



## KetenOndernemerschapontwikkelPlannen

### Programmaonderdeel A-Programma

### Ondernemerschap

Eindrapportage in kader van regeling Kennisverspreiding en innovatie groen onderwijs

Januari 2008 – augustus 2008





## Eindrapportage in kader van de Regeling Kennisverspreiding en innovatie groen onderwijs.

Programmaonderdeel KetenOndernemerschapsontwikkelPlannen (KOP)

Programma Ondernemerschap

### Inleiding

Aanleiding voor het programmaonderdeel KOP is de vraag van “Partners voor Ondernemerschap”(Voorheen Consortium Ondernemerschap) om voor de eigen bedrijfsketen een plan te ontwikkelen voor de ontwikkeling van het ondernemerschap van de ondernemers die actief zijn in de eigen keten. Het betreft de ketens van VION, Agrifirm, The Greenery, Friesland Foods, Rabobank en LTO. De ketens van de eerste 4 verschillen van de laatste 2 genoemde partners. Het programmaonderdeel richt zich bewust op de eerste 4 partners.

Samengevat zijn de resultaten na afloop van het 8 maanden durende programmaonderdeel veerbelovend. De partijen hebben regelmatig contact gehad tijdens, maar ook aan het eind van de periode. De KetenOndernemerschapsontwikkelPlannen passen binnen de activiteiten van de Partners voor Ondernemerschap. De volgende stap is van beleid naar uitvoering. Deze activiteit is de verantwoordelijkheid van de Partners.

Tijdens de uitvoering bleek er een knelpunten te zijn bij de samenwerking met Agrifirm. Met deze partner is geen ontwikkelplannen opgesteld.

Positief was de samenwerking met de verschillende onderwijs- onderzoeks- en adviesinstellingen. Door onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven aan tafel te hebben, kon de projectgroep een innovatieplan aan de partners aanbieden. Door de oude routines te herkennen en de nieuwe routines te benoemen kon op basis van o.a. het spiegelbeeld leren (zie ook [www.rolloveronderwijs.nl](http://www.rolloveronderwijs.nl)) de plannen voor VION, Friesland Foods en The Greenery worden opgesteld. (zie bijlagen)

Na de projectperiode volgt het opstellen van een KOP voor de Rabobank.

De doelstellingen van het programmaonderdeel was “de keten sterker te maken: “Sterke schakels maken de keten sterker”. De doelstelling is gehaald, wanneer men leest dat de plannen er zijn. VION, Friesland Foods en The Greenery zijn nu aan zet om de keten sterker te maken. De keten is in beeld gebracht, bekend is wat de sterke, maar ook wat de zwakke schakels zijn. Op basis van de “nieuwe routine-plannen” kunnen de zwakkere schakels sterker worden.

### 1. Voortgang

De partners stonden voor het vaststellen van de vernieuwingsopgave. Doel van het programma was

- Vaststellen strategische vernieuwingsopgave van het ketenbedrijf: door de Partners van Ondernemers
- Uiteenrafelen vernieuwingsopgave in sub – vernieuwingsopgaven per schakel in de keten op schakelniveau, op ketenniveau en op markt/netwerkniveau: door de Werkgroepleden
- Input vanuit de KLAS (bijproduct in het kader van de verbreding) om per vernieuwingsopgave het concept KOP op te stellen op basis van een helder format.

- Vaststellen Keten Ondernemerontwikkelingsplannen door betrokken werkgroep lid/ organisatie.
- Uitvoering van het KOP door de werkgroep leden.  
De verschillende activiteiten zijn puzzelstukjes van de totale puzzel. Van belang is het bewaken de synergie en samenhang zodat het totaal én de samenhang m.b.t. de vernieuwingsopgaven gerealiseerd worden. Van alle betrokkenen mag verwacht worden oog te hebben voor het totale plaatje.

Activiteiten zijn gericht op bewustwording en bekwaam worden:

- bewustwording noodzaak vernieuwingsopgave als individu en als (keten)team
- boventafel krijgen noodzakelijke ingrediënten, spelregels en spelwijze om de vernieuwingsopgave tot ontwikkeling te brengen, samen mét de partners
- kijken wat je van elkaar (binnen partners van ondernemers) kunt gebruiken
- inrichten en benutten van ondernemers samenwerkingsverbanden zoals studieclubs
- het organiseren van activiteiten voor opschaling en clubgevoel

Tijdens de projecttijd zijn de volgende activiteiten (volgens plan van aanpak uitgevoerd):

BEDRIJVEN	KOP Model
Per keten van de partner strategische vraagstukken: specifiek – generiek  (RIGO-DLO)	→vraag vanuit Businessketen  →relatie ketenpartijen/boeren  (wat is hierbij de inbreng van RABO en (Z)LTO?)
Overall foto in relatie tot bovenstaande (DLO-RIGO)	Ontwikkelen door bedrijven en ondernemer
Sessie met interne/externe ketenpartners	Specifiek-generiek:  -wanneer/hoe leren van elkaar
KOP activiteitenplan:  - WAT  - HOE./met wie  Inventarisatie van wat er is (incl. monitoring en evaluatie)	Randvoorwaarden
Rapportage en aanbeveling	4 foto's + analyse
Communicatie van het plan	Evaluatie RIGO/DLO (het proces)  Evaluatie instrumenten in/voor KOP

Vion ziet in dat de benadering van hun leveranciers een andere vorm moet krijgen. Er is met leveranciers gesproken om de behoefte te pijlen. Daarnaast is er een segmentering gemaakt in de leveranciers na omvang van het bedrijf. Uit gesprekken met diverse ondernemers is gebleken dat in het geval van Vion dit de meest logische segmentering is. Naast de aandacht

voor de saldobenadering moet er aandacht besteedt worden aan het ontwikkelen van de ondernemerscompetenties. Buitendienst medewerkers moeten de leveranciers daarin ondersteunen en met hen meedenken.

Friesland Foods kiest voor een bottum up benadering, waarbij de leveranciers/ ondernemers in de zuivelketen een belangrijke rol spelen. De onderwijs- en onderzoeksinstituten hebben op basis van de uitgebreide analyse een voorstel neergelegd bij Friesland Foods, dat nu intern besproken wordt.

The Greenery heeft in haar strategisch plan (nog) geen paragraaf opgenomen over de ontwikkeling van ondernemerschap in de keten. Echter vooral bij de Coöperatie is ketenondernemerschapontwikkeling een issue. De coöperatie is zich er van bewust dat de bruine lokalen met bitterballen niet het gewenste resultaat opleveren. De oude routines werken niet bij de toekomstgerichte ondernemer. Er moet op een nieuwe manier, op basis van nieuwe routines gewerkt worden aan de ketenondernemerschapontwikkeling.

## **2. Vernieuwing:**

Door stil te staan bij de relatie de partijen hebben met de ondernemers in de keten is duidelijk geworden dat het relatiemanagement niet voldoende aansluit bij de behoeften. Naar aanleiding van de analyse, gesprekken met ondernemers, kennisinstellingen (onderzoek en onderwijs) is de huidige situatie in kaart gebracht (IST). Tevens zijn de wensen en de strategische uitgangspunten besproken en vastgelegd. (SOLL). Hierbij is o.a. een segmentering van de doelgroep vastgesteld.

Ondernemerschapontwikkeling in de keten betekent dat zowel intern bij de partners (The Greenery, VION en Friesland Foods) als extern (leveranciers en afnemers) een ontwikkelprogramma moet worden vastgesteld waarbij een aantal competenties centraal staan:

- Opportunity competences
- Relationship competences
- Conceptual competences
- Organising competences
- Strategic competences
- Commitment competences

## **3. Uitvoeringsplan (planning t.a.v. capaciteit en middelen)**

Het programmaonderdeel KetenOndernemerschapontwikkelPlannen heeft volgens het plan van aanpak het project uitgevoerd. I.v.m. de toekenning is gestart per 1 januari 2008 en heeft het programmaonderdeel gelopen tot 1 augustus 2008. (zie bijlage 4 Plan van aanpak)

## **4. Positie van de organisatie (samenwerking met andere organisaties; de relatie met Dienst Regelingen)**

De samenwerking met de diverse kennisinstellingen (onderwijs en onderzoek) verliep positief. Door ervaringen en kennis uit te wisselen ontstond een inspirerende omgeving. De bijeenkomsten van de projectpartners had toegevoegde waarde. Alle partijen waren actief en waren bereid tot kennis delen en kennis creëren.

Verdere uitwerking van de ketenondernemerschapontwikkelplannen is noodzakelijk. De projectperiode is gesloten, maar door de verstevigde relatie met de partners voor ondernemerschap zijn alle partijen bereid verder te gaan op de ingezette weg. Als

voorbeeld willen we hier graag noemen: "Vion heeft in overleg met HAS Den Bosch besloten dat Laura Fransen vanaf 1 oktober 2008, 1½ dag in de week beschikbaar is voor Vion te Boxtel, voor minimaal een half jaar om verdere uitwerking aan het project vorm te geven. Hiervoor zal een uitgebreid projectplan worden opgesteld om het relatiemanagement te verbeteren en te voldoen aan de behoefte van de leveranciers.

**5. Financiën: Wordt verzorgt door INHolland.**

**6. Tekst voor Groen Kennisnet**

Iedere keten kent haar eigen - "aardigheden"

De zuivelketen, de varkensketen en de groenteketen hebben overeenkomsten maar ook grote verschillen met betrekking tot het ondernemerschap. Het ontwikkelen van ondernemerschap in ketenverband vraagt dan ook om maatwerk. I.s.m. LNV, WUR, GKC en Partners voor Ondernemerschap is gewerkt aan KetenOndernemerschapontwikkelPlannen. Hoe?

- Vaststellen van de strategische vernieuwingsopgave van de sector
- Vaststellen van de gewenste ondernemerscompetenties
- Het maken van de Ontwikkelplannen
- Uitwerken in activiteitenplannen
- Blijvend monitoren

*Het spel leren spelen, niet de spelregels!*

Wie was betrokken?: Friesland Foods, VION Food Group, The Greenery, Partners voor Ondernemerschap, Wageningen Universiteit: Jos Verstegen en Arend Krikke, KCMR: Cor Nieuwenhuijse, Cita Verde: Harry Heijmans, CAH Dronten: Ernest v.d. Boezem en Gert Wim Stoffer, HAS Den Bosch: Laura Jansen, INHolland Delft: Woody Maijers en Gerry Kouwenhoven

Wat zijn de belangrijkste lessen/ervaringen?

Het doel van het project was om een sterke ondernemersketen te maken. De zwakste schakel is nu de agrarische primaire productieschakel. Deze schakel moet meegroeien in de strategieën die ontwikkeld zijn door ketenregisseurs, zoals b.v. de retail. De competentiegerichte aanpak vraagt om specifieke kennis. Het groene onderwijs heeft deze specifieke kennis en ervaring. Het groene onderwijs kan de bedrijven actief ondersteunen bij de uitwerking van de ontwikkeling.

*Donkere rokerige zaaltjes met bitterballen zijn niet langer de omgeving waar de moderne ondernemer leert. Ondernemerschap ontwikkel je in een inspirerende leeromgeving!!*

## **Bijlage 1: KetenOndernemerschapontwikkelPlan Friesland Foods**

### **Inleiding**

Het voorliggende plan is gebaseerd op gesprekken tussen Friesland Foods (J.W. Straatsma) en E. v.d. Boezem en G.W. Stoffer (CAH-Dronten)

De gesprekken zijn gevoerd met als doel helder te krijgen hoe Friesland Foods een plan kan opstellen voor de ontwikkeling van de ondernemers in haar keten. Het plan heeft als doel de kern weer te geven van waar het bij de ontwikkeling van het ondernemerschap in de keten van Friesland Foods om moet gaan. De uitwerking in een activiteiten programma is een volgende stap die gezet kan worden als de directie van Friesland Foods akkoord gaat met het plan en de opdracht geeft tot uitwerking. De opstelling van het plan, en de voorliggende visie op leren van ondernemers zijn onderdelen van het KOP project. KOP staat voor KetenOndernemerschapsPlan en de term "KOP" wordt in deze notitie daarvoor gebruikt

### **Definities**

In dit stuk wordt de term "keten" gebruikt. Dit kan door een ieder anders uitgelegd worden. In het geval van Friesland Foods zijn er drie mogelijkheden:

1. De keten gevormd door de melkveehouder en Friesland Foods. Dit is de korte keten
2. De keten gevormd door de melkveehouder, Friesland Foods, de voerleverancier, de dierarts en de veeverbeteringsorganisatie van de melkveehouder. Dit is de keten van alle direct bij de melkproductie betrokken partijen die in nauwe relatie met elkaar staan. Dit wordt ook wel de lange keten genoemd. In dit stuk wordt als er over keten gesproken wordt deze partijen bedoeld omdat ze – zoals al gezegd – in nauwe relatie staan met de melkveehouder, direct van invloed zijn op de resultaten van de onderneming en een directe belang hebben bij de waardecreatie door de ondernemer
3. De keten gevormd door de melkveehouder, Friesland Foods de leveranciers en de overige dienstverleners zoals b.v het boekhoudkantoor. In de keten worden niet alleen fysieke transacties gerealiseerd ,maar is er ook sprake van dienstverlening.

In dit ketenondernemerschapplan wordt de tweede beschrijving van keten gebruikt: de direct bij de veehouder betrokken partijen die in relatie met elkaar bijdragen aan de waardecreatie. In deze keten staat de melkveehouder aan het stuur: hij bepaalt de veevoeding i.s.m. de voerleveranciers, de diergezondheid i.s.m. de veearts, de erfelijke aanleg van de veestapel i.s.m. de veeverbeteringsorganisatie. Uiteindelijk levert dat een product op dat door Friesland Foods verwerkt wordt. De centrale positie van de melkveehouder duidt ook het belang van het ontwikkelen van ondernemerschap: hoe gaat de melkveehouder in deze positie staan: afhankelijk of onafhankelijk; afwachtend of ondernemend. In dit plan wordt een handreiking gedaan voor het ontwikkelen van het ondernemerschap.

Bij deze ketendefinitie dient ook aangegeven te worden dat er ook een andere richting is in de hele benadering: de doorkijk van de melkveehouder naar de markt. Is de ketenbeschrijving melkveehouder, zijn leveranciers en zijn afnemer veel meer een downstream benadering, de doorkijk naar de markt is een upstream benadering. Deze twee krachten ontmoeten elkaar en juist op dit punt is ondernemerschapontwikkeling aan de orde is: hoe richt ik mijn relaties in en wat is de context waarin ik deze ontwikkel? Het vraagstuk ondernemerschapontwikkeling is hiermee gepositioneerd.

## Uitgangspunten

Voor welke uitdagingen staat de melkveehouder zijn leveranciers en Friesland Foods?

1. **Antwoord geven op nieuwe maatschappelijke thema's**
  - a. Maatschappelijk geaccepteerd en duurzaam produceren van melk
  - b. Aandacht voor biodiversiteit en welzijn
  - c. Rol van melkveebedrijven in de landschappelijke ruimte
  - d. ...
2. **Het ontwikkelen voor een vernieuwend coöperatief gedachtegoed.**

Dit geldt voor leden individueel als voor de ledenorganisatie om te komen tot een toonaangevend positie in de zuivelmarkt.
3. **Het ontwikkelen van een nieuwe vorm van de betrokkenheid(verbindingen) tussen leden(leveranciers) en Friesland Foods.** Kernpunt hierbij is de ontwikkeling van gezamenlijke ketenstrategie hetgeen tot uitdrukking komt in waardevol ketenpartnership.
4. **Het investeren in het ontwikkelen van "meerwaarde" voor de individuele ondernemers.** Het belang "van waarde" is er te zijn voor elkaar en het besef te hebben elkaar nodig te hebben voor het behoud van een winstgevende positie in de zuivelmarkt.

Doel van een KOP is: het ontwikkelen van betekenisvol partnership door middel van waardecreatie in de keten voor de ketenpartijen. Dit wordt gerealiseerd door het creëren van ruimte voor innoverend vermogen van ondernemers; het vernieuwen van verbindingen tussen de leden en hun ledenorganisatie en het opnieuw inrichten van de relatie tussen ondernemer en leverancier

Uitgangspunt is dat partijen willen leren van elkaar opdat strategie van zowel coöperatie als onderneming op elkaar afgestemd worden en blijven.

Dit alles houdt in dat er veel contact nodig is tussen Friesland Foods. en de leden melkveehouders en dat belangrijk leveranciers hierin betrokken worden. Welke instrumenten, werkvormen etc. kunnen gebruikt worden om het doel te realiseren is de vraag. Hier op wordt later ingegaan.

Om dit doel te realiseren is het goed om een aantal randvoorwaarden en/of feitelijke situaties goed in beeld te hebben. Deze zijn in het volgende overzicht opgenomen, en het is waarschijnlijk dat dit overzicht niet compleet is.

- Het is aannemelijk dat gezien de verschillende ontwikkelfasen van ondernemers er verschillende groepen zijn die ieder om een eigen bediening vragen. Een KOP zal leiden tot verschillende ontwikkelsnelheden van groepen ondernemers. De ondernemers kunnen zelf kiezen voor de ontwikkelsnelheden, uitgaande van het idee dat ze willen. Het is van belang te realiseren dat voor ondernemers die niet mee willen gaan in ondernemerschapontwikkeling er in toenemende mate minder ruimte zal zijn
- Er is sprake van verscheidenheid bij ondernemers en als gevolg daarvan verschil in ontwikkelingsnelheid bij individuele leden (innovators- overlevers). Voor een programma is het belangrijk de doelgroepen goed aan te geven. Hoe de doelgroepen precies benaderd moeten worden is een punt van aandacht bij de uitwerking
- Er is verschil in de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevindt in relatie met de ontwikkelingsfase waarin zich de ondernemer zelf bevindt. Er zijn dus verschillende strategische keuzes.



- Het organiseren van (veel) contacten is de basis voor een netwerk dat kan leren, maar is niet vanzelfsprekend een lerend netwerk. Daarvoor moet er inhoud in het netwerk gebracht worden. Friesland Foods heeft hierin een taak
- Concurrentie zal gebaseerd worden op nieuwe economische en maatschappelijke waarden. Als gevolg daarvan heeft het zin om te investeren in het ontwikkelen van gemeenschappelijke meerwaarde met economische en maatschappelijke relevantie.
- Melkveehouders willen voor zichzelf vast kunnen stellen dat ze een keuze kunnen maken m.b.t. hun eigen bedrijf, hun leveranciers, hun afnemers etc. waar ze afspraken mee willen maken. Ze willen niet voor voldongen feiten geplaatst worden. Het gaat in de toekomst om het inhoud geven aan de relatie.
- Een KOP moet erop gericht zijn dat een mogelijk heersend wij-zij gevoel uitgeschakeld wordt

## Kernwoorden

Uiteindelijk kunnen de uitdagingen en randvoorwaarden samengepakt worden in een programma waarin een aantal kernwoorden staan die de ondernemerschapontwikkeling richting kunnen geven.

De Kernwoorden die van belang zijn om een programma te ontwikkelen zijn:

- **Betrekken** Actief leden betrekken bij ontwikkelingen van Friesland Foods en de keten.
- **Waarderen** Laten inzien welke betekenis ondernemers hebben; in de keten/voor Friesland Foods
- **Versterken** Investeren in ondernemerskwaliteit. Op programmabasis
- **Vernieuwen** Impulsen geven aan creatief denken bij ondernemers.
- **Deelnemen** Deelnemen levert meerwaarde.
- **Kiezen** Maak keuzes en communiceer dit goed.
- **Continueren** Ontwikkelen verbindingen zowel inhoudelijk als in de tijd (lange en korte termijn)

De mogelijke instrumenten en werkvormen in een programma voor ondernemerschapontwikkeling kunnen zijn:

### Gemeenschappelijk:

1. Leden structureel betrekken bij visie-strategie ontwikkeling van Friesland Foods. Het grote verhaal neerzetten en een vorm zoeken voor verbinding tussen het Grote verhaal en het Kleine Verhaal. Dit kan in de vorm van bijeenkomsten met een masterclassachtige aanpak, maar dit vraagt nog een diepgaande discussie.
2. Het uitwerken van de Innovatieagenda. Wat staat er de komende jaren nu feitelijk te gebeuren? Wie pakt dat op en hoe pakken we het gezamenlijke gedeelte hierin aan/op?
3. Als tegenhanger van de Innovatie agenda: het ontwikkelen van de Doorbraakagenda. Wat is er nu nodig om datgene dat gewild wordt in de innovatieagenda mogelijk te maken; welke doorbraken zijn dan nodig?

Mogelijk kan voor het gemeenschappelijke deel een “Friesland Foods academie” ontwikkeld worden, maar aangezien de term “academie” enigszins afgesleten raakt is het beter om te denken in de richting van een dienstverlening van Friesland Foods in de vorm van “Friesland Foods kennisport”. De vraag is ook wat een melkveeacademie in dit kader kan betekenen.

## Individueel:

1. Een scan om de ontwikkelingsfase van de ondernemer(s) zichtbaar te maken.
2. Een coachprogramma maken dat op individuele basis helpt om ondernemers bewust te laten kiezen voor hun strategie. De basis hiervoor kan de scan zijn, maar ook intervisie die voortkomt vanuit het gemeenschappelijke gedeelte van het programma
3. Innovatieve melkveehouders samenbrengen in intervisie bijeenkomsten, voor het versterken van het ondernemerschap individueel en het te plaatsen in ketenperspectief waarin de relatie met Friesland Foods. centraler staat.
4. Creatief denken ontwikkelen middels, Clinics of Masterclass
5. Ondernemende melkveehouders aan collega's laten uitleggen wat vernieuwend ondernemerschap inhoudt (deze acties minder door Friesland Foods laten uitvoeren)
6. Naast een coach-programma ook investeren in kennis en vaardigheden zodat ondernemers weten wat de mogelijkheden zijn voor hun bedrijf en welke beslissingen en keuzes relevant, cq. mogelijk zijn. Dit kan middels Masterclass of studiegroepen. Dit niet alleen aanbieden aan "innovators" of "young potentials". Voor anderen kan het ook heel waardevol zijn ondanks een andere fase in hun bedrijfs- of ondernemerschapontwikkeling.
7. In de komende 2-3 jaren een continue kennisontwikkeling en -circulatieprogramma ontwikkelen waaraan de leden van de coöperatie deelnemen. Hierin staan de kernwoorden steeds centraal en is gebaseerd op o.a. de hiervoor genoemde activiteiten.

## Hoe nu naar een programma te komen?

Er zijn een aantal uitgangspunten die kunnen leiden tot een Programma

1. Er is een visie op leren van en door ondernemers. Dit geeft aanknopingspunten voor werkvormen
2. Er is een KOP. In deze notitie staan de definities, randvoorwaarden en kernwoorden die de inhoud van het programma zijn. .
3. Een programma kan ingericht worden als Friesland Foods er ook voor kiest dit daadwerkelijk aan te gaan. Alle ingrediënten liggen klaar: visie op leren, randvoorwaarden en kernwaarden. In een presentatie is door J.W. Straatsma een en ander al op een rij gezet.
4. De contourennotitie van Verstegen. Deze is niet genoemd in dit plan, en geeft als denkrichting Friesland-Foods/Campina<sup>1</sup> academie. In een dergelijke academie kunnen programma's ondergebracht worden voor bedrijfsontwikkeling en ondernemerschapontwikkeling. In dit kader kan hetgeen in dit verslag is opgenomen onder "gemeenschappelijk" en "individueel" verder uitgewerkt worden in activiteiten.

De kernactiviteiten van het programma voor ondernemerschapontwikkeling zijn: betrokkenheid stimuleren, verbinding leggen en betekenis geven aan de relatie tussen lid en organisatie. Een uitdaging die past bij de ontwikkeling van het ondernemerschap in deze tijd.

## Wat kan een kennisinstelling doen?

Een kennisinstelling en in dit geval CAH Dronten kan de volgende rollen vervullen.

1. Opzetten van het Programma

---

<sup>1</sup> Deze term is overgenomen als citeertitel

2. Aanreiken van inspirerende leeromgevingen (ILO's)
3. Trainen van coaches en intervisiebegeleiders
4. Borgen van het leerproces / kwalificaties

Daarnaast kan de CAH Dronten het KOP plan verder uitwerken in een activiteitenplan.

Juni 2008

Ernest van den Boezem

Gert Wim Stoffer

Jan Willem Straatsma

### **Bijlage 1: opzet voor een programma (ruwe schets)**

Het programma voor ondernemerschapontwikkeling kan als volgt opgezet worden:

- Kernwoorden worden kernwaarden: 7 bijeenkomsten rond de kernwoorden
- Er zijn diverse doelgroepen: deze worden bediend met dezelfde aanpak, maar de kernwoorden krijgen een andere betekenis
- Ieder bijeenkomst kent een "Groot verhaal" rond het kernwoord (de inleiding) en een intervisiesessie; de ruimte voor het klein verhaal
- Van alle leden van de groepen wordt een ondernemersscan gemaakt en alle leden van de groepen hebben een coach die de scan met ze bespreekt en ook eventueel hetgeen uit de intervisie naar vorm komt
- Ieder deelnemer maakt zijn/haar eigen strategisch plan i.s.m de coach

In de winter van 2008/2009 kan gestart worden met drie groepen in de diverse regio's om ervaring op te doen. Dit vraagt nog veel voorbereiding: scan klaarmaken, coaches vinden en trainen, bijeenkomsten organiseren enz. Maar het kan

De ervaringen kunnen gebruikt worden voor een volgend seizoen

Te tackelen punten:

- Samenstellen doelgroepen
- Scan klaarmaken
- Coaches trainen
- Format maken voor strategisch plan
- Inleiders vinden
- Participatie overige ketenpartners
- Enz



**Bijlage 2: KetenOndernemerschapontwikkelPlan VION  
KOP**

**Keten Ondernemerschapontwikkel  
Plan**

**“Vertrouwelijk”**



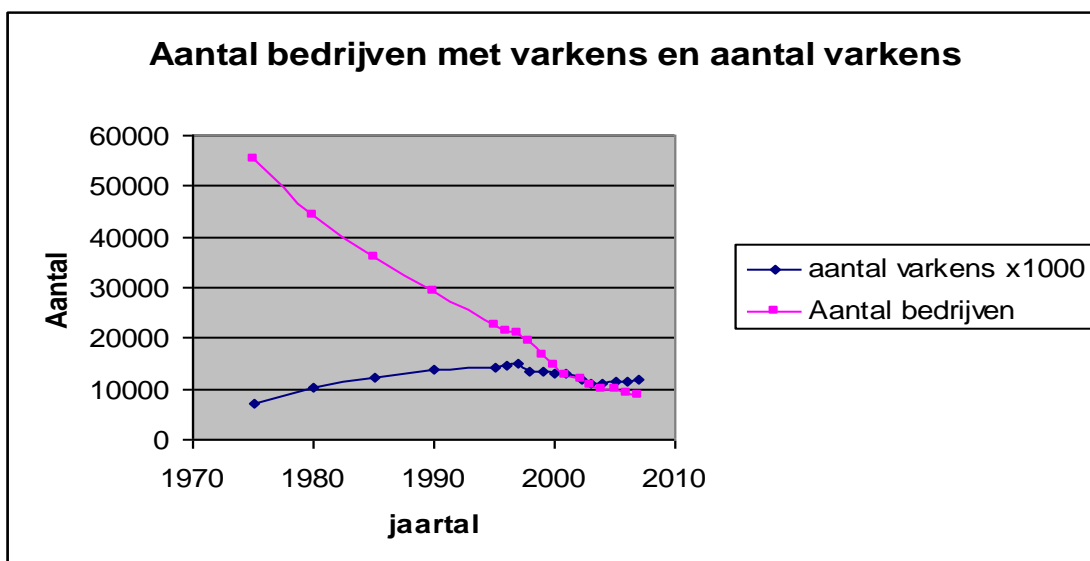
*Uit het originele rapport zijn diverse stukken verwijderd, in verband met vertrouwelijke informatie.*

## Aanleiding

Ondernemerschap staat momenteel sterk in de belangstelling, ook in de agrarische sector. Om collectief in ondernemerschap te investeren is het consortium 'Partners voor Ondernemerschap' (PvO) opgezet. PvO voert verschillende projecten uit om het agrarisch ondernemerschap op een hoger niveau te brengen. Eén van de partners is Vion Food Group. Om de relatie van Vion Food Group met haar leveranciers te optimaliseren zal er binnen het KOP, het Keten Ondernemerschapsontwikkel Plan, een samenwerking worden aangegaan tussen Hogeschool HAS Den Bosch en Vion Food Group. Er wordt een plan ontwikkeld voor de keten waarin Vion Food Group participeert, waarbij de ontwikkeling van ondernemerschap van de leveranciers centraal staat. Hieruit komen een aantal activiteiten voort, die direct inspelen op de ontwikkelingsbehoeften van de agrarisch ondernemers. Op die manier wil Vion Food Group de relatie met haar leveranciers versterken.

## Varkenshouderij in Nederland

Het aantal varkenshouders in Nederland is de afgelopen jaren aanzienlijk afgenomen. Van ruim 55.000 bedrijven waar varkens gehouden worden in 1975, staan we in 2007 op een kleine 8700 bedrijven. De verwachting is dat de aankomende jaren het aantal bedrijven verder terug blijft lopen. In 2015 is de verwachting dat er ongeveer nog 4000 bedrijven over zijn. Ondanks dat er door ziekte-uitbraken tot twee keer toe een grote afname van de varkensstapel is geweest, is deze redelijk stabiel. In 1997 was er de Klassieke varkenspest die er voor gezorgd heeft dat de Nederlandse varkensstapel met een kleine 2 miljoen dieren is afgenomen, terwijl er in dat jaar maar liefst 10 miljoen dieren zijn geruimd. In 2001 heeft de Mond- en Klauwzeer zijn tol geëist. In de cijfers is terug te zien dat er door de MKZ-crisis 1,5 miljoen varkens minder in Nederland worden gehouden. Sinds 2002 is de varkensstapel redelijk stabiel. De verwachting is dat dit zo blijft, door de toenemende vraag naar varkensvlees in het buitenland en de groeiende wereldbevolking.



Bron: Publicatie CBS en LEI Wageningen UR; Land- en Tuinbouwcijfers 2008

## Huidige situatie Vion

Momenteel wordt de helft van alle varkens via een handelaar aangevoerd. Varkenshouders voelen zich 'vrijer' om via de handel te leveren. Vion streeft ernaar om een zo goed mogelijke relatie op te bouwen met haar leveranciers. De varkenshouders moeten een goed gevoel hebben dat ze aan Vion leveren. De varkenshouders bedienen nu Vion in plaats van dat zij de markt bedienen. De invulling van het huidige relatiemanagement voldoet niet aan de behoeften van de leveranciers.

Er komen uit de keten teveel verschillende geluiden, alle neuzen moeten dezelfde kant op, dus niet alleen binnen Vion, maar ook daarbuiten bij de handelaren, adviseurs etc. Ze moeten dezelfde taal spreken, ondanks soms tegenstrijdige belangen.

## Productie

De belangrijkste aspecten ten aanzien van de aanvoer van Vion wordt hier weergegeven aan de hand van een aantal cijfers en geeft aan op welke doelen Vion zich richt. Vion heeft een slachtcapaciteit van 170.000 slachtingen per week. De aanvoer bestaat uit directe en indirecte aanvoer via een tussenpersoon. Op jaar basis gaat het over een aantal varkensslachtingen van 8 miljoen.

De gemiddelde koppelgrootte is van 105 gestegen naar 130. Door het invoeren van de bordesprijs heeft Vion transparantie gecreëerd. De bordesprijs is de varkensprijs exclusief vrachtkosten en toeslag voor het kwaliteitsconcept. De koppelgrootte is sterk bepalend voor de vrachtkosten. Vion betaalt de vrachtkosten volgens haar transportmodel aan de tussenpersoon of transporteur. Vion belooft varkenshouders die koppels leveren van 80 varkens en meer, met een bonus. Deze is gestaffeld en loopt op naarmate de koppelgrootte stijgt. Varkenshouders die koppels leveren kleiner dan 70 varkens, krijgen een kostentoeslag. De transportkosten van +/- € 2,-- per varken, blijft de grootste kostenpost.

## Doelstellingen

Vion wil de relatie met haar leveranciers verbeteren, door bewustwording ten aanzien van 'samen ondernemen'. Er is een segmentering naar bedrijfsgrootte gemaakt. Vion wil bereiken dat de leveranciers bewust voor haar kiezen als afnemer, het moet een strategische keuze zijn. Wanneer de relatie met deze top goed is heeft Vion meer leveringszekerheid. Met oog op de toekomst, waarbij een hoop bedrijven nog zullen verdwijnen, is het van belang dat de relatie met haar afnemers optimaal is. Door signalen die de markt afgeeft beter door te vertalen naar de varkenshouder, kan Vion samen met de varkenshouder adequater inspelen op bijzondere marktkansen.

De randvoorwaarden voor Vion ten aanzien van de investering in de relatie en communicatie met haar leveranciers zijn;

- Dichtbij de core-business blijven;
- Saldobenadering, euro-gedreven;
- Robuuste systemen voor uitwisseling van informatie;
- Interactief, met goede terugkoppeling;

De doelen die Vion stelt ten aanzien van de investering in de relatie en communicatie met haar leveranciers zijn;

- Versterken van de relatie met haar leveranciers;
- Imagoverbetering;

Deze doelen zijn gericht op Vion en niet zozeer op de leveranciers. Bovengenoemde doelen moeten door Vion als organisatie gerealiseerd worden.

De doelen van Vion ten aanzien van haar leveranciers liggen anders. Vion wil samen met haar leveranciers de volgende punten realiseren;

Vertrouwen herstellen;

- Innovatie bij de ondernemers ontwikkelen;
- Optimalisatie bedrijfsresultaat per schakel;
- Optimalisatie kwaliteit per schakel;
- Verminderen faalkosten per schakel;
- Meer marktgericht denken;
- Intensief gebruik Farmingnet;
- Kennisuitwisseling.

In bijlage 1 staat een schematische weergave van de geformuleerde doelen, de middelen en welke inzet nodig is.

### Soort ondernemer

De doelgroepen moeten worden voorzien in ieder hun eigen behoeften en wensen, een pakket op maat bieden. De intake moet hierbij zorgvuldig gebeuren.

De bevindingen die Ernest van de Boezem heeft gedaan bij de leden van Friesland Foods kunnen grotendeels toegepast worden op de leveranciers van Vion. Vion heeft weliswaar geen leden meer, maar zij streeft ook naar een goede relatie met haar leveranciers. Er zijn vele mogelijkheden om groepen ondernemers te classificeren. Zo is er verschil in leeftijdsfase, ontwikkelingsfase en behoeften. Jonge, startende ondernemers hebben totaal andere behoeften dan ervaren, groeiende ondernemers die strategische keuzes maken.

De verschillende fasen waarin een ondernemer kan verkeren, hebben een grote onderlinge samenhang zoals te zien in onderstaande tabel.

	Ondernemersfase	Informatiebehoefte	Leerprocessen	Leeromgeving
Startende ondernemer (21-35 jaar)	Vakman	Technisch	Oplossingen	Scholing / opleiding
Ervaren ondernemer (35+)	Manager	Economisch	Motivatie	Studieclubs
Doorgroeier	Ondernemer	Sociaalcommunicatief	Reflectie	Consultancy / advies

Tabel 1. indeling ondernemer, afgeleid uit Model voor Keten ondernemerschapontwikkeling, E. v. d. Boezem



De startende ondernemers, vormen de jongste groep, vaak schoolverlaters, die op zoek zijn naar vaktechnische informatie. Ze zoeken naar een oplossing voor hun problemen en willen een goede basis ontwikkelen om een succesvol ondernemer te worden.

De ervaren ondernemer heeft het vakmanschap in de vingers en richt zich op de resultaten en saldo's. Om zich op dit vlak te ontwikkelen is er behoefte aan bedrijfseconomische kennis. Hij moet de processen leren managen en soms ook in de vorm van het aansturen van personeel. Wanneer het managen onder controle is wordt er door de ondernemer verder gekeken, hoe moet het bedrijf zich ontwikkelen en hoe moet de ondernemer hier in participeren. Er is behoefte aan ondernemerschapontwikkeling in de vorm van competentieontwikkeling. Dit kan in de vorm van reflectie.

Hoe logisch bovengenoemde indeling ook klinkt, in de loop van het project is gebleken dat voor Vion een andere segmentering meer voor de hand liggend is. Uit gesprekken met ondernemers is naar voren gekomen dat de omvang van het bedrijf bepalend is voor de behoeften van de ondernemer.

*Vertrouwelijke informatie verwijderd*

*Omdat de informatie die hier behoort te staan vertrouwelijk is, zal de onderstaande tekst lastig te interpreteren zijn.*

In bovenstaand schema (*verwijderd*) worden activiteiten weergegeven en voor welke doelgroep deze activiteit plaats zou moeten vinden. Dit is een eerste opzet die verdere uitwerking behoeft.

De tussenpersonen behoeven tevens de nodige aandacht. Zij zijn immers de persoon die tussen Vion en de varkenshouder staan en de informatie doorgeven aan de leveranciers. Voor de tussenpersonen zullen aparte bijeenkomsten worden georganiseerd.

Naast gebruik te maken van bovengenoemde segmentering zijn er ook nog andere mogelijke doelgroepen die buiten het schema vallen. Vanuit de sector moet blijken of hier behoefte aan is.

- Leergang voor cluster, bedrijfsleider / medewerkers;
- Leergang voor gezinsbedrijven, waarbij minimaal 2 gezinsleden (man-vrouw-zoon).

### **Personeel Vion**

*Vertrouwelijke informatie verwijderd*

Wanneer per ondernemers-doelgroep een behoefte plaatje wordt opgesteld, kan hierop de training voor het eigen personeel worden aangepast. Competentiegerichte trainingen lijken hierbij het meest efficiënt.

### **Uitvoering**

De uitvoering van de verschillende activiteiten kan plaatsvinden in diverse vormen. Wageningen UR heeft 12 ILO's opgesteld; Inspirerende leeromgevingen voor Ondernemers. Hierin worden verschillende leervormen beschreven en waarom voor een bepaalde vorm gekozen moet worden. Bij de uitwerking van de KOP zal hier gebruik van worden gemaakt.

***De 12 Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers zijn in hun kern als volgt te typeren:***

*1. In een Masterclass geeft een Master aanwijzingen aan ondernemers gericht op bewustwording en alternatieven voor verbetering.*

2. *De Clinic is specifieke training, kort en intensief, waarin de vraag centraal staat.*
3. *In het Atelier gaat het om het ontwikkelen van creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie en intuïtie.*
4. *Het Laboratorium is gericht op experimenteren, haalbaarheid en zekerheid.*
5. *De Academie is een multi-/transdisciplinaire omgeving waarin van wetenschap naar praktijk gewerkt wordt.*
6. *In de Generale repetitie oefenen de deelnemers samen om te presteren onder leiding van een regisseur.*
7. *Het Ondernemerscafé biedt ruimte voor incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment en conculeren.*
8. *De Boksring is een competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt.*
9. *De Keukentafel biedt een rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt.*
10. *In Utopia zet een groep mensen zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang.*
11. *In de Studieclub wisselen ondernemers praktijkervaringen uit op basis van wederzijds vertrouwen.*
12. *De Expeditie is gericht op het zoeken van nieuwe inspiratie door buiten de grenzen van het bekende te treden.*

**Bron:** Gielen, P. Biemans, H. Mulder, M. (2006). *Inspirerende leeromgevingen voor Ondernemers, Aanwijzing voor ontwerpers en begeleiders*. Wageningen: GSC Van Gils bv.

Het uitwerken van dit plan ligt in handen van HAS Den Bosch en ASG (Sterksel). De uitvoering moet aansluiten op de vraag van de leveranciers. Het programma moet aan volgende punten voldoen:

- Interactief, met goed terugkoppeling;
- Kennisuitwisseling;
- Ondernemerschapontwikkeling;
- Zelfreflectie;
- Samen ondernemen, wisselwerking;
- Analyse van de eigen situatie;
- Regionaal;
- Inspelen op beleving, vertrouwen krijgen;
- Vraaggericht i.p.v. aanbodgericht;

#### **Huidige activiteiten**

Vion organiseert al diverse bijeenkomsten met haar leveranciers. Deze worden positief door de deelnemers ervaren. De activiteiten zijn gericht op operationele activiteiten. De activiteiten zijn saldo-gericht en thema-gebonden.

De activiteiten in de toekomst moeten zorgen voor een betere relatie met de leveranciers. Strategisch denken moet bij zowel personeel als varkenshouder verder ontwikkeld worden. Deze competentie zal dus extra aandacht krijgen.

De tools die worden ingezet om informatie met de leveranciers uit te wisselen, zoals Farmingnet, kunnen een nuttige bijdrage leveren voor de bedrijfsvoering.

### **Farmingnet**

Vion wil het gebruik van Farmingnet stimuleren. Farmingnet is een geautomatiseerd informatiesysteem, dat via internet voor een snelle en overzichtelijke terugkoppeling van slachtgegevens naar de varkenshouder zorgt. Met Farmingnet ontvangt de boer o.a. terugmelding van zijn slachtbeoordeling. Met deze slachtgegevens plus de mogelijkheid van een gratis benchmark kan hij zijn bedrijf economisch naar een hoger plan tillen. Op Farmingnet is een demo te vinden waarin de slachtgegevens van proefbedrijf Sterksel verwerkt zijn. Aan de hand van Farmingnet vult Vion een databank. Deze wordt weer gebruikt om in te spelen op de behoefte van de bedrijven. Tevens zijn er mogelijkheden om specifieke gegevens op te vragen in Farmingnet, wanneer deze door Vion nader onder de loep willen worden genomen.

### **VKI**

Er is ook een start gemaakt met de elektronische opgave van de VKI (VoedselKetenInformatie). Momenteel wordt 55-60% van de varkens elektronisch opgegeven. 2 weken na de implementatie was al 25% van de handelaren omgeschakeld naar elektronische opgave. Het aanmelden van varkens via Farmingnet Opgave (FNO) is voordelig, overzichtelijk, gemakkelijk en toekomstgericht. Bovendien neemt de papierstroom voor de varkenshouder sterk af. VION krijgt door FNO betere planningsfaciliteiten. Dat werkt efficiency in de hand.

Bij een juiste opgave kan de beloning voor de varkenshouders oplopen tot 30 cent per varken. Die is opgebouwd uit 10 eurocent voor de opgave, 10 eurocent voor opgave één week vooruit (afwijking niet groter dan 5%) en nog eens 10 eurocent voor de opgave van twee weken vooruit (afwijking niet groter dan 10%).

Bij de opgave van het aantal varkens geeft de varkenshouder automatisch informatie over voer en medicijngebruik. Dat is van belang voor de ketenkeuring die VION hanteert. Daarnaast voldoen VION en de varkenshouder met deze werkwijze aan de voedselketeninformatie, die vanaf 1 mei 2008 wettelijk verplicht is.

Het is belangrijk dat modellen die worden ontwikkeld in zijn geheel (hele systeem) geïmplementeerd worden. De terugkoppeling moet gebeuren aan de hand van kostenbesparingsplaatjes, zodat gezien wordt wat er nu werkelijk bespaard wordt. Op die manier wordt ingezien dat het model ook werkelijk nut heeft.

### **Motiveren en activeren**

Bij het organiseren van activiteiten is het belangrijk dat, de onderwerpen die aan bod komen, de leveranciers aanspreken. Er zijn zoveel studieclubs en seminars dat Vion moet zorgen dat ze onderscheidend zijn en tegelijkertijd hun doelstellingen verwezenlijken. De leveranciers moeten dus 'gelokt' worden met onderwerpen die hun aanspreken. Daarnaast moet het programma zo in elkaar zitten dat het de ondernemers aan het denken zet over hun bedrijf en manier van ondernemen. In de bijeenkomsten zal dus niet alleen informatie verschaft moeten worden, maar de ondernemers moeten zelf ook aan het werk.

## **Voortgang en afronding KOP**

KOP wordt afgerond op 30 september 2008. In overleg met Vion is besloten dat Laura Fransen, medewerker van Hogeschool HAS Den Bosch, vanaf 1 oktober 2008, 1½ dag in de week beschikbaar is voor Vion te Boxtel, minimaal voor een half jaar, om verdere uitwerking van het project vorm te geven.

## **Conclusies**

- Het aantal varkensbedrijven zal de aankomende jaren verder terug lopen, maar de Nederlandse varkensstapel blijft stabiel;
- Vion wil de relatie met de varkenshouders versterken, de leveranciers zijn ingedeeld in 4 groepen;
- Het huidige relatiemanagement van Vion voldoet niet aan de behoefte van de leveranciers;
- De tussenpersonen die 50% van de aanvoer voor hun rekening nemen, behoeven een apart programma;
- Informatie voor leveranciers moet saldo-gedreven zijn, Vion moet bij haar core-business blijven;
- Farmingnet moet nog intensief gebruikt worden en verweven worden in de bedrijfsvoering, tevens optimale terugkoppeling van gegevens door Vion;
- Naast de aandacht voor het saldo moet er aandacht besteedt worden aan het ontwikkelen van de ondernemerscompetenties, zowel eigen personeel als varkenshouders moeten bewuster strategisch gaan denken;

<b>doelen KOP Vion</b>	<b>middel-doelen</b>	<b>Ag</b>
<i>toekomst perspectief</i>	<i>te ontwikkelen inzichten</i>	<i>ge</i>
Vion heeft meer leveringszekerheid bij een goede relatie met de 600 betere leverancier-varkenshouders	waar is een varkenshouder gevoelig voor, naast zijn portemonnee	ge ma
Ondernemers kiezen voor Vion, net als omgekeerd: strategic fit	leerstijlen: als een varkenshouder overtuigd is, hoe pakt hij dan ander gedrag op	be (A
<i>nieuwe routines</i>	<i>ontwerpen</i>	
varkenshouder verandert de aanvoer op basis van signalen die vion over de markt doorvertaalt	bordesprijs-systeem	bij be
adviseur, handel, vion spreken één taal	informatie via farmingnet	bij be
	'aandeelhouderschap' in een nieuwe vorm?	on ve
<i>Samenwerkingsmodel</i>	<i>competenties</i>	
1:1 relatie van varkenshouder met vion heeft voorkeur boven tussenschakels	vion is in staat effectief direct te communiceren, incl. vertrouwen door transparantie	me ne bij
beide bedienen de markt (grote retail) optimaal	gevoelig voor (in € vertaalde) marktsignalen	sa
boeren owned BV (i.p.v. coöperatieve ballast)	communiceren tussen en met groepen 'vion-ners'	bij to

Tabel 3: Schematische situatieschets Vion 2008

## **Bijlage 3: KetenOndernemerschapontwikkelPlan The Greenery**

### **KetenOndernemerschapontwikkelPlannen: The Greenery; Hoe leren Ondernemers in de diverse ketens?**

#### **Aanleiding**

Ondernemingen in de Agri en Food willen het ondernemerschap versterken. Daartoe worden diverse initiatieven genomen zoals “Partners voor Ondernemerschap”. Een van de partijen in dit Partnerschap is The Greenery. The Greenery wil het ondernemerschap in haar keten van “toekomstgerichte ondernemers” versterken door een programma te ontwikkelen waardoor het leren van ondernemers in de keten versterkt wordt. Dit leren in de keten is gericht op het ontwikkelen, excelleren en versterken van een aantal competenties van ondernemers maar ook van medewerkers van The Greenery.

The Greenery signaleert de ontwikkelbehoefte tot “succesvol ondernemerschap in de keten”.

#### **Context**

Leveranciers van The Greenery dienen optimaal toegerust te zijn voor hun taak als ondernemer.

Herkenbaar zijn drie typen ondernemerschap:

- Vakmanschap
- Manager
- Ondernemer.

#### **Het vraagstuk voor The Greenery**

***Hoe blijven “Toekomstgerichte ondernemers”<sup>2</sup> voldoende toegerust om in een open markt als ondernemer flexibel in te spelen op de wisselende omstandigheden, zowel in de keten als in de maatschappelijke context?***

*Om dit vraagstuk voldoende aan te pakken is een visie op ondernemerschapontwikkeling noodzakelijk. Deze visie wordt uitgewerkt in een programma met activiteiten.*

*Het doel van dit programma is het versterken van de ondernemerscompetenties opdat ondernemers in staat zijn voldoende in te kunnen spelen op markt- en maatschappelijke ontwikkelingen.*

#### **Definitie van Ondernemende Ondernemer<sup>3</sup>**

*De ondernemende ondernemer ziet en benut kansen door middel van een eigen bedrijf waarmee waarde wordt gecreëerd, voor zichzelf en voor zijn omgeving.*

*Als ondernemer run je een onderneming voor eigen rekening en risico, maar daarmee ben je niet per definitie ook ondernemend.*

---

<sup>2</sup> De ondernemers die over 5 jaar nog onderneemt; De groep ondernemers (30%) die voor 70 % van de omzet zorgen (400 bedrijven verdeeld over glas (65%), Vollegrond (20%), fruit (10%), paddenstoelen (5%), exclusief de import-telers).

<sup>3</sup> Driessen, M. De Ondernemende Ondernemer

## Ondernemerscompetenties:

Om de definitie praktisch ontwikkelbaar te maken wordt gewerkt met het competentiemodel gebaseerd op kennis, vaardigheden en gedrag.

<b>Competentie: Ondernemende ondernemer over grenzen van het eigen bedrijf heen</b>			
<b>Beschrijving competentie</b>			
<p><i>De ondernemer demonstreert dat hij in staat is ondernemersvaardigheden in te zetten, heeft "de spirit of enterprise" en demonstreert dit door zelfvertrouwen, lef, doorzettingsvermogen en geloof in zichzelf. De ondernemer is zelfstandig en wil investeren in zichzelf zodat (duurzaamheid)beleid ontstaat over de grenzen van een bedrijf heen.</i></p>			
		<b>Indicatoren</b>	
<p><b>Rol:</b> Samenwerking in de keten</p> <p><b>Uitdaging:</b> Resultaten boeken over de grenzen van het eigen bedrijf heen; samen met andere bedrijven (internationaal) beleid ontwikkelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaleert kansen en neemt initiatief. Neemt weldoordacht risico's, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkterreinen kunnen worden ontwikkeld</li> <li>• Legt doelgericht contacten en onderhoudt deze, gericht op het bereiken van overeenstemming. Houdt vast aan het eigen standpunt, maar kan waar nodig toegeven.</li> <li>• Werkt resultaat- en doelgericht, waarbij mogelijke interessante zijwegen ook worden benut.</li> <li>• Functioneert adequaat onder tijdsdruk en bemoeilijkende omstandigheden (bijvoorbeeld tegenslag, teleurstelling).</li> <li>• Tackelt op eigen kracht probleemsituaties. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen. Rechtvaardigt zelfstandig genomen beslissingen, zonder zich te laten beïnvloeden door anderen</li> <li>• Demonstreert inzicht in eigen identiteit, waarden, overtuigingen, sterke en zwakke kanten, kwaliteiten, competenties, interesses, ambities en gedragingen.</li> <li>• Laat zien te anticiperen op en voortgang te bewaken van gemaakte afspraken en plannen.</li> <li>• Bepaalt op effectieve wijze doelen, prioriteiten, benodigde tijd, acties, middelen en mensen.</li> </ul>		
<p><b>Persoonskenmerken (zijn)</b></p> <p>Totale toewijding; Ambitie en prestatiegerichtheid</p> <p>Zelfstandigheid Creativiteit; Doel- en kansgerichtheid</p> <p>Initiatief en verantwoordelijkheid</p> <p>Doorzettingsvermogen</p> <p>Zelfbewustzijn en zelfkennis</p> <p>Zelfreflectie en behoefte aan feedback</p> <p>Effectiviteit, geloof in</p>	<p><b>kennis &amp; ervaring (weten)</b></p> <p>Persoonlijke SWOT</p> <p>Persoonlijke effectiviteit Communicatie</p> <p>Visie</p> <p>Strategie</p> <p>Formuleren van realistische doelen</p>	<p><b>Kwaliteiten (kunnen)</b></p> <p>Leiderschap</p> <p>Creatief problemen oplossen</p> <p>Prioriteiten stellen</p> <p>Managen van kansen</p> <p>Persoonlijke doelen stellen</p> <p>Volharden, ondanks tegenvallers</p> <p>Overtuigen</p>	<p><b>Motivatie (willen)</b></p> <p>Passie</p> <p>Loyaal</p> <p>Vertrouwen</p> <p>Standvastig</p> <p>Interesse in de ander</p> <p>Resoluut</p> <p>Ambitieuw</p> <p>Kritisch</p> <p><i>Intercultureel aanpassingsvermogen</i></p>

eigen kunnen Omgaan met onzekerheid Dominantie en besluitvaardigheid Sociale oriëntatie en kunnen samenwerken		Besluiten, beslissen Onderhandelen	
---	--	---------------------------------------	--

*Het bovenstaande schema dient gematched te worden met de keten van The Greenery. Daarvoor zijn van belang:*

Beschrijving The Greenery

Commercieel en logistiek versbedrijf in de voedingstuinbouw (volle grond, glas, fruit en paddenstoelen). Jaarrond leveren van totaal pakket. Greenery levert een traditioneel, onbewerkt product.

Missie: Een zo kort mogelijke keten organiseren waarin marktgericht wordt gewerkt teneinde doelstellingen te realiseren (top uitbetaalprijs, solvabiliteitsgroei, volumegroei).

Visie: Totaalleverancier van groente, fruit en paddenstoelen en logistiek uitverkoren bij eindafnemers omdat The Greenery het beste kan inspelen op de wensen van de klant (vraag en aanbodgestuurde organisatie, korte keten, innovatiekracht).

Omgeving: Hoog dynamisch omgeving: schaalvergroting, professionalisering.

De Greenery zorgt voor toegevoegde waarde in de keten. Greenery verkoopt namens de teler.(logistiek, verkooporganisatie, marketing)

Behoeftte van de coöperatie: betrokken leden; relatie op basis van vertrouwen tussen de teler en het bedrijf. (lage) Transactiekosten en (hoge) uitbetaalprijs spelen een grote rol bij het bouwen van vertrouwen. Wens is een transparante keten.

Zorg: scope van de huidige ondernemer is kort.

Het strategisch plan 2009-20015 van de Greenery is medio juni gereed. (retail verbinden met de teler; category management, logistiek, operational excellence).

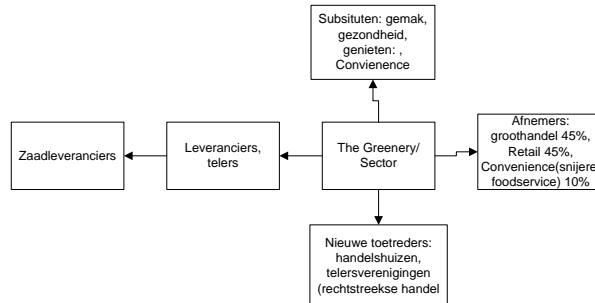
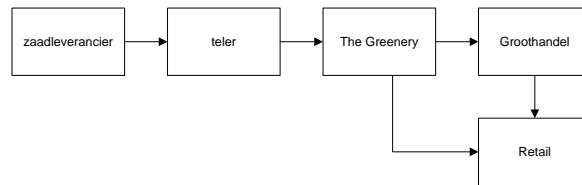
Er is geen strategische vernieuwingsopgave/ strategisch plan voor ontwikkeling van het ondernemerschap.

Analyse van de Greenery Keten en 5 krachtenmodel van Porter

Keten: Macht zit bij zaadleverancier en retail.

5 krachtenmodel Porter: macht zit bij zaadleverancier en tussen The Greenery en afnemers





### Sector:

De retail krijgt groot aantal aanbiedingen van leveranciers. The Greenery is 1 van de vele. De klant eet wat de retail in het schap legt. Trend: convenience products

### Huidige ondernemerschapactiviteiten: welke lopen wel/ welke niet:

Bestuurdersleergang: succesvol: de zeggenschap wordt hiermee verstevigd.

Ledenbijeenkomsten: moeizaam:

- Afdelingsvergadering coöperatie: steeds zoeken naar de gemeenschappelijkheid: markt. Ondernemerschap. Laag bezoekersaantal.
- Productvergadering: wordt beter bezocht: gaat over product. Beter bezocht

### Issues in de Keten (volgens T.Bos):

- Bundeling: Associatie van ProducentenOrganisaties (APO), Thijs Jasperse, (bundeling van telers) om zodoende sterker te staan in de prijsonderhandelingen. Dwingt onder meer The Greenery tot aanpassing van het beleid.
- Kostprijs: The Greenery zou een kostprijs-plus moeten realiseren
- Scherp gefinancierde bedrijven: bij tegenwind faillissementen
- Managen van energievraagstuk

### Ketennetwerken

APO: horizontale samenwerking en netwerkorganisaties/ telersverenigingen.

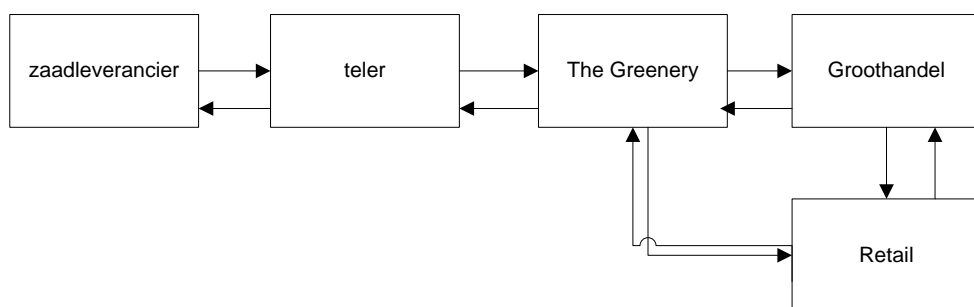
Teler is kiezende partij: the Greenery is de organiserende partij

Waar ligt de ondernemer wakker van: Ondernemerswaarden: Kostprijs i.p.v. de marge.

Ten aanzien van het ontwikkelen van ondernemers is een belangrijk probleem van de lage opkomst bij de organisatie van diverse activiteiten: HOE KOMT DE TELER HET ERF AF? M.a.w. hoe ontwikkelen we een programma dat aantrekkelijk is voor de ondernemer en in de ogen van de ondernemer een hoog rendement heeft.

Daarbij dient rekening gehouden te worden met de grote verschillen tussen glas, volle grond, fruit en paddenstoelen.(andere dynamiek, andere markt) maar ook de grote verschillen tussen ondernemers en posities van ondernemers (wel geen opvolger etc)

Uitdaging voor the Greenery is dat de communicatiestroom in de keten een wisselwerking krijgt:



Communicatie gaat uit van wisselwerking en moet betekenis hebben voor beide partijen. De nieuwe visie en strategie van The Greenery biedt een mooie natuurlijke gelegenheid om de communicatie opgang te brengen en daarbij ook direct aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de ondernemer.

Waarom KetenOndernemersontwikkelPlannen:

- Het ondernemerschap van de telers te ontwikkelen;
- Ondernemers waar de Greenery mee verder kan en waar zij in willen investeren.
- Scope van de ondernemer verlengen

Hoe leert de ondernemer: learning by doing en trial and error. Ondernemerschap ontwikkeld zich wel, maar niet door klassieke scholing.

Boodschap van The Greenery: :

Door gezamenlijk te opereren kun je het gezamenlijk belang dienen: lange termijn scope.

De Greenery wil leden actief betrekken bij activiteiten die de strategie ondersteunen.

“Gezamenlijk de keten versterken!”

**Coöperatie en Bedrijf The Greenery versus ondernemerschap**

(her)definiëren van begrip Coöperatie:

De coöperatie is een vereniging van en voor ondernemers.

Welbegrepen eigenbelang ( ik werk samen omdat ik er beter van wordt), lange termijn perspectief, samen sterk, gelijke monniken, gelijke kappen (maar realiseer je dat niet alle monniken gelijk zijn).

Voorheen sloot het lid van de coöperatie zich aan; nu neemt het lid, cq toekomstgerichte ondernemer (verantwoorde) risico's. Nieuwe leden kunnen alleen lid worden als zij de vereniging toegevoegde waarde leveren/ de vereniging kunnen versterken.

Het lidmaatschap van leden die geen toegevoegde waarde (meer) leveren, wordt opgezegd.

Voor het voortbestaan van de coöperatie is de verbinding met het bedrijf The Greenery van essentieel belang. Het bedrijf moet zich tot "in de haarvaten"realiseren dat de verbinding noodzaak ( en urgent) is.

De kracht van de keten zit in de juiste verbinding tussen de het bedrijf The Greenery ( nu: ze willen niet luisteren) en het primaire bedrijf/ ondernemer (nu: laat ze maar praten). De verbinding vinden in het gesprek/ communicatie

Ondernemerschap is: zien wat anderen niet zien, gaan waar anderen niet gaan, eigengereid, risico's nemen, de kar trekken, gericht werken aan de toekomst, met het gezicht naar markt en maatschappij, schaalvoordelen pakken en preferred supplier (bovengemiddelde opbrengstprijis).

De ondernemer moet weten waar hij/ zij goed in is, waar hij/zij zich in onderscheidt van de ander: kerncompetentie (persoon, bedrijf). Bekend moet zijn wat de drijfveren zijn van de ondernemer.

Uitdaging voor de coöperatie: Zorg dat jouw leveranciers jouw coöperatie groot maken: Benut de potentiële krachten, toon leiderschap, zet de koers uit. De strategie van de coöperatie wordt bepaalt door de leden en vice versa. The Greenery moet werken aan de toekomst van die leden. The Greenery moet de leden herkennen, weten waar ze staan, wat ze willen en wat ze kunnen. The Greenery moet hun ondernemerschap herkennen en erkennen. The Greenery moet het dienstenpakket daar zoveel mogelijk op afstemmen.

Afwijkend gedrag van ondernemers is lastig, maar zorgt wel voor innovatie en nieuwe initiatieven. Voor The Greenery ligt hier de uitdaging om het afwijkend gedrag om te buigen de bedreiging naar een kans.

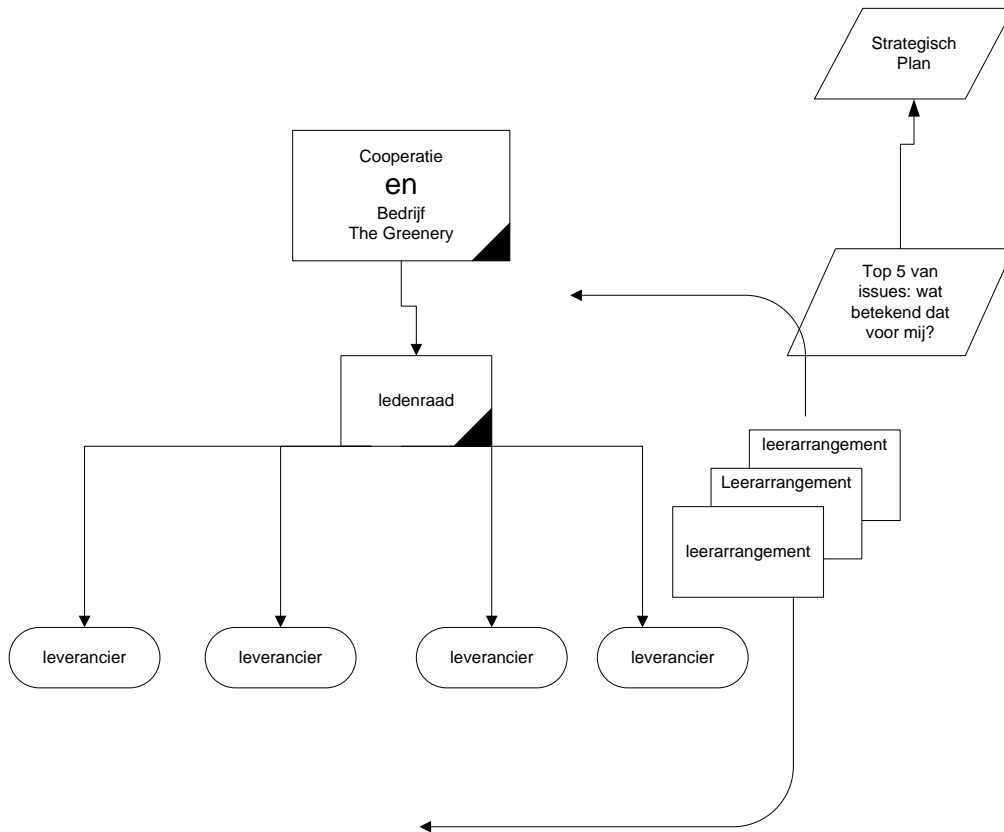
#### **Leermodel:**

Het Ketenbewustondernemersontwikkelplan begint bij de heldere vraag van de ondernemer (individu: als persoon en als bedrijf). (van onbewust naar bewust). Wat is zijn/haar vraag in de keten? De vraag moet door de persoon zelf geformuleerd worden. Urgentie moet gevoeld worden en er moet vertrouwen zijn in de partner. De waarde "macht" verschuiven naar willen en samenwerken. Partnerschap ipv eigen belang.

#### Voorgesteld ontwikkel traject:

*Gebaseerd op spiegelbeeldleren ondernemers en medewerkers van The Greenery gebaseerd op de nieuwe strategie samen ontwikkeltrajecten laten benoemen en uitwerken. Deze leeropgaven vervolgens faciliteren met leerarrangementen (inspirerende leeromgevingen).*

*De leerarrangementen worden geformuleerd door zowel medewerkers van de Greenery (bedrijf en coöperatie) als door de leveranciers/ toekomstgerichte ondernemers.*



Tabel : Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers: kern, werkvormen en resultaat<sup>4</sup>t

Inspirerende Leeromgeving voor Ondernemers	Kern	Werkvormen	Resultaat
Master geeft aanwijzing aan ondernemers, bewustwording, alternatieven voor verbetering		Workshops (over problemen, kansen, conflicten en dilemma's)	Inzicht en ervaringskennis
Specifieke training, kort, intensief, vraag centraal		Cases Kort geding	Vaardigheid
Creativiteit, scheppend vermogen, zelfexpressie, intuïtie		Demonstraties Audits	Nieuw perspectief
Experimenteren, haalbaarheid, zekerheid		Benchmarking	Haalbaarheid van oplossingen
Multi-/transdisciplinair, van wetenschap naar praktijk		Brainstormen	Multidisciplinaire toepassing van wetenschappelijke inzichten
Samen oefenen om te presteren onder leiding van een regisseur		Mindmapping	Gezamenlijke routine
		Creatieve sessies	
		Scenario-ontwikkeling	
		Modelontwikkeling	
		Praktijksimulatie	
		Onderzoek	
		Conceptontwikkeling	
		Colleges	
		Lezingen	
		Seminars	
		Symposia	
		Training	
		Regie	
		Samenspel en routines	
		ontwikkelen	
		Presentatie	

<sup>4</sup> Bron: P. Gielen, H. Biemans en M. Mulder *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers*,

Wageningen UR, 2006

Incidenteel leren, toevallige ontmoetingen, infotainment, conculeren	Lezing Discussie Teamquiz Sociodrama	Nieuwe netwerken
Competitieve omgeving waarin beter presteren beloond wordt	Debat Paneldiscussie Game Training en coaching gericht op prestatie Competitie	Verbeterde prestatie
Rustige, veilige omgeving waarin op basis van een vertrouwensband gepraat wordt	Dialogoog Groepsgesprek Coachingsgesprek Reflectiegesprek Adviesgesprek	Verdieping netwerk
Groep mensen zet zich actief in voor een ideaal of gezamenlijk belang	Discussie Onderhandeling Presentatie aan publiek	Vernieuwing
Uitwisselen van praktijkervaringen op basis van wederzijds	Storytelling Bedrijfsbezoek Bedrijfsaudit Systeemanalyse Voordracht	Spiegel op bedrijfsresultaten
Nieuwe inspiratie zoeken doorbuiten de grenzen van het bekende te treden	Excursie Blind date Studiereis Survival Reisverslag	Zelfkennis en nieuwe normen en waarden

### Ontwikkelen en leren:

Op basis van de ouder routines: eenrichtingsverkeer, top down. (recept afgeven)

Of op basis van nieuwe routines: stimuleren van de wisselwerking in de keten : samen ontwikkelen, partner in crime, toegevoegde waarde creëren in de volgende schakel ( in iedere schakel zit R&D).

Deze wisselwerking is lastig binnen het bedrijf The Greenery. Er zou een iteratief proces op gang moeten komen. (Het proces om tot de beste oplossing te komen waarbij de vinger aan de pols worden gehouden en gekeken worden of er een stapje terug moet worden gedaan om daarna twee stappen vooruit te kunnen doen.)

Spiegelbeeldleren is samen met medewerkers van The Greenery en de toekomstgerichte ondernemers ontwikkelen en excelleren. Hiervoor moet zowel intern als extern een cultuurslag gemaakt worden. Met name de afdeling Sales en de relatiebeheerder intern en de "onbewuste ondernemers" extern.

### Ontwikkelprogramma/ leermodel:

1. De ketencoördinator (The Greenery) stelt een ketenstrategie vast. Op 5 september 2008 wordt het strategisch plan gepresenteerd aan de ledenraad.
2. Tijdens de presentatie wordt samen met ondernemers besproken wat het strategisch plan betekent voor deze individuele ondernemer.
3. Tijdens GOP bijeenkomst wordt het strategisch plan ook besproken. Tevens wordt de analyse gemaakt wat het plan betekent voor de individuele ondernemer.
4. Tijdens de bestuurdersleergang staat het strategisch plan centraal: wederom de vraag wat de gekozen strategisch betekend voor het individu (als bestuurder).
5. Met de directie van zowel het bedrijf als de coöperatie wordt het gesprek/ de discussie gevoerd over de gap tussen bedrijf en coöperatie.
6. Deelname aan "Van Klass tot Class" door 10 ondernemers.
7. Binnen bedrijf The Greenery vaststellen of de medewerkers gezamenlijk de doelstelling onderschrijven om de toekomstgerichte ondernemers te stimuleren zich te ontwikkelen (en dus de Coöperatie ontwikkelen).
8. Vaststellen wat de top 3 van ketenissues zijn die met de partners (toekomstgerichte ondernemer) aangepakt moet worden.
9. Formulieren van de individuele vraag door de individuele ondernemers (groepen) met medewerkers van The Greenery
10. Ontwerp leerarrangementen (combinatie van leeromgevingen benutten, soort reis) door de individuele ondernemer

11. "De ontwikkelkaart" waarop de bestaande trajecten en nieuwe "inspirerende omgevingen"(ILO's) staan
12. Uitvoeren acties
13. *Borgen van de het leerproces*

*Een succesvol programma: "versterken competenties ondernemers in de keten van The Greenery" zal dus moeten voldoen aan:*

- *een heldere vraag van de ondernemer EN de medewerker van The Greenery.*
- *er een wisselwerking is binnen het bedrijf en de coöperatie van The Greenery en*
- *er een goede communicatie is (tweerichtingsverkeer) tussen de schakels in de keten.*

### **Het bereiken van de doelgroep**

De doelgroep omvat "toekomstgerichte ondernemers" die verbonden zijn aan The Greenery..

Op 'natuurlijke' momenten worden de onbewuste ondernemers gevraagd na te denken over de gekozen strategie van The Greenery. Wat betekend deze strategie voor mij persoonlijk.

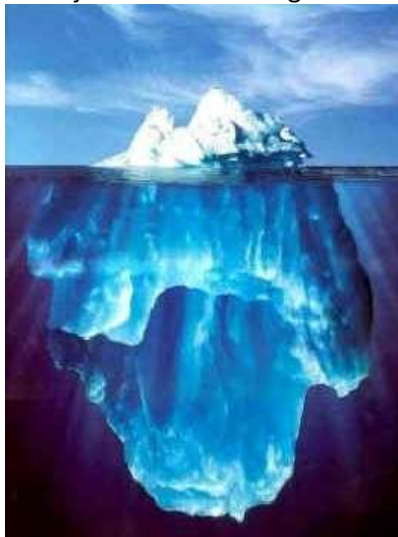
We onderscheiden onder de leveranciers drie groepen, met drie verschillende type vragen:

Vakman: Ik moet iets met mijn teelt, maar weet niet wat

Manager: Ik moet iets met mijn bedrijf, maar weet niet wat

Ondernemer: Ik moet iets met mijn ketenpartners (leveranciers, afnemers, collega's), maar weet niet wat.

De doelgroep bereik je door "dicht" bij de ondernemer te blijven. De onderliggende ondernemerswaarden (onder de ijsberg) zijn niet de insteek, maar zijn wel vaak de vragen die achter de korte termijn vraag liggen.

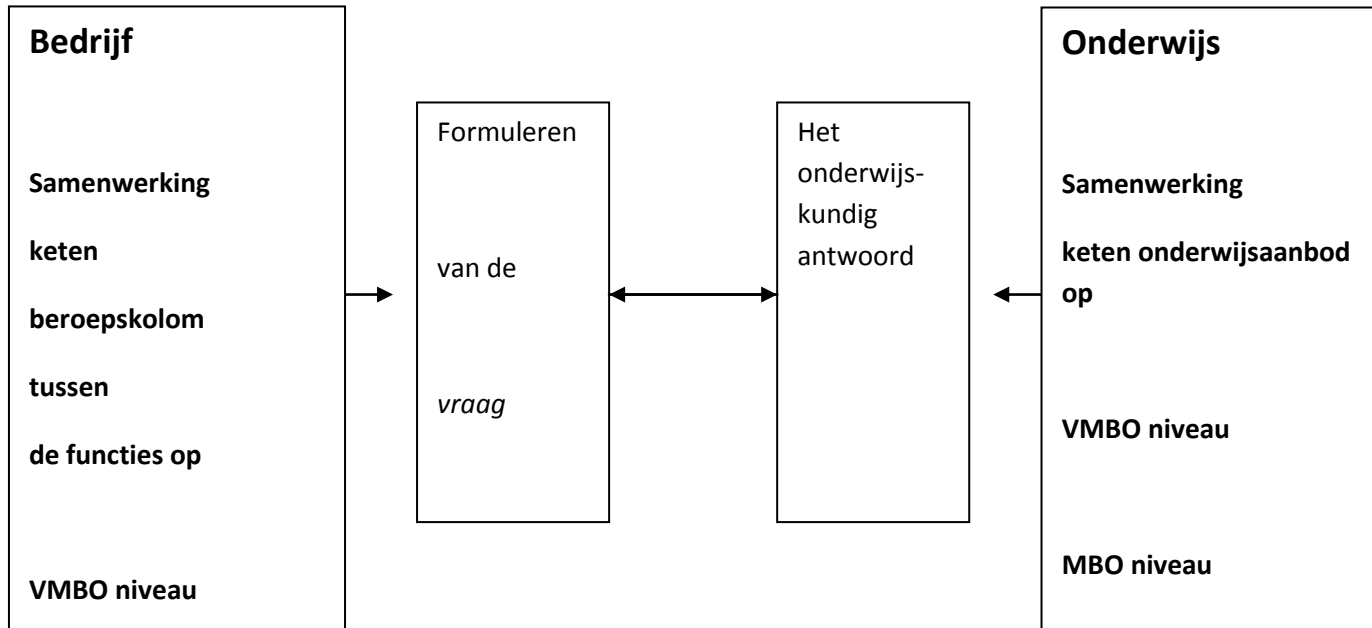


## Leermodel

De arbeidsmarkt is verticaal georganiseerd in ketens, netwerkstructuren. Functies werken samen in het bedrijf op

- VMBO niveau (enkelvoudige handelingen),
- MBO niveau (meervoudige handelingen) ,
- HBO niveau (werken aan processen) en
- WO niveau (de positiebepaling).

Elke functie in het bedrijfsleven heeft zijn horizontale netwerk, maar ook zijn verticale netwerk. Als het bedrijfsleven nieuw beleid in het bedrijf wil doorvoeren, dan is het van belang dat alle lagen in het bedrijf aan het nieuwe beleid meewerken.



## Bijlage 4: Plan van aanpak

Plan van Aanpak

Keten OndernemersontwikkelPlannen (KOP)

Datum \_\_\_\_\_ 3 maart 2008  
Auteur(s) \_\_\_\_\_ Maijers,Kouwenhoven  
Versie \_\_\_\_\_ 0.3  
Status \_\_\_\_\_ Concept



## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>Bijlage 1: KetenOndernemerschapontwikkelPlan Friesland Foods .....</b>	<b>7</b>
<b>Bijlage 2: KetenOndernemerschapontwikkelPlan VION .....</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage 3: KetenOndernemerschapontwikkelPlan The Greenery .....</b>	<b>22</b>
<b>Het vraagstuk voor The Greenery .....</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 4: Plan van aanpak .....</b>	<b>32</b>

## 1 Achtergrond van het project

De "Partners van Ondernemers" (voorheen Consortium Ondernemerschap) (Agrifirm, Greenery, Friesland Foods, LTO, Rabobank, VION Food Group,) i.s.m. LNV en WUR en de GKC van het consortium "Samenwerken aan ondernemerschap" hebben besloten om voor de eigen bedrijfsketen een plan te ontwikkelen voor de ontwikkeling het ondernemerschap van de ondernemers die actief zijn in de eigen keten: een Keten OndernemerschapontwikkelingsPlan (KOP).

Dit Keten OndernemerschapontwikkelingsPlan is erop gericht om een samenhangend pakket van activiteiten te ontwikkelen die:

- inspelen op de directe ontwikkelingsbehoeften van ketenpartners en de agrarische ondernemers
- inspelen op de belangrijkste ontwikkelingen
- de concrete vertaling zijn van de ontwikkelingsbehoeften van de agrarische ondernemers, verwoord door de "Partners van Ondernemers"
- ondernemers inspireren en uitdagen
- ruimte geven voor verschillen (per ketenpartner en ondernemer)
- gebruik maken van elkaars ervaringen tussen de ketenpartners
- de ketenpartners samen oppakken.
- additioneel zijn ten opzichte van wat al gebeurd.

Partners voor Ondernemers is gevormd om een sterke keten te maken. De zwakste schakel is nu de agrarische primaire productie schakel die mee moet groeien in de door de ketenregisseurs ontwikkelde ketenstrategieën

## 2 Projectdefinitie

### 2.1 Doelstellingen

*Doel van het programma* is (periode 01-01-2008 – 01-08-2008)

Het programmaonderdeel Keten OndernemersontwikkelPlannen heeft tot doel de keten sterker te maken: "Sterke schakels maken de keten sterker".

De partners staan voor het vaststellen van de vernieuwingsopgave. Doel van het programma is

- Vaststelling gewenste ondernemerscompetenties
- Het kunnen maken van Ontwikkelingsplannen (wat is de huidige stand, wat is ontwikkelbaar en de wijze waarop).
- het kunnen uitwerken activiteitenplan ( wat in huis, wat beschikbaar bij partners, wat samen ontwikkelen).
- Het uitvoeren van de bovenstaande activiteiten en dit (blijvend) monitoren.

### 2.2 Opdrachtgever en opdrachtnemer

- Opdrachtgever: Dienst Regelingen, LNV
- Directe opdrachtgever: Hogeschool INHOLLAND Delft
- Opdrachtnemer: Lectoraat Integrale Voedsel en Productieketens
- Projectleider: INHOLLAND

### 2.3 Opdrachtomschrijving

Het belang van de Partners van Ondernemers is het implementeren van de ontwikkelplannen. Samen met de kennisinstelling is de ambitie om de ondernemersontwikkelplannen vorm te geven. Het project kan alleen slagen wanneer de Partners van Ondernemerschap in staat zijn om de bedrijven in de keten, zowel direct voor en achter hen, te stimuleren en te overtuigen van het gezamenlijk voordeel om daaraan mee te werken.

Uitgangspunten zijn verwoord in een ambitieplan en veel activiteiten vinden al plaats. De meerwaarde om samen in Partners voor Ondernemers te werken is vooral van elkaar leren en inspireren en ondernemers ook de kans geven hoe in andere waardeketens uitdagingen worden opgepakt. Een andere uitdaging is de ontwikkeling van het ondernemersklimaat waar ook de onderwijsinstellingen toe behoren.

### 2.4 Scope van het project

**‘Op het droge leer je niet zwemmen’.**

**Niet competent worden m.b.t. de spelregels, maar het spel effectief leren spelen, uitgaande van eigen kwaliteiten en kracht.**

**Hypothese: Bij de ketenpartij moet nog veel gebeuren.**

Het betreft geen sectorproject. Willen investeren in strategische partners voor wat betreft vraagstukken. De thematiek is ongelijk, de vraag/ behoefte is hetzelfde en de uitwerking divers. KOP is er om ondersteuning te bieden bij het opstellen van de plannen, waarbij zoveel mogelijk gebruik zal worden gemaakt van bestaande zaken.

De partners zitten er verschillend in. Wij zijn geen natuurlijke partners. Aan ons de taak om te bewijzen wat wij aan toegevoegde waarde kunnen bieden.

Probleemeigenaars zijn bij elke instelling benoemd.

Het WAT van de vraag is wel duidelijk, het HOE is dus een zaak van ontdekken.

HOE: in samenspraak met partners; het HOE zoeken en invullen/oplossen. Het ontwikkelen daarvan zal SAMEN met hen dienen te gebeuren.

Het eigenaarschap van de oplossing ligt zowel bij de ondernemers als de kennisinstellingen.

1. Vaststellen strategische vernieuwingsopgave van het ketenbedrijf: door de Partners van Ondernemers
2. Uiteenrafelen vernieuwingsopgave in sub – vernieuwingsopgaven per schakel in de keten op schakelniveau, op ketenniveau en op markt/netwerkniveau: door de Werkgroepleden
3. Input vanuit de KLAS (bijproduct in het kader van de verbreding) om per vernieuwingsopgave het concept KOP op te stellen door Ernest van de Boezem op basis van een helder format aangeleverd door secretariaat.
4. Vaststellen Keten Ondernemerontwikkelingsplannen door betrokken werkgroep lid/organisatie.
5. Uitvoering van het KOP door de werkgroep leden.

De verschillende activiteiten zijn puzzelstukjes van de totale puzzel. Van belang is het bewaken de synergie en samenhang zodat het totaal én de samenhang m.b.t. de vernieuwingsopgaven gerealiseerd worden. Van alle betrokkenen mag verwacht worden oog te hebben voor het totale plaatje.

Activiteiten zijn gericht op bewustwording en bekwaam worden:

- bewustwording noodzaak vernieuwingsopgave als individu en als (keten)team
- boventafel krijgen noodzakelijke ingrediënten, spelregels en spelwijze om de vernieuwingsopgave tot ontwikkeling te brengen, samen mét de partners
- kijken wat je van elkaar (binnen partners van ondernemers) kunt gebruiken

- inrichten en benutten van ondernemers samenwerkingsverbanden zoals studieclubs
- het organiseren van activiteiten voor opschaling en clubgevoel (ondernemersdag, artikelen in vakbladen, ledendagen etc).

Rol Partners voor Ondernemers: organiseren dat het kan gebeuren en ervoor zorgen dat de activiteiten ook daadwerkelijk bijdragen aan de competentie ontwikkeling van de keten. Daarnaast ook zelf leren hoe je het best kunt faciliteren.

Dit wordt bereikt door resultaat- en productspecificaties vast te leggen voor de te organiseren activiteiten. Helder moet zijn WAT de bijdrage van de opbrengst van de activiteit moet zijn als onderdeel van het geheel. Niet HOE het gedaan moet worden, dat is een zaak van de consortiumleden en de uitvoerders. Het gaat om de bijdrage van de deelnemers in de ontwikkeling van het thema.

### Rol Groen Onderwijs:

Het consortium is gevormd om een sterke keten te maken. De zwakste schakel is nu de agrarische primaire productie schakel die mee moet groeien in de door de ketenregisseurs ontwikkelde ketenstrategieën. De competentiegerichte aanpak vraagt om specifieke kennis. Het groen onderwijs heeft deze specifieke kennis en ervaring. Het groen onderwijs kan de bedrijven actief ondersteunen bij de uitwerking van de benodigde competenties en activiteiten. Daarbij ook aandacht geven aan leertrajecten met ondernemers zodat een samenhangend pakket ontstaat gericht op de ontwikkeling van de ondernemers. Ondernemers willen geïnspireerd worden. WUR heeft hiervoor in diverse programma's methodieken / inspirerende leeromgevingen op een rij gezet die het beste passen bij een bepaalde ontwikkelingsdoelstelling.

Door actief te participeren met de bedrijven doen docenten unieke ervaringen op die direct bruikbaar zijn in het reguliere onderwijs. Bedrijven komen in aanraking met de mogelijkheden van het groen onderwijs en kunnen via gastcolleges bijdragen leveren aan een aantrekkelijk curriculum.

## **2.5 Op te leveren producten**

- Vaststellen strategische vernieuwingsagenda van de sector
- Ontwikkelplan maken
- Seminar
- Tussenrapportage
- Uitwerken activiteitenplan
- Uitvoeren en monitoren
- Indien nuttig: community of practice
- Eindrapportage

## **2.6 Uitgangspunten en randvoorwaarden**

Voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om het project te kunnen laten slagen:  
Deelname van de leden van Partners voor Ondernemers, samenwerking tussen de onderwijsinstellingen, tijdige uitvoering van de activiteiten in verband met de strakke planning, input vanuit project KLAS, samenwerking binnen Partner voor Ondernemers

## **2.7 Relaties met andere projecten**

GKC Programma Ondernemerschap: (L)earning

GKC Programma Ketenkennis: competentiekaarten

GKC programma Van Class tot Klas

GKC programma KLAS

GKC programma DAG

Thema Ondernemerschap, Markt en Maatschappij (onderzoeksproject LNV, WUR)

### 3

#### Projectorganisatie

Projectgroep	
Na(a)m(en)	Rol
INHOLLAND	Projectleider, opdrachtnemer INHOLLAND
Wageningen Universiteit/ DLO, Olaf Hietbrink,	Partner
CAH Dronten, Ernest v.d. Boezem	Partner
HAS Den Bosch, Jan Denissen	Partner
CitaVerde, H. Hermans	Partner
KCMR, Cor Nieuwenhuijse	Partner
INHOLLAND, Woody Maijers	Partner
INHOLLAND, Gerry Kouwenhoven	Partner

De Projectleider krijgt de verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor de dagelijkse gang van zaken in het project. De Projectleider kan beslissingen nemen binnen de grenzen zoals aangegeven in dit document. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de Projectleider is het zekerstellen dat het project de gewenste producten oplevert, binnen tijd, binnen budget en volgens de afgesproken kwaliteit.

Begeleidingsgroep			
Partners voor Ondernemers	Na(a)m(en)	Partnerinstelling	Team
Friesland Foods	Jan Willem Straatsma	CAH Dronten	WUR → AOC Oost (?)
Greenery	Theodoor Bos	INHOLLAND	WUR → AOC/Cita Verde
VION	Peter van Balkom	HAS Den Bosch	WUR → AOC/Cita Verde
Agrifirm	Henk Wassink	CAH Dronten	WUR → AOC Oost (?)
LTO	Peter Pree of Roel Schutten	Fase	
Rabobank	Hans van den Boom	Fase II	

## 4

**Communicatie**

<b>Belanghebbende</b>	<b>Informatiebehoefte</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Medium</b>	<b>Frequentie</b>
GKC Programma Ondernemerschap	voortgang			
Groen Kennisnet	Tussenrapportage eindrapportage	01-06-08 01-08-08		
Leden Consortium Ondernemerschap	Voortgang			
Seminar		15-05- 08(circa)		
Seminar		01-07- 08(circa)		
Projectgroepbijeenkomsten		Nog definitief plannen 17-01-08 01-04-08 01-06-08 01-07-08 15-07-08		

## 5

**Fasering, breakdown**

De projectplanning geeft aan welke producten, wanneer door wie worden opgeleverd en wat de bijbehorende kosten zijn. Deze planning zal gedurende de loop van het project aangepast worden op basis van ervaringen in het project en nieuwe gegevens.

**5.1 Activiteiten en planning: Tarieven zijn subsidiertarieven en gesubsidieerde uren. Eigen bijdrage is + 50%**

	Vaststellen strategische vernieuwingsopgave van de sector	Ontw.plan maken	Uitwerken activiteitenplan	Uitvoeren monitoren	communicatie	beheer	Aantal uren (tot.)
INHOLL	1032,50	1032,50	1032,50	1032,50	7500	10.000	220
WUR	6643.50	6643.50	6643.50	6643.50			309
CAH	6643.50	6643.50	6643.50	6643.50			309
HAS	6643.50	6643.50	6643.50	6643.50			309
CitaVerde	6643.50	6643.50	6643.50	6643.50			309
KCMR	2275	2275.-	2275.-	2275.-			105

NB: (uurtarief € 86.-).

**5.2 Samengevat : (Tarieven zijn subsidiertarieven en gesubsidieerde uren. Eigen bijdrage is+50%)**

Fase	Product	Geplande Startdatum	Geplande Einddatum	Geplande uren	Doorlooptijd cumulatief
verkenning	strat.verk.opgave	1-1-2008	1-3-2008	350	44
ontwikkelen	ontwikkelplan	1-3-2008	15-4-2008	350	44
communciatie	seminar	15-5-2008	15-5-2008	40	5
tussenrapportage	tussenrapportage	1-6-2008	1-6-2008	40	5
uitwerken	activiteitenplan	15-4-2008	1-6-2008	350	44
Uitvoering	uitvoeren en monitoren	1-6-2008	1-8-2008	350	44
eindrapportage	eindrapportage	1-8-2008	1-8-2008	81	10
Totaal				1561 uren	196 dagen

**ACTIVITEITEN**

BEDRIJVEN	KOP Model
Per keten van de partner strategische vraagstukken: specifiek – generiek (RIGO-DLO)	→vraag vanuit Businessketen →relatie ketenpartijen/boeren (wat is hierbij de inbreng van RABO en (Z)LTO?)
Overall foto in relatie tot bovenstaande (DLO-RIGO)	Ontwikkelen door bedrijven en ondernemer
Sessie met interne/externe ketenpartners	Specifiek-generiek:

	-wanneer/hoe leren van elkaar
KOP activiteitenplan: - WAT - HOE./met wie  Inventarisatie van wat er is (incl. monitoring en evaluatie)	randvoorwaarden
Rapportage en aanbeveling	4 foto's + analyse
Communicatie van het plan	Evaluatie RIGO/DLO (het proces)  Evaluatie instrumenten in/voor KOP

### Brondocumenten

- Uitvoeringsplan
- Begroting kosten
- Aanvraagformulier Regeling Kennisverspreiding en innovatie Groen Onderwijs (RIGO)
- Brief naar Dienst regelingen (LNV) n.a.v. vragen 05-10-2007
- Brief naar Dienst regelingen (LNV) n.a.v. vragen 15-10-2007
- Brief naar Dienst regelingen (LNV) n.a.v. vragen 12-11-2007
- Brief naar Dienst regelingen (LNV) n.a.v. vragen 22-11-2007
- Brief goedkeuring aanvraag **subsidie** voor maximaal € 71.413,- RIGO/2007/KC/13-03

Instelling	projectlid	Email	Telefoonnummer
WUR/DLO	Olaf Hietbrink	olaf.hietbrink@wur.nl	0317 484374
CAH	Ernest v.d. Boezem	boe@cah.nl	06 21834688
CAH	Gert Wim Stoffer		
HAS DenB	Jan Denissen	j.denissen@hasdb.nl	073 6923658
CitaVerde	H. Hermans		
KCMR	Cor Nieuwenhuijse	nie@worldonline.nl	06-53781425
INHOLLAND	Woody Maijers	<a href="mailto:maijers@akk.nl">maijers@akk.nl</a>	
INHOLLAND	Gerry Kouwenhoven	<a href="mailto:Gerry.kouwenhoven@INYOLLAND.nl">Gerry.kouwenhoven@INYOLLAND.nl</a>	06-21841110
INHolland	Hanneke Dolfmsma	<a href="mailto:Hanneke.dolfmsma@INHOLLAND.nl">Hanneke.dolfmsma@INHOLLAND.nl</a>	015-2519211