

**“Wil je snel
gaan, ga alleen.
Wil je ver komen,
ga dan samen!”**



**Onderwijsdag
Ondernemerschap
21 januari 2010**



Inhoudsopgave

Landbouwbestuurder en ondernemer Antoon Vermeer over samenwerken	4
Programma Onderwijsdag Ondernemerschap	5
Samenwerking is coöperatie	6
Samenwerking uit overtuiging Family Farmers	8
Melkveehouders motiveren voor milieu	10
Samenwerken aan hoogwaardig ondernemerschap	12
Samenwerking gebaat bij positieve houding	14
Internationale toekomstige kolomstrategieën	16
Tune: een innovatieve samenwerking tussen onderwijs, onderzoekers en ondernemers	17
Kenniskringen in de visserij	18
Meer rendement door modern werkgeverschap	20
Arbeidsorganisatie op melkveebedrijven	22
Speelt agrarisch onderwijs in op zzp'ers?	24
Entrepreneurial Skills - een appetizer voor MSc studenten	26
Ondernemers en onderzoekers in gesprek over innovatie	28
De zoekende ondernemer. Een studie naar netwerken in de agrosector	30
GROEI.kans! voor plattelandsondernemers	32
Leren, innoveren, groen doen en incasseren	34
Coöperatief Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers	36
Partners voor ondernemerschap	38
AD-Ondernemerschap: theorie in praktijk!	40
Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw NCR	42
Samenwerken als kans voor ondernemers	43
Dorpscoöperatie Esbeek	44



Landbouwbestuurder en ondernemer Antoon Vermeer over samenwerken

Tijdens de Onderwijsdag Ondernemerschap heeft Hogeschool HAS Den Bosch gezocht naar een goede en passende key-note spreker. En dat is gelukt, in de persoon van Antoon Vermeer.

Antoon Vermeer is landbouwbestuurder en agrarisch ondernemer. Hij wordt vaak de meest invloedrijke landbouwbestuurder van Nederland genoemd en stond afgelopen jaar voor de tweede maal op nummer 1 van de Agritop50. Tijdens de Onderwijsdag Ondernemerschap zal Antoon zijn visie geven op samenwerken. En een visie op samenwerken heeft hij. Na jarenlang bestuurlijke functies te hebben bekleed, weet hij als geen ander wat het is om samen te werken. "Samen iets bereiken, dat bevalt mij wel. Belangenbehartiging moet wel renderen. Daarom is de koppeling met de economie ook zo belangrijk. Zakelijkheid en emotie goed samen laten gaan, dat vind ik belangrijk", aldus Antoon Vermeer in een interview voor Nieuwe Oogst (uitgave 12 december 2009).

Antoon heeft diverse functies bekleed in zijn loopbaan. Recentelijk heeft hij afscheid genomen als voorzitter van de ZLTO, maar aan Hogeschool HAS Den Bosch blijft Antoon voorlopig nog verbonden.

HUIDIGE FUNCTIES ANTOON VERMEER

- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank
- Voorzitter Raad van Commissarissen Vion
- Lid van Raad van Commissarissen Eureko/Achmea
- Voorzitter Raad van Toezicht HAS Den Bosch
- Lid curatorium ZLTO-leerstool Universiteit Tilburg

EERDERE FUNCTIES ANTOON VERMEER

- Voorzitter ZLTO (1996, benoemd tot 2010)
- Vice-voorzitter bestuur LTO Nederland
- Voorzitter Landbouwinnovatiebureau Noord-Brabant

"Het grootste deel van mijn bestuurlijke tijd zit erop. Maar bij HAS Den Bosch blijf ik de komende tijd zeker nog actief. Het mooiste van een bestuurlijke functie vind ik om met elkaar een lijn uit te zetten en die lijn verder te ontwikkelen. Dit gaat geleidelijk en je moet ook regelmatig even stil staan en bekijken of je met de strategie die je uit hebt gezet nog op de juiste weg zit."

Programma Onderwijsdag Ondernemerschap 21 januari 2010

DAGVOORZITTER: JOEP STASSEN

MIDDAGPROGRAMMA

14.45U ONTVANGST

Bij de ontvangttafel krijgt u een badge en de brochure 'Onderwijsdag Ondernemerschap' uitgereikt. U kunt uw keuze maken uit 2 projecten (neem van elk van de projecten een projectkaartje mee) die u tijdens de statafelgesprekken wilt bespreken.

15.00U OPENINGSWOORD STEF VALK (HOGESCHOOL HAS DEN BOSCH)

15.15U ANTOON VERMEER (BESTUURDER O.A. RABOBANK GROEP, VION)

15.45U FORUM DISCUSSIE

Discussie met Linda de Bie (NCR), Stef Valk, Clemens Weenink (CVAW), Leon Knoops (Family Farmers) en Piet Verhoeven (Coöperatie Esbeek) over o.a. de volgende thema's:

- Korte termijn inkomen versus lange termijn rendement
- Innovatiekracht van coöperatie versus stroperigheid van besluitvorming
- Creëren van een sfeer van vertrouwen en openheid
- "What's in it for me?"
- Opstart en financiering

16.30U STATAFELGESPREKKEN AAN DE HAND VAN SAMENWERKINGSPROJECTEN

Bij de poster vindt onder begeleiding van de projectleider discussie plaats over het door u gekozen samenwerkingsproject. Ook de studenten van de opleiding Topklas Ondernemen nemen deel. Indien u meer wilt weten over het project, kunt u uw gegevens bij de projectleider achterlaten.

AVONDPROGRAMMA

17.30U OPENING BUFFET

18.30U ERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK

Clemens Weenink van de Coöperatief Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers (CVAW) en Leon Knoops van Family Farmers vertellen in het kort wat het samenwerken hen heeft gebracht.

19.30U INTERACTIEVE DISCUSSIE

Onder leiding van dagvoorzitter Joep Stassen wordt u betrokken bij een interactieve discussie met de aanwezigen over de voors en tegens van samenwerking.

20.00U ELEVATOR PITCH STUDENTEN TOPKLAS ONDERNEMEN

Studenten die in het laatste jaar van hun opleiding een eigen onderneming starten, stellen zichzelf en hun bedrijf aan u voor.

20.15U NETWERKBORREL

22.00U EINDE

De Onderwijsdag Ondernemerschap wordt in samenwerking georganiseerd door Hogeschool HAS Den Bosch met het projectteam Ondernemerschap in Beweging. Het projectteam Ondernemerschap in Beweging bestaat uit het programma Ondernemerschap van de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en Wageningen UR - AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen en wordt gefinancierd vanuit het LNV onderzoeksthema Ondernemerschap.

Samenwerking is coöperatie



Er is zo een lijstje te maken van 10 of 15 woorden die je altijd en overal tegenkomt, innovatie, kennis, duurzaamheid, sustainability, bio-based, klimaat, keten-denken, ondernemersschap, vraaggestuurd, in onze sector: diergezondheid en dierwelzijn. Er is één woord dat al die mondelinge en schriftelijke uitingen gemeen hebben, een woord dat er altijd uitspringt en dat is "samenwerking". Het motto van dit Kabinet "Samenleven, Samenwerken."

Samenwerking dus, een bijzonder woord, zeg je nou: sámenwerken of samenwérken.

Je komt het woord zo vaak tegen, dat je de indruk krijgt dat het een doel op zichzelf is geworden. Het maakt niet uit waarover, als het maar samen is. Het resultaat prachtig geconstrueerde ronkende teksten, samenwerkingsovereenkomsten, intentieverklaringen, "letter of intent", "commitment". Er lijkt een voorliefde te bestaan voor het gebruik van verhullende Angelsaksische leenwoorden. Het doel, het waarom, raakt uit het zicht.

En toch, behalve door die enkele Willie Wortel, zullen duurzame resultaten in een steeds complexere economische en technische samenleving, niet langer door een enkeling, één onderneming of één organisatie bereikbaar zijn. En nog steeds zijn er meer kansen dan bedreigingen en zijn er uitdagingen te over. Samen dus, samen aan de slag.

Hoe doe je dat, wat zijn de voorwaarden, hoe geef je inhoud en vorm aan samenwerking? Eerst inhoud en dan vorm?

"Samenwerking is niet en zeker niet in de eerste plaats een kwestie van systeem of structuur, maar vooral en in de eerste plaats een kwestie van cultuur, de wil om samen aan het werk te gaan, samen aan de slag, de handen uit de mouwen." Een uitspraak van Cees Veerman.

Kernachtiger hoorde ik eens "Ik samen en jij werken."

Wat en hoe dan wel? Vragen die vandaag langskomen.

Is niet de basis van elke samenwerking het welbegrepen eigen-belang, belangen die worden gedeeld met anderen, samen op weg naar gemeenschappelijk voordeel?

Is niet elke samenwerking, hoe ook maar geheten, gericht op een betere benutting van beschikbare capaciteit, intellectuele capaciteit, grondstoffen, energie kapitaal en arbeid. Gericht op de inzet en benutting van de sterkste troeven van elke deelnemende partner?

Een vruchtbare samenwerking gebaseerd op de innerlijke overtuiging van elke partner dat door samen aan de slag te gaan het gemene doel eerder en efficiënter is te bereiken, vertrouwend op en in elkaars sterke troeven? Een sterk onderling vertrouwen dat niet de een aan de haal gaat met

de sterkste troeven van de ander. Samen aan de slag, samen hard aan het werk, geeft en versterkt dat onmisbare vertrouwen (trust).

Natuurlijk ontstaat er op enig moment de behoefte de samenwerking, het samenwerkingsverband, vorm en structuur te geven. Vorm volgt functie. Het regelen van onderlinge verhoudingen tussen partners van het eerste uur, met nieuwe toetredende partners, ontwikkelde kennis verdient bescherming. Het samenwerkingsverband, het collectief van samenwerkende partijen, neemt deel aan het economische en maatschappelijke verkeer, koopt of verkoopt, trekt financiering aan, vraagt innovatiesubsidie.

Ondernemersrisico's van deelnemers moeten binnen aanvaardbare grenzen blijven. De continuïteit niet bedreigd door het uittreden van een of enkele partners. Een goede vormgeving geeft ook vertrouwen (confidence).

Maar systemen en structuren gaan altijd en onvermijdelijk ook over macht, het verwerven en consolideren daarvan. In innovatieve samenwerkingsverbanden, waarin van elke partner wordt gevraagd zijn sterkste troeven in te zetten, zijn scheve machtsverhoudingen schadelijk.

Een ander woord voor samenwerking is coöperatie, tegelijkertijd is het ook, mooier kan haast niet, een (rechts)vorm met geweldige mogelijkheden.

Vandaag ontmoet u vier samenwerkingsverbanden die kozen voor de coöperatie als samenwerkingsvorm. Coöperaties van ondernemers, kennisinstelling en inwoners van Esbeek.

Allen hebben het gevoel, die coöperatie, die is van ons samen. Wij zijn daarvan eigenaar, wij hebben het voor het zeggen, de resultaten, de voordelen die zijn voor ons. (Barton) Allemaal voordelen die de vaak ronkende samenwerkingsovereenkomst met penvoerende kartrekker mist.

22 december 2009

Stef Valk



Samenwerken uit
overtuiging
Family Farmers



Leon Knoops
Family Farmers
info@familyfarmers.nl

Family Farmers is een samenwerkingsverband van varkenshouders dat in 2004 werd opgericht door de huidige eigenaren Leon Knoops en Robert van Lierop. Inmiddels telt Family Farmers tientallen deelnemende familiebedrijven die op verschillende gebieden samenwerken. Family Farmers is actief op de Europese zeugen- en vleesvarkensmarkt en wil samenwerking tot stand brengen om tot een beter rendement van de varkensketen te komen.

MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

De marges in de varkenssector worden steeds kleiner en de consument stelt steeds meer eisen aan het product. Deze ontwikkeling is een bedreiging voor de primaire varkenssector. Het is dan ook een must voor de varkenshouder om samen te gaan werken. Ook de andere ketenpartijen zoals mengvoerfabrikanten, slagerijen, fokkerijorganisaties en de detailhandel schalen op of werken samen om te kunnen voldoen aan de wensen van de consument. Het primaire agrarische familiebedrijf moet ook mee met deze ontwikkelingen. Uit het verleden blijkt dat directe samenwerking tussen deze bedrijven maar moeizaam tot stand komt en vaak van korte duur is. Family Farmers draagt samen met haar strategische partners zorg voor rust, structuur en continuïteit bij de deelnemende varkensbedrijven. Dat resulteert in een optimaal presterende varkensvleesketen waarbij de continuïteit van alle ketenpartijen is gewaarborgd. De kernwoorden van Family Farmers zijn niet voor niets: Rust, Structuur en Continuïteit. In de komende jaren wordt maximaal ingezet op succesvolle samenwerking met bestaande deelnemers,

groei van het aantal deelnemers, verdere uitwerking van het concept en optimalisatie van de organisatie.

MANAGEMENTTEAM FAMILY FARMERS

Ons managementteam bestaat uit vier personen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de prestaties van Family Farmers en haar deelnemers.

Leon Knoops, algemeen directeur.

Verantwoordelijk voor algemene betrekkingen en in- en verkoop.

Robert van Lierop, financieel directeur.

Verantwoordelijk voor financiën en in- en verkoop.

Mark Bankers, commercieel manager.

Verantwoordelijk voor acquisitie, pr en communicatie.

Mark Smits, technisch manager.

Verantwoordelijk voor het technisch team, technische resultaten en begeleiding van deelnemers.



Melkveehouders motiveren voor milieu



"Ammoniak is een luchtballon; ureum is belangrijk in verband met de stikstofbenutting, de gezondheid van de dieren en de mestwetgeving. Als een laag ureumgehalte ook nog gunstig is voor de ammoniakemissie, is dat voor de overheid meegenomen", aldus een melkveehouder die succesvol het melkureumgehalte aanzienlijk verlaagde.



Aart van den Ham,
LEI Wageningen UR
aart.vandenham@wur.nl

LEI Wageningen UR onderzocht de mogelijkheden om, vanuit de drijfveren van de melkveehouder, naar vermindering van de ammoniakemissie te komen. Met drie praktijknetwerken van elk acht melkveehouders (noord, zuidoost en west) werd gedurende een jaar nagegaan hoe melkveehouders vanuit de eigen drijfveren aan vermindering van de ammoniakemissie werken. LNV en VROM keken mee.

De melkveehouders maakten, onder leiding van twee begeleiders van LEI Wageningen UR, ieder voor zich maar wel in een bijeenkomst van het praktijknetwerk, plannen hoe ze een door henzelf vooraf gesteld lager melkureumgehalte gingen realiseren. In discussiemomenten leerden de deelnemers - waarvan één van Koeien & Kansen - van elkaar waarbij oorzaken van al bestaande verschillen aan de orde kwamen. Gedurende het jaar kwam het netwerk nog twee keer bijeen waarbij de ervaringen aan de hand van vooraf door LEI Wageningen UR verzamelde en toegezonden melkureumgegevens van de deelnemers werden besproken. LEI Wageningen UR had de gemaakte plannen intussen geëvalueerd en de kans op succes aan de deelnemer doorgegeven.

DE BELANGRIJKSTE LESSEN ZIJN:

- melkveehouders zijn melkveehouder voor hun bedrijfsdoelen, niet voor het milieu;
- te nemen maatregelen moeten, volgens de melkveehouder, zinvol zijn voor het bedrijfsdoel én voor het milieudoel, anders is hij ongemotiveerd;
- er is een indicator nodig die vaak, gemakkelijk en goedkoop is te meten en een relatie heeft met het bedrijfsdoel en het milieudoel. Het ureumgehalte in melk voldoet daaraan;
- het moet goed zichtbaar zijn dat op vergelijkbare bedrijven grote verschillen in - in dit geval - melkureumgehalte voorkomen met goede bedrijfsresultaten;
- melkveehouders die zich vooraf, uit eigen motivatie, een concreet ureumdoel stellen, zoeken naar mogelijkheden dit te realiseren, ook als de aanvankelijk bedachte maatregelen minder succesvol zijn. Melkveehouders die deze doelgerichtheid of de noodzakelijk kennis missen, zijn minder succesvol;
- benutten van bovenstaande motivatie werkt sneller voor

milieudoelen dan het voorschrijven van maatregelen die de praktijk moeilijk uitvoerbaar, duur of niet werkbaar of niet effectief vindt;

- de uitdaging is om, in een gezamenlijk leerproces van overheid en doelgroep, bovenstaand resultaat zo te vervolmaken dat voor overheid en doelgroep een werkbaar geheel ontstaat.

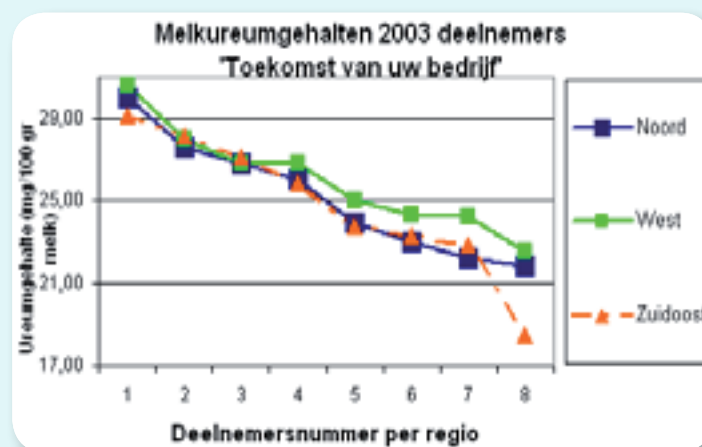


Fig. 1 De verschillen in melkureumgehalte tussen bedrijven binnen één gebied zijn groot.

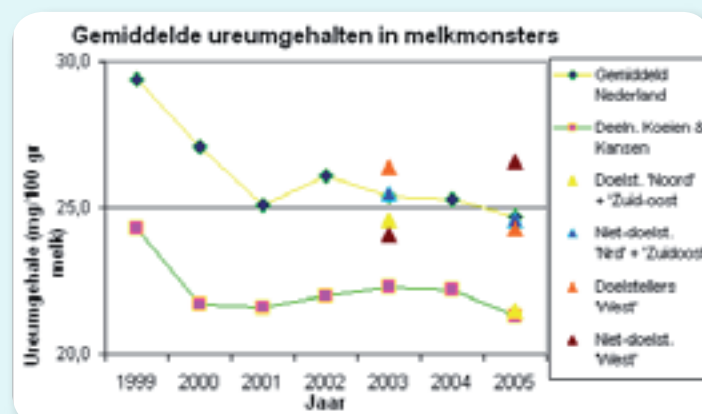


Fig. 2 Doelstellers zijn, door hun gemotiveerd zoekproces, succesvoller dan niet-doelstellers.

Docent Bennie Storkhorst (AOC Oost):
"Eigenlijk vind ik dat de beste bijscholing voor docenten is dat hij/zij altijd (elk jaar) deelneemt in een project waarbij onderzoek ook betrokken is".





Harry Kortstee,
LEI Wageningen UR,
harry.kortstee@wur.nl

Samen werken aan hoogwaardig Ondernemerschap

Kennis “Perpetuum mobile” als doel

In het project “ondernemerschap in beweging” is het de ambitie om een wezenlijke vervolgstap te zetten met het realiseren van hoogwaardig ondernemerschapsonderwijs. Daarbij wordt er van uitgegaan dat actuele ondernemerschapkennis uit het onderzoek op dit moment onvoldoende inzichtelijk is voor en gebruikt wordt door het Groen Onderwijs.

De term Ondernemerschap is niet concreet genoeg voor het onderwijs

ENERGIE GEDREVEN AANPAK

Er is gekozen voor een landelijke aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van een werkvorm waarin betrokkenen elkaar leren kennen door elkaar te ontmoeten en daarbij samen actuele thema's verkennen en verdiepen. Daarbij is dit jaar nadrukkelijk gekeken naar de wijze waarop betrokkenen zelf energie genereren om dit voort te zetten.

MET “ONDERNEMENDE” BETROKKENEN

Dit zijn nu docenten uit het totale Groen onderwijs en onderzoekers vanuit Wageningen UR die in hun werk actief werkzaam zijn in het thema Ondernemerschap.

Kwaliteit vraagt een strategische keuze van de organisatie

BELANGRIJKSTE LEERERVARINGEN

- Scholen hebben in hun organisatie geen focus op een structurele verbinding voor kennisdoorstroming tussen onderzoek en onderwijs.
- Docenten hebben zelf moeite om de actuele ondernemersvragen te verbinden aan relevante onderzoeksinzichten en dan te vertalen naar onderwijsmodules.

- Onderzoekers hebben in hun projecten geen opdracht om zorg te dragen voor kennisdoorstroming naar het Groen onderwijs.
- Bij het ontwikkelen van onderwijsmodules rond actuele ondernemers vraagstukken, is er geen directe wisselwerking tussen de huidige en toekomstige ondernemers.
- Voor een zelf functionerend proces is een regionale aanpak nodig waarin docenten uit het Groen Onderwijs zelf de regie en verantwoordelijkheid hebben. Zij worden in werkplaatsen ondersteund door enkele ondernemers, studenten en onderzoekers.



Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Samenwerking gebaat bij positieve houding omgeving



Samen met de buurman aardappelen rooien is een veel voorkomende vorm van samenwerking in de landbouw.



Bert Smit
LEI Wageningen UR
bertb.smit@wur.nl

Er komt steeds meer informatie beschikbaar over hoe je als ondernemers kunt samenwerken. Sommige samenwerkingsverbanden ervaren echter knelpunten bij de groei en ontwikkeling van hun combinatie in de relatie met stakeholders om hen heen.

WAT IS DE AANPAK?

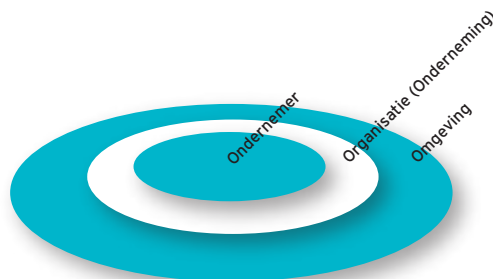
In 2007 en 2008 is onderzoek uitgevoerd naar de kansen voor en vormen van samenwerking tussen ondernemers en de voorwaarden waaronder dergelijke samenwerking succesvol en blijvend kan zijn. Als vervolg is in 2009 een project opgestart met twee concrete samenwerkingsverbanden, melkveehouderscombinatie 'Ko-alitie' in Zuidwest-Friesland en akkerbouwcombinatie 'De Sjalon' in de Noordoostpolder. Deze twee verbanden willen graag doorgroeien in aantal ondernemers en in productieomvang maar ervaren hierbij knelpunten. In dit project worden deze knelpunten in kaart gebracht in interactie met belangrijke stakeholders in de omgeving rond Ko-alitie en De Sjalon. Deze stakeholders worden geïnterviewd en uit de interviewverslagen worden zogenaamde 'belief systems' afgeleid. Deze schema's vatten de probleemstelling en -perceptie van de respondent samen en beschrijven zijn/haar tactische en strategische keuzes om het probleem op te lossen. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen symptoombestrijding en structurele oplossingen. Op basis daarvan kunnen stakeholders met elkaar in gesprek gaan om te zien waar ze samen op kunnen trekken voor een betere situatie, in dit geval meer ruimte voor samenwerking.

WIE ZIJN BETROKKEN?

Behalve de samenwerkende ondernemers zijn in dit project diverse stakeholders uit de omgeving betrokken, waaronder gemeentes, provincies, banken, accountants, handelshuizen, veearts en leveranciers. Het Ministerie van LNV is opdrachtgever en financier van het onderzoek, maar wil ook graag zien, dat er een beweging in het gebied op gang komt, zodat het voor deze twee en voor andere samenwerkingsverbanden gemakkelijker wordt om zich te ontwikkelen tot voor markt en maatschappij aantrekkelijke vormen van ondernemerschap (figuur).

Opvallend is dat veel stakeholders de vorming van samenwerkingsverbanden onder voorwaarden toejuichen. Overheden zijn daarbij vooral bezig met het 'correct' formuleren van de randvoorwaarden. Als men op zoek is naar trekkkracht, dan zijn de ketenpartners meer de aangewezen partijen, omdat zij voordeel zien bij schaalvergroting. Samenwerking is dan een manier om die schaalvergroting te bereiken en als primair bedrijf interessanter te worden voor afnemers en verwerkers. Het initiatief voor samenwerking ligt echter altijd bij de primaire ondernemers zelf.

Arnold van Woerkom (De Sjalon):
"We moeten uit de cirkel waarin we vastzitten. Om groter te groeien heb je mensen en partijen nodig, maar mensen en partijen willen eerst groei en succes zien".



Figuur: De drie 'O's' maken gezamenlijk samenwerking mogelijk/aantrekkelijk.



Alfons Beldman
Wageningen UR
alfons.beldman@wur.nl

Internationale toekomstige kolomstrategieën

Op nationaal niveau is gekeken naar boer gedreven ketenconcepten, wat kunnen we van deze initiatieven leren? Internationaal zijn er rond de zuivel ook diverse ontwikkelingen die zijn bediscussieerd in het internationale netwerk in de melkveehouderij (Global Dairy Farmers) waar ondernemers naarstig op zoek zijn naar meerwaarde voor hun melk.

LESSEN UIT DE NEDERLANDSE BOERGEDREVEN KETENCONCEPTEN:

- Vooral bij de start gaat het om het plan & de man: persoonlijke drive en vasthoudendheid zijn cruciaal.
- Blijft de trekker een centrale rol spelen, dan is een beperkte schaalomvang mogelijk.
- Meestal gestart vanuit wens tot bedrijfsontwikkeling, als alternatief voor groei.
- Kies een product dat past bij de kern van je bedrijf.
- Staar je niet blind op marges in de keten: doe waar je goed in bent.
- De onderscheidendheid van het product moet samenhangen met de te plegen inspanning en het risico van afwaardering.



Uit China: de zuivelverwerkers (b.v. Mengnui en Yili) investeren in stallen en melkstallen voor bedrijven van 500-1000 koeien. Kleine melkveehouders (3-5 koeien) brengen hun koeien in. Het management op het bedrijf is in handen van de zuivelverwerker. Soortgelijke ontwikkelingen zijn ook elders in de wereld zichtbaar (o.a. Mexico). Overigens werkt Nestlé in China vanuit een model waarin wordt uitgegaan van de ontwikkeling van de back yard farmer richting familie bedrijf (30 koeien).

- Gangbaar plus is een reëel alternatief, maar zal niet tot fors hogere opbrengsten leiden.

LESSEN UIT INTERNATIONAAL NETWERK MELKVEEHOUDERS:

- Ondernemers naarstig op zoek naar meerwaarde stappen in keten vanuit bedrijfsontwikkelingsperspectief
- Voorbeelden van ketens (o.a. China) met sterke regie vanuit verwerker: geen ondernemerschap op primaire bedrijf gewenst, vooral management gevraagd!
- Uitdaging voor West Europa: maatschappelijke wensen/eisen vertalen naar de markt
- Echte meerwaarde komt vanuit de markt en gaat gepaard met beperkte omvang



Uit Australië: een relatief kleine coöperatie van 16 biologische melkveehouders is, door een slimme samenwerking met een aantal ambachtelijke zuivelverwerkers, in staat om met geringe investeringen een breed en exclusief productenpalet (o.a. 5 soorten kaas) aan te bieden. Deze coöperatie realiseert een hoge melkprijs, die vrijwel niet wordt beïnvloed door de crisis.

Tune, een innovatieve samenwerking tussen onderwijs, onderzoekers en ondernemers

HAS Den Bosch, ZLTO, LLTB, ASG, Prinsentuin College, Citaverde College, Helicon Opleidingen en Edudelta College werken nauw samen om de relatie tussen bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs te versterken.

Eén van de resultaten van deze samenwerking is, dat een deel van het vakgerichte onderwijs samen wordt uitgevoerd onder de naam Tune.

AANPAK

Groepjes van vijf studenten (twee studenten Hogeschool HAS Den Bosch en drie studenten AOC's) werken gedurende acht weken één dag per week aan een concrete vraag van een ondernemer.

Voor ieder project wordt gestart met een bedrijfsanalyse. Na deze analyse wordt de vraag van de ondernemer opgepakt. De studenten geven de ondernemer een advies. De vraag mag gaan over een knelpunt in de bedrijfsvoering maar ook over eventuele (ver)bouwplannen.

Voor het beantwoorden van de vraag raadpleegt de groep studenten onder andere onderzoekers vanuit de ASG en medewerkers werkzaam in de periferie. Voor de communicatie wordt gebruik gemaakt van "videoconferencing".

BETROKKENEN

Bij dit project zijn docenten en studenten van HAS Den Bosch, Prinsentuin College, Citaverde College, Helicon Opleidingen en Edudelta College betrokken. Vanuit de onderzoekskant dragen onderzoekers van de ASG en medewerkers werkzaam in de periferie bij aan het project. Tenslotte natuurlijk de ondernemers.



BELANGRIJKSTE ERVARINGEN

- Het voorkomt bedrijfsblindheid bij ondernemers
- Voor studenten een praktische invulling van de opleiding
- Onderwijs wordt in de praktijk vormgegeven
- Interessante informatie-uitwisseling tussen studenten en ondernemers
- Zowel voor de praktijk als het onderwijs is de interactie tussen verschillende mensen heel waardevol.

Een betrokkene bij het project
"De samenwerking tussen HAS en MAS studenten is erg leerzaam!"



Kenniskringen in de Nederlandse visserij

In de Nederlandse kottervisserij (Noordzee visserij, aanvoer van verse vis) zijn de visserijondernemers van oudsher min of meer solisten. Maatschappelijke ontwikkelingen, slechte bedrijfsresultaten en de noodzaak om te verduurzamen hebben de visserijondernemers in een fase van transitie gebracht waarbij innoveren hoog op de agenda staat.



Quote van betrokken visser:
"De maatschappij bemoeit zich steeds meer met de bedrijfsvoering van visserijbedrijven. Daarom is het absolute noodzaak om als sector collectief naar buiten te treden. Ondernemen zonder te werken aan verduurzaming heeft geen zin meer, beseffen we nu."



Kees Taal
LEI Wageningen UR
kees.taal@wur.nl

AANPAK

LEI Wageningen UR organiseert in samenwerking met IMARES en andere partijen bijeenkomsten met groepen vissers om gezamenlijk tot probleemdefinities te komen, onderzoeksvragen op te stellen en andere acties om tot kennisuitwisseling en vermeerdering ervan te komen.

WIE ZIJN BETROKKEN

De Nederlandse kottervissers (Noordzee vissers) en (toe)leveranciers van kennis waaronder ook LEI Wageningen UR en IMARES.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE LESSEN/ERVARINGEN?

Vissers hebben moeite om los te komen van hun oude denkpatronen en vooral om buiten hun eigen bedrijfsbelang te kunnen denken.

Daarnaast is het lastig voor ze om onderscheid te maken in het 'kennis verhaal' en het 'vertegenwoordigen van belangen verhaal'. Positief is dat vissers steeds meer merken dat kennis met elkaar delen en

gezamenlijk nieuwe kennis opdoen veel voordeel geeft voor iedereen. Door de kleinschaligheid van de visserijsector is samenwerking in feite de enige manier om te kunnen overleven. Communicatie, de bereidheid om informatie te delen en transparantie daarin zijn randvoorwaarden om succesvol te kunnen innoveren.



< Certificering van visserij

Delen van kennis over netwerk, vistuig etc.



Meer rendement door modern werkgeverschap

Het rendement van een bedrijf wordt voor een belangrijk deel bepaald door het personeel. Daarom is het voor een ondernemer zaak de juiste medewerkers te vinden en vast te houden. Een goede ondernemer is dus een goede werkgever. In de workshopserie 'Modern werkgeverschap glastuinbouw' leren ondernemers, bedrijfsleiders en P&O medewerkers hoe ze de effectiviteit van zichzelf, hun werknemers en hun bedrijf kunnen verhogen. Eind februari 2009 is de eerste in een serie van drie workshops gestart, georganiseerd door enkele tuinbouworganisaties.

VOOR WIE?

De deelnemers zijn actief op een modern tuinbouwbedrijf. Ze willen personeel nadrukkelijker bij de ontwikkeling van het bedrijf betrekken, zowel het productiepersoneel en teamleiders als technisch specialisten.

OPZET

In drie avonden leren de aanwezigen meer over de effectiviteit van de ondernemer, de medewerkers en de organisatie

van het bedrijf. Met behulp van de workshop begeleiders maken ze een begin met het eigen personeelsplan.

De trainingen worden verzorgd door een P&O deskundige die voorbeelden uit de praktijk gebruikt om nuttige instrumenten voor modern werkgeverschap te bespreken:

- De arbeidsovereenkomst
- Omgaan met ervaren medewerkers
- Opleiding en training
- Opstellen bedrijfsreglement



Gerben Splinter
LEI Wageningen UR
Gerben.Splinter@wur.nl

- Werving & Selectie
- Het werkoverleg
- Het personeelsdossier
- Het functioneringsgesprek
- Het Taken - Bevoegdheden - Verantwoordelijkheden schema

Ter afsluiting van de workshops is in het najaar van 2009 een terugkomdag georganiseerd. Deze bijeenkomst stond in het teken van de voortgang van de personeelsplannen.

ACHTERGROND

Het vinden van geschikte arbeidskrachten wordt een steeds groter knelpunt voor de agrosector. Het beeld dat de maatschappij heeft van het werk in de glastuinbouw is veelal gebaseerd op de situatie van twintig jaar geleden. De sector heeft, door schaalvergroting en innovatie, tegenwoordig een heel ander karakter en biedt ook steeds meer aantrekkelijke kaderfuncties voor hoger opgeleiden.

Harry Vousten, bedrijfsleider bij biologisch tuinbouwbedrijf Gebroeders Verbeek uit Velden:
"Hoe kun je mensen bijvoorbeeld goed motiveren of hen goed begeleiden? Daarvoor zocht ik meer handvatten. Via de workshop heb ik die gekregen."

EERSTE LEERERVARINGEN

Het project wordt begin 2010 definitief afgerond. In de workshops zijn tot nu toe de volgende leerervaringen opgedaan:

- Deelnemers zijn vooral 'geraakt' op softere onderdelen 'effectieve medewerker' en 'effectieve ondernemer'.
- Deelnemers worden gemotiveerd door de ervaringen van collega's.
- Er is bewustwording van de eigen rol en positie t.a.v. personeelszaken.
- De ingebrachte theorie is vooral een kapstop, men leert van elkaars ervaring.
- Trainers zijn er in de eerste plaats om de interactie te faciliteren.
- De interessevragen & rollenspellen zijn aansprekende onderdelen binnen de workshop gebleken.

PROJECTPARTICIPANTEN

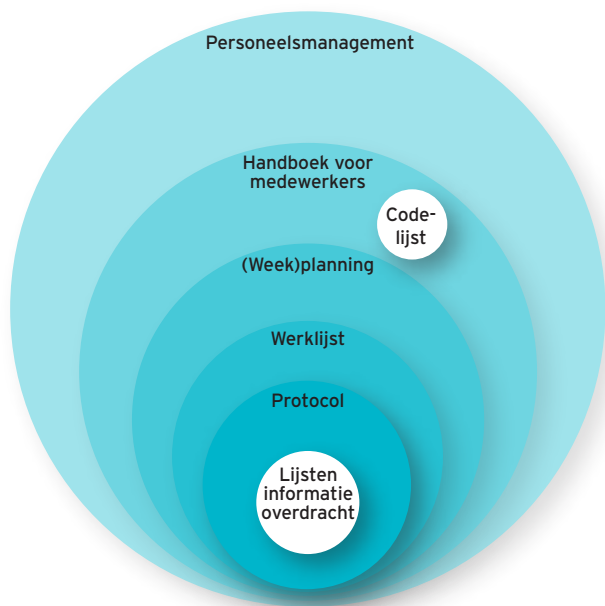
Aan het project werken mee: Gezond Beleid, LTO Groeiser-vice, Projecten LTO Noord, LTO Noord Advies, Productschap Tuinbouw, Alles voor groene arbeid, Hogeschool INHolland, Wageningen UR Glastuinbouw, LTO Noord Glaskracht en het Ministerie van LNV.



Negen hulpmiddelen voor het verbeteren van de arbeidsorganisatie op Nederlandse melkveebedrijven. Dat was het resultaat van de Werkgroep Protocollen die zich daarbij vooral richtte op melkveebedrijven met personeel.

Arbeidsorganisatie op melkveebedrijven





Jelle Zijlstra
Wageningen UR
jelle.zijlstra@wur.nl

De negen hulpmiddelen en hun onderlinge relaties. Protocollen en lijsten voor informatieoverdracht vormen het hart. Daaromheen komen schillen die te maken hebben met planning, archivering, communicatie en personeelsmanagement.

De werkgroep heeft eerst twee grootschalige bedrijven bezocht waar reeds ervaring was opgedaan met het werken met hulpmiddelen op het gebied van arbeidsorganisatie. Verder is geïnventariseerd welke protocollen in het verleden zijn ontwikkeld voor melkveebedrijven in Nederland en buitenland. Na die oriëntatiefase heeft de groep de eigen wensen en behoeften op het gebied van protocollen benoemd. Dat is ook gedaan binnen een groep externe deskundigen. Tijdens de verdere uitwerking van een methode voor het maken en introduceren van protocollen op praktijkbedrijven ontdekte de groep dat er voor een goede arbeidsorganisatie meer hulpmiddelen nodig waren dan alleen protocollen.

Daarom zijn vervolgens ook hulpmiddelen geselecteerd en ontwikkeld rond arbeidsorganisatie, werkplanning, informatieoverdracht tussen medewerkers en personeelsmanagement. De resultaten zijn beschreven in het ASG-rapport 239 "Hulpmiddelen voor de arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven". Dit rapport is ook bruikbaar voor instructie van

melkveehouders, adviseurs en studenten op het gebied van arbeidsorganisatie.

WIE WAREN BETROKKEN?

In de Werkgroep Protocollen die de hulpmiddelen ontwikkelde waren melkveehouders en medewerkers van agrarische uitzendbureaus intensief betrokken. Zij vormden de doelgroep waarvoor de hulpmiddelen werden gemaakt.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE LESSEN/ERVARINGEN?

1. Bij het verbeteren van de arbeidsorganisatie moet er balans zijn tussen het ontwikkelen van planning en werkmethoden aan de ene kant en verbetering van vaardigheden rond communicatie en leiding geven aan de andere kant.
2. Samen met doelgroepen hulpmiddelen selecteren en ontwikkelen werkt. Onderzoekers en praktici kunnen wensen, kennis en ervaring verder ontwikkelen naar hulpmiddelen.

Thomas Dijkstra, melkveehouder te Rasquert (Gr.):
"De veehouders in de groep willen vooral de efficiëntie verbeteren. De bedrijfsverzorgers willen vooral zo snel en goed mogelijk aan de slag kunnen als ze 's morgens op een bedrijf komen. Protocollen dienen dus meerdere doelen."



A large glass greenhouse filled with rows of green plants under a clear blue sky. The structure is made of metal frames and glass panels. The plants are arranged in neat rows, and the overall scene is bright and clear.

Speelt agrarische onderwijs
in op zzp'ers?



Ir. A. van der Knijff
LEI Wageningen UR
anita.vanderknijff@wur.nl

Het aantal zzp'ers in en buiten de agrarische sector is de laatste jaren sterk gestegen. Toch wordt in het huidige agrarische onderwijs nauwelijks specifieke aandacht besteed aan zzp.

De opkomst van het aantal zzp'ers roept de vraag op of zzp'ers een oplossing zijn voor het arbeidstekort in de agrarische sector in het algemeen en specialisten in het bijzonder. In een inventariserend onderzoek is ingeschat hoeveel agrarische ondernemers zzp'ers inschakelen (tabel 1 en 2) en hoeveel agrariërs zelf als zzp'er werkzaam zijn naast hun bedrijf. Daarnaast zijn o.a. de volgende inhoudelijke thema's uitgewerkt: werving en selectie, regelgeving, sociale zekerheid, certificering en onderwijs.

De basis van het onderzoek werd gevormd door een praktijk-inventarisatie (enquête en diepte-interviews) onder agrarische ondernemers en zzp'ers. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV door LEI, ASG en PPO AGV. In de klankbordgroep waren de volgende organisaties vertegenwoordigd: FNV Zelfstandigen, Interpolis, Ministerie van SZW, NAJK en Projecten LTO Noord.

Een van de belangrijkste conclusies van het onderzoek is dat een verdere professionalisering van zzp wenselijk is. Zo zouden agrarische onderwijsinstellingen hun programma's nog beter kunnen afstemmen op de competenties die gevraagd worden van toekomstige zzp'ers, zoals zelfstandigheid, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en communicatie. Daarnaast wordt aanbevolen om na te gaan hoe vaardigheden van zzp'ers gebaseerd op jarenlange praktijkervaring gewaardeerd kunnen worden (bijvoorbeeld EVC-kwalificering)?

"Certificering van zzp'ers en hun vaardigheden is binnen de agrarische sector geen issue."

Tabel 1.

Aandeel (%) bedrijven dat in 2007 zzp'ers heeft ingeschakeld

	Totaal aantal waarnemingen	Ja (%)	Nee (%)
Akkerbouwbedrijven	67	28	72
Glastuinbouwbedrijven	77	30	70
Melkveebedrijven	97	21	79
Varkensbedrijven	36	28	72
Gecombineerde bedrijven	18	50	50
Overige tuinbouwbedrijven	29	28	72
Overige landbouwbedrijven	34	47	53
Missing value	2		
Totaal	360	29	71

Tabel 2. Type werkzaamheden waarvoor zzp'ers ingezet werden in 2007 (meerdere antwoorden mogelijk)

	Aandeel bedrijven (%)
Gewasverzorging	41
Diervverzorging	29
Oogstwerkzaamheden	38
Automatisering techniek	14
Administratieve werkzaamheden	4
Marketing en communicatie	0
(Interim) bedrijfsleiding	2
Overig	38

Thomas Lans, Maarten Batterink en Stefan Nortier

Entrepreneurial Skills - een appetizer voor MSc studenten



“Erg leuk dat het vak zo interactief is. Het vak is echt goed om eens te kijken wat entrepreneurschap nu precies is. Het vak heeft me zeker enthousiaster gemaakt over ondernemerschap!”



Thomas Lans
Wageningen UR
Thomas.lans@wur.nl

Je eigen kennis verwaarden, het uitdragen van passie en inspiratie, het onderkennen van je persoonlijke kernkwaliteiten en je verhaal weten te verkopen? Deze activiteiten vormen de basis van een nieuwe module speciaal ontwikkeld voor MSc studenten van Wageningen Universiteit.

WAT IS DE AANPAK?

Ondernemerszin en ondernemendheid zijn vaak in rudimentaire of latente vorm al aanwezig bij studenten, maar verdienen een omgeving die uitnodigt om te ontluiken en tot bloei te komen. Echter, hoe bereik je potentieel ondernemende studenten die niet eens van zichzelf weten dat ze een ondernemende carrière ambiëren of hun ondernemendheid willen versterken?

Om hier een antwoord op te geven, is een laagdrempelige module ontwikkeld, een appetizer. Deze loopt parallel aan het Academisch Consultancy Training, een MSc traject waarin studenten een opdracht uitvoeren voor een opdrachtgever buiten de universiteit. De parallele module bestaat uit drie ochtenden en een serie extra-curriculaire activiteiten: een combinatie van denken en doen.

WIE ZIJN BETROKKEN?

Het centrum voor ondernemerschap Dafne (Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship). Daarnaast zijn vanaf het begin het studentenondernemerscentrum (STOC) en het Young Enterprise Business Café nauw betrokken geweest bij het ontwerp en (nog steeds) in de uitvoering.

ERVARINGEN

- Er is voor de marketing van deze module gekozen voor een informele strategie, waarbij we studenten hebben gevraagd om zelf reclame te maken voor het vak.
- Door de laagdrempelige, studentgerichte aanpak is deze module niet alleen interessant voor de typische ‘management/economie’ studenten maar ook voor studenten in de technische en omgevingsgerichte opleidingen.

- In de module wordt bewust gekozen voor rolmodellen die dichtbij de student staan. Dus niet de superondernemers, maar herkenbare studenten die net zijn begonnen en uit eerste hand vertellen.
- Bij het kiezen van de voorbeelden en thema’s die behandeld worden is bewust gekozen voor thema’s als groen ondernemerschap, sociaal ondernemerschap en intrapreneurship.
- De ervaringen met de eerste 80 MSc studenten leert dat samenwerken, doorzetten en netwerken competenties zijn waarvan men het gevoel heeft dat men deze aardig beheerst. Het zien van kansen, beslissingen nemen en een visie hebben daartegen verdienen aandacht.

Studie

Biology, Plants & Animals
Environment & Landscape
Society & Economics
Technology & Nutrition

Percentage deelnemers

23%
18%
40%
19%

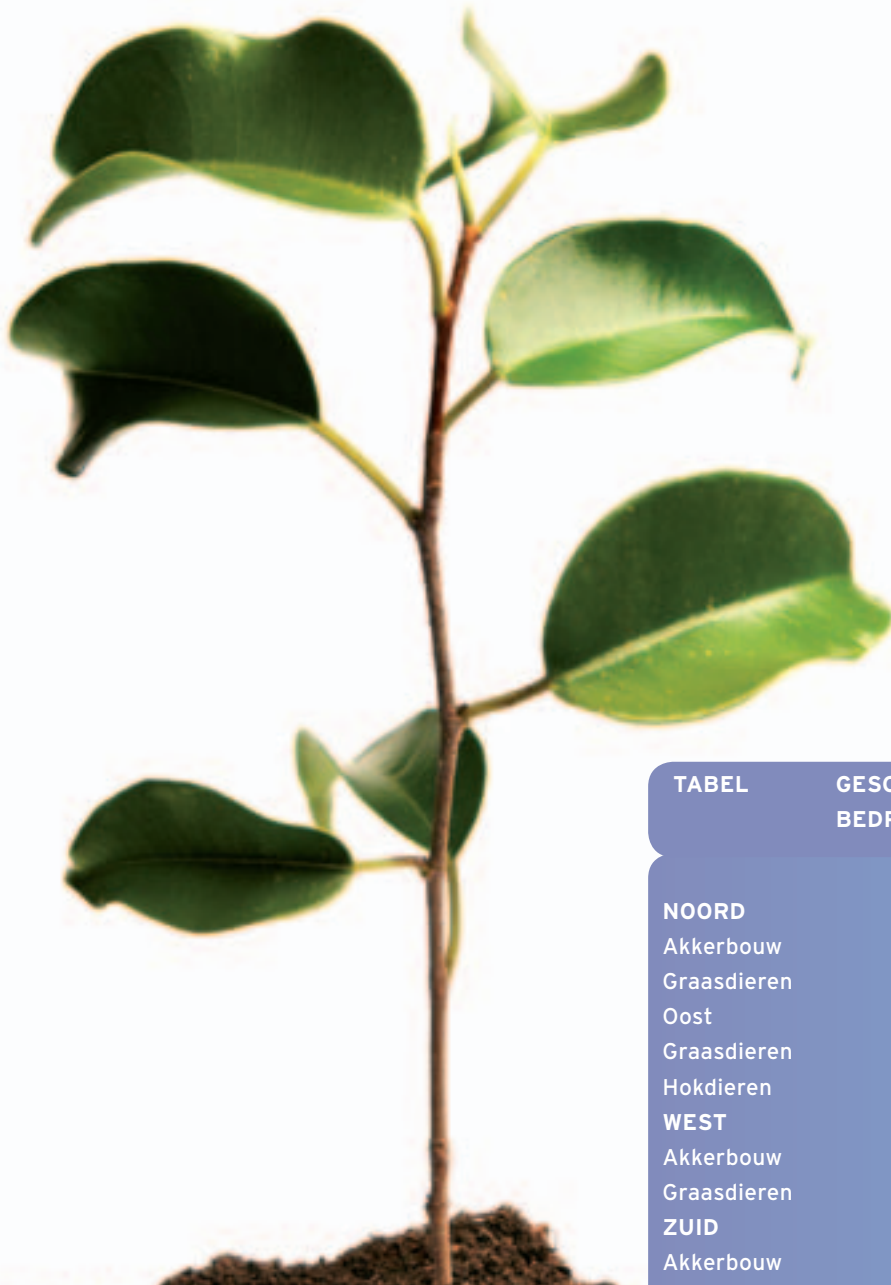
Denken

Wat zijn mijn ondernemende capaciteiten/ambities?
Wat zijn mijn ondernemende ideeën?
Wat zijn mijn ondernemende ideeën?
Hoe ‘verkoop’ ik mijn eigen ideeën?

Doen

Zelf en peer-assessment
Workshop leiderschap
Analyse pitch van studentondernemer
Brainstormsessies
Pitchen van eigen idee voor de camera
Pitchen van eigen idee in een businesscafé

Ondernemers en onderzoekers in gesprek over innovatie



TABEL GESCHATTE TOEKOMSTIGE PROC
BEDRIJVEN IN 2015/2020 NAAR

NOORD	SPECIALITY
Akkerbouw	60%
Graasdieren	55%
Oost	
Graasdieren	45%
Hokdieren	65%
WEST	
Akkerbouw	45%
Graasdieren	40%
ZUID	
Akkerbouw	40%
Graasdieren	50%
Hokdieren	70%



Alfons Beldman
LEI Wageningen UR
alfons.beldman@wur.nl



Alex Bikker
LEI Wageningen UR
alex.bikker@wur.nl

De dynamiek in de agrarische sector is groot. Dit wordt veroorzaakt door grote veranderingen. In het Europese beleid, in markten, in technische mogelijkheden en in de maatschappij. De combinatie van meer marktgericht werken en maatschappelijke eisen vraagt om innovaties. In een intensieve samenwerking tussen onderzoekers en ondernemers is gewerkt aan toekomstige bedrijfssystemen en aan innovatieopgaven.

AANPAK IN HET PROJECT

- Start gemeenschappelijke workshop ondernemers en onderzoekers
- Schetsen belangrijkste trends
- Hoe kun je innoveren?
- Eerst in sectorgroepjes toekomstlijn uitzetten, vervolgens op regioniveau toekomstlijnen confronteren/matchen
- Benoemen van innovatieopgaven

VERWACHTE NIEUWE ONTWIKKELINGEN ROND BEDRIJFSSYSTEMEN

Een deel van de bedrijven zal zich richten op de grootschaligheid en het efficiënt en met hoge kwaliteit produceren van één product (specialty-farming). Vooral in de intensieve veehouderij zal dit het geval zijn: technologie en monitoring en controle van productie zijn hier belangrijk. Ook een deel van de melkveebedrijven zal zich in deze richting ontwikkelen.

van kringlopen, het maximaal benutten van individuele kwaliteiten van ondernemers en een goede maatschappelijke inbedding: community farming.

Een deel van de bedrijven zal zich vooral richten op het leveren van diensten aan de maatschappij, met name natuurproductie: Nature's farming. Dit type bedrijven heeft vooral kans in urbane gebieden en uiteraard in/bij natuurgebieden.

De toekomstige ontwikkelingen (na 2015) van de diverse bedrijfssystemen naar specialty, community en nature farming zal verschillen per regio en per sector. Globaal wordt verwacht dat in Nederland ongeveer 50% van de bedrijven zich zal richten op speciality-farming, ongeveer 30% op community- en 20% op nature farming.

Aantal opvallende elementen uit het project:

- De verwachting is dat op termijn gebruik en eigendom van grond steeds meer ontkoppelt.
- Productierechten verdwijnen, maar wordt vervangen door een waarde voor "ontwikkelingsruimte".
- Akkerbouw en melkveehouderij zien goede mogelijkheden tot samenwerking.
- De intensieve sectoren zoeken de samenwerking met akkerbouw niet: ze lossen met technologie het mestprobleem op.
- Voor bestaande bedrijven is er vooral ontwikkelingsruimte in verwevingsgebieden.

Een ander deel van de bedrijven zoekt de oplossing meer in regionale inbedding: samenwerking tussen met name akkerbouwers en melkveehouders en intensief contact met de directe omgeving leidt tot het sluiten

ENTUELE VERDELING VAN BEDRIJFSSYSTEEM IN DE VIER REGIO'S

COMMUNITY	NATURE
25%	15%
25%	20%
35%	20%
25%	10%
35%	20%
30%	30%
35%	25%
30%	20%
20%	10%



De zoekende ondernemer

Een studie naar het netwerken in de agrosector

Ondernemers die succesvol zijn in het realiseren van hun doelen blijken effectievere netwerkers te zijn dan 'zoekende' ondernemers, die moeite hebben om verder te komen met hun onderneming. Netwerken is dus van belang. Dit onderzoek laat zien dat netwerkcompetenties met eenvoudige oefeningen ontwikkeld kunnen worden.



Interview in Syscope Magazine: 'Ondernemerschap is de kunst om je netwerk in te zetten voor het bereiken van je eigen doelen.' Deze definitie van ondernemerschap wil niet meer uit het hoofd van Jan Breembroek, directeur Agro van de GIBO Groep. 'Hij is zo simpel en toch klopt hij echt. Een betere heb ik nooit gehoord.'

Interview in Syscope Magazine met deelnemer Van den Burg:

'Ik had wel allerlei opties in mijn hoofd maar ik kwam niet tot een keuze. Gerben Splinter, de begeleider/onderzoeker, stelt heel gerichte vragen en vraagt door. Kennissen zagen niet zo door.' Hij weet zeker dat hij er beter door heeft leren netwerken en hij denkt ook dat het wel beklijft. Hij merkt hoeveel profijt hij ervan heeft. Zeker het gerichter benutten van de contacten die hij al heeft. Het heeft hem al een mogelijk contact opgeleverd om rechtstreeks uit China goedkoop aardewerk te importeren.



Jos Verstegen
LEI Wageningen UR
jos.verstegen@wur.nl

AANPAK

Via advertenties zijn 22 'zoekende' agrarische ondernemers geworven waarvan er dertien in een groepstraject zijn ingedeeld en negen in een individueel traject. In het groepstraject zijn groepsbijeenkomsten gehouden waarbij de deelnemers m.b.v. een procesbegeleider hun bedrijfssituaties en hun strategische vragen met elkaar deelden. In het individuele traject gebeurde hetzelfde in bilaterale gesprekken tussen de individuele ondernemers en de begeleider. Voorafgaand aan de trajecten heeft een nulmeting van de competenties van de ondernemer plaatsgevonden en deze meting is een half jaar na afloop van de trajecten herhaald.

De inhoud van beide trajecten is met behulp van een draaiboek zoveel mogelijk gelijk gehouden. Alle deelnemers hebben een strategie-vormingstraject doorlopen, hierbij gebruik makende van de ISM-aanpak van het AgroCenter. Gedurende zo'n traject is theorie en uitleg gegeven over het netwerken, bijv. dat netwerken iets compleet anders is dan veel mensen kennen. Ook hebben de deelnemers een drietal netwerk oefeningen moeten uitvoeren:

- de "handdruk"-oefening, waarbij aan de deelnemers gevraagd wordt om te onderzoeken hoeveel stappen je verwijderd bent van bijvoorbeeld minister Verburg of van George Bush;
- de netwerkkaart: hierbij moeten de deelnemers een paar keer tijdens het interventietraject aangeven met wie ze allemaal (incidenteel of intensief) contact hebben of hebben gehad met betrekking tot hun bedrijf;

- de huiswerkopdracht om een gesprek met een ondernemer uit een andere sector te gaan voeren (over je eigen bedrijf).

WIE ZIJN BETROKKEN?

Wageningen UR: LEI, PPO en Livestock Research

GELEERDE LESSEN

- Ook kleine stapjes kunnen grote effecten hebben: alhoewel het aantal netwerk oefeningen nog beperkt was, werd het nut van netwerken door de deelnemers gezien als een echte 'eye-opener'
- De ontwikkeling in netwerkcompetenties is vastgesteld een half jaar na afloop van de laatste contactmomenten hetgeen een indicatie is dat de effecten beklijven
- Het is zowel in een groepstraject als in een individueel traject mogelijk om netwerkcompetenties van ondernemers te ontwikkelen
- Een leeromgeving in de vorm van een combinatie van een individueel traject en een groepstraject zal waarschijnlijk het meeste effect sorteren bij de ondernemers:
 - o in de bilaterale contacten tussen de begeleider en de ondernemer kan veel diepgang worden bereikt
 - o in de groepsbijeenkomsten motiveren de deelnemers elkaar heel sterk via onderlinge feedback en reflectie (gefaciliteerd door een procesbegeleider)



GROEI.kans! voor plattelandsondernemers

Kees Heesbeen, directeur belangenbehartiging ZLTO: "Kleinschalige charme moet grootschalig en professioneel vermarkt worden. Dat betekent samenwerking met bestaande en nieuwe partners. Met het project GROEI.kans! kunnen we de kennis en ervaringen uit Nederland en Vlaanderen benutten."



Herman Schoorlemmer
Wageningen UR
Herman.Schoorlemmer@wur.nl

GROEI.kans! is een samenwerkingsproject tussen 24 partners uit Vlaanderen en Nederland. In een breed netwerk wordt gewerkt aan het versterken van kansen van plattelandsondernemers.

AANPAK.

Twee belangrijke activiteiten in GROEI.kans! zijn onder andere:

1. de ontwikkeling van een grensregio breed kennisnetwerk: de GROEI.Academie;
2. het samen leren en ondernemen door plattelandsondernemers.

In de GROEI.Academie wordt gewerkt aan;

- de ontwikkeling en het delen van inspirerende werkvormen om grensoverschrijdend te leren en te ondernemen;
- de ontwikkeling van een virtueel kennisplatform;
- een koppeling van onderzoek, onderwijs en ondernemers binnen het kennisnetwerk;
- een instrument om het economische effect van het project te meten.

Het samen leren en ondernemen wordt gestimuleerd door de organisatie van tal van activiteiten zoals ondernemerscafés, excursies en coaching van ondernemersnetwerken. Hierin wordt gebruik gemaakt van de werkvormen van de GROEI.Academie.

Om de kwaliteit van de procesbegeleiding en het leveren van maatwerk aan ondernemersgroepen te verbeteren wordt aandacht besteed aan training en onderlinge intervisie van trainers en begeleiders.

Een volledig overzicht van de activiteiten is te vinden op www.groei.kans.be

PARTNERS

Er zijn 24 partners. De kernpartners zijn de Centrale van de Landelijke Gilden en Boerenbond Vlaanderen uit België en de LLTB en ZLTO uit Nederland. Daarnaast zijn er tal van

partners met een specifieke regionale of themagerichte focus.

Wageningen UR, de Katholieke Hogeschool Zuidwest-Vlaanderen en de Katholieke Hogeschool Leuven zijn de kennisinstellingen die aan het project verbonden zijn. Het project GROEI.kans! wordt gerealiseerd in het kader van het Interreg IVa programma voor de Grensregio Vlaanderen - Nederland, medegefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

UITDAGINGEN KENNISINSTELLINGEN

Het project is voorjaar 2009 gestart en loopt tot 2012. De ervaringen zijn dus nog beperkt maar uitdagingen liggen er volop. De ambitie is dat plattelandsondernemers meer gebruik maken van de mogelijkheden van kennisinstellingen. Dit helpt om de rurale activiteit van de betrokken ondernemers verder te laten groeien of te professionaliseren en heeft positief effect op van de multifunctionele landbouw in zijn totaliteit. Dit betekent:

- werken aan een betere toegang van ondernemers tot kennisinstellingen;
- het articuleren van de vraag van plattelandsondernemers;
- het matchen van de vraag met een kennisinstelling die passend is zowel qua locatie als qua inhoud.

Deze uitdagingen beperken zich niet tot de 3 kennisinstellingen die nu partner zijn in GROEI.kans!. Ook andere kennisinstellingen zijn meer dan welkom in het grensoverschrijdende kennisnetwerk van de GROEI.Academie.



Frank Laarakker (lid van de BPOC) “Ik heb met veel verschillende projecten te maken gehad maar bij dit project gebeurt er pas echt iets!”



Leren, innoveren, groen doen en incasseren.

De Bio-based ProductOntwikkelings Coöperatie (BPOC) vormt een verfrissend alternatief voor het klassieke productiemodel. Milieuvriendelijke producten met een hoge toegevoegde waarde worden ontwikkeld en op de markt gebracht door een doelgerichte samenwerking tussen kennisinstellingen, agro-ondernemers en industriële verwerkers.



Gert Jan van Delft
Hogeschool HAS Den Bosch
G.vdelft@hasdb.nl

AANPAK

Uitgangspunt is dat industriële eindproducten worden ontwikkeld die hun basis vinden in bio-inhoudsstoffen afkomstig uit kruiden. Deze zgn. bio-based producten worden ontwikkeld omdat er vraag naar is. Ze voldoen aan hoge specifieke eisen en wensen vanuit de markt.

Dit is alleen mogelijk door ontwikkeling en toepassing van de benodigde kennis waarbij gekozen is voor een apart samenwerkingsverband: de systeem/innovatieve keten. De systeeminnovatieve keten bestaat uit een hechte samenwerking tussen ondernemingen in de (primaire) agrarische sector en die in het industriële segment. Kennis is niet alleen afkomstig "van de onderwijsplank" maar wordt ook in de praktijk samen ontwikkeld met en door de betrokken MKB ondernemers en (waar nodig) geborgd in de eigen keten. Bij een succesvol traject kunnen derden onder licentie gaan produceren.

Perspectief: de uiteindelijk behaalde meerwaarde komt op evenredige wijze toe aan alle partijen die in de keten betrokken zijn.

WIE ZIJN BETROKKEN?

Ondernemers: drie agrariers, een biotechnologiebedrijf en een kennisinstelling hebben zich verenigd in de huidige BPOC. Deze cooperatie is het vervolg van het project EDC Biofortificants, dat in 2006 door Hogeschool HAS den Bosch werd opgezet.

Projectmedewerkers: Stef Valk, Nic Douben, Hans Clarijs, Gert-Jan van Delft en Quirina Renders.

Docenten en studenten van hogeschool HAS den Bosch en het Citaverde College in Horst zijn betrokken bij ontwikkeling van vele diverse activiteiten op het gebied van teelt, processing, productontwikkeling en marketing.

Onderzoeksinstituten in binnen- en buitenland.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE LESSEN/ERVARINGEN?

- Informeer en betrek de betrokken ondernemers bij alle relevante zaken zodat motivatie en enthousiasme blijft
- Ontwikkel kennis en technieken waar dat mogelijk is vooral samen met de betrokken ondernemers
- Onderzoek duurt het langst...
- Bezint eer ge begint, maar durf ook risico 's te nemen



Voor de ontwikkelde bio-based producten worden op verschillende niveaus - van lab tot praktijk - experimenten uitgevoerd om de effectiviteit aan te tonen.



“Het is een prima druivenjaar”

Achterhoek, oktober 2009

Achterhoekse wijnbouwers volop aan het oogsten

Het belooft een prima wijnjaar te worden. Wijnboeren van de Coöperatief Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers (CVAW) zijn erg optimistisch over de kwaliteit en de omvang van de oogst.

De Achterhoekse wijnbouwers zijn deze weken razend druk met de oogst van de druiven en de verwerking ervan. Met man en macht wordt er gewerkt om de talloze druiven te plukken. Ronald en Miranda Stegers van Wijngaard De Beekerij in Beltrum steken de hoge verwachtingen niet onder stoelen of banken. “We rekenen op kwalitatief erg goede wijnen”, zegt Miranda Stegers. De weersomstandigheden hebben beslist meegewerkt. Schadelijk ongedierte werd uitgeschakeld door de strenge winter. De warme, droge zomer en het mooie najaar zijn doorslaggevend voor een lekkere smaak van de wijnen. Ook de opbrengst is tot nu toe beslist goed te noemen. Er wordt gerekend op ongeveer 75.000 flessen. Dat is iets minder dan vorig jaar toen er 80.000 liter wijn werd geproduceerd. “Wespenvraat is daarvoor verantwoordelijk. Daar hebben we in augustus en september last van gehad”, verklaart Miranda Stegers.

De vroege witte druivensoort Solaris is zo goed als geoogst. Het plukken van Johanniter, een later ras, is nog in volle gang. De blauwe druiven van het ras Rondo en Regent worden de komende weken nog geoogst. Miranda Stegers: “De druiven konden langer blijven hangen door het prima najaarsweer. Dat heeft voor voldoende suikervorming gezorgd. We verwachten dan ook dat onze wijnen heerlijk zullen smaken.” De witte en rode wijnen van 2009 zijn in de loop van 2010 klaar voor consumptie. De wijn die op houten vaten rijpt, zal wat langer tijd nodig hebben. De wijn uit 2008 gaat binnenkort in de verkoop. Ook die wijnen zijn van een zeer goede kwaliteit en vielen tijdens de Nationale Wijnkeuring in de prijzen.

De wijnen zijn verkrijgbaar bij alle leden van de Coöperatief Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers (CVAW). De wijnbouwers hebben de afgelopen jaren veel waardering gekregen voor hun inspanningen. Dat heeft geresulteerd in prachtige wijnen en wijncreaties van eigen bodem. Met twee nieuwe labels hopen de Achterhoekse wijnboeren de consument te bereiken. Het gaat om ‘Achterhoeks Goud’ en ‘Achterhoekse Oorsprong’. Het gaat om verschillende soorten witte wijn, rosé en rode wijn, die anders zijn dan anderen. De Achterhoekse wijnboeren gaan puur voor ambachtelijke kwaliteit en een unieke smaak. Daar wil men zich mee onderscheiden. De Achterhoek heeft zich in korte tijd ontwikkeld tot het grootste wijnbouwgebied van Nederland. De CVAW telt twaalf wijnbouwers met ruim 25 hectare aan wijngaard. Ze profiteren van een gunstig microklimaat en een optimale bodemgesteldheid.



Clemens Weenink (secretaris):
“Vroeger als melkvee- en varkenshouder leverde je een grondstof, terwijl anderen er vandoor gingen met de toegevoegde waarde. Nu verdienen we op ons eigen eindproduct.”

Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers

In de Achterhoek hebben 12 wijngaarden zich verenigd tot één coöperatie. Middels coöperatieve regulering streven de leden naar meer toegevoegde waarde.

Het Achterhoekse coöperatieve wijnbouwproject is in 2004 van start gegaan, met de aanplant van de eerste wijnstokken.

12 enthousiaste ondernemers, afkomstig uit de landbouw maar ook daarbuiten, waren bereid te investeren in een vak dat zij alleen nog maar kennen uit de theorie, het druiventelersvak. Door het opzetten van een coöperatie is er een gezamenlijke investering gedaan in het maken van wijn. Hiervoor is gezamenlijk geïnvesteerd in vinificatieapparatuur, het inhuren van kennis uit Duitsland en Zuid-Afrika met betrekking tot de teelt van de druiven en het vinificeren van de druiven tot een kwaliteitswijn.

Het doel is om een streekproduct van hoge kwaliteit voort te brengen. Om zich het druiventelersvak eigen te maken, werd gezamenlijk een cursus gevolgd bij de Universiteit van Wageningen.

De start van de coöperatie was een groot avontuur. Verschillende van de leden zijn volledig omgeschakeld en qua inkomen volledig afhankelijk van de wijnbouw. Het duurt enige jaren voordat je zodanig kunt oogsten dat het ook rendabel wordt.

Clemens Weenink, de secretaris van de het bestuur, vindt het mooiste van het vak dat je ook bezig bent met het eindproduct, omdat behalve de druiven, ook de wijn zelf wordt gemaakt.

SAMENWERKING

De Coöperatie is een samenwerkingsverband aangegaan met de Zuid-Afrikaanse wijnmaker Oliver Meckler en de Duitse wijnmaker Markus Regnery.

De combinatie van teeltbegeleiding door Markus Regnery door het gehele groeiseizoen zorgt voor een optimale hoeveelheid gezonde druiven waarvan Oliver Meckler, in samenwerking met de leden, tijdens de oogst prachtige wijnen van maakt. Deze combinatie van teelt en verwerking is in Nederland nergens te vinden de coöperatie is dan ook bijzonder verguld met dit "Gouden Duo".



Coöperatief Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers

Heringsaweg 18

7137PH Lievelede

Tel: 0544-379141

E-mail: info@achterhoeksewijnbouwers.nl

web: www.achterhoeksewijnbouwers.nl



Partners voor Ondernemerschap





Peter Pree
Partners voor
Ondernemerschap
peter.pree@zfto.nl

Partners voor Ondernemerschap bestaan uit primair en ketenbedrijfsleven, onderwijs, onderzoek en overheid. Vanuit een gedeelde visie willen zij zorgen dat agrariërs een goed en onderscheidend aanbod krijgen waarmee ondernemerschap kunnen versterken. Dit willen zij op een no nonsense-manier aanpakken.

Binnen de steeds sneller veranderende markt en omgeving van boeren en tuinders, is ondernemerschap sleutel tot het succes voor continuïteit van hun bedrijf. Een aantal bedrijven en instellingen wil in Partners voor Ondernemerschap samenwerken om het ondernemerschap te versterken. Partners voor Ondernemerschap heeft als doel dat agrariërs beter in staat zijn rekening te houden met de externe omgeving en de opzet van hun bedrijf maximaal aan te passen aan de wensen van markt en maatschappij. Ondernemers kunnen hierdoor krachtige ketenpartners worden, die de kansen in de markt maximaal weten te benutten.

Deelnemer aan de Masterclass 'KLAS':
"Het leren begrijpen van andere sectoren binnen de landbouw vind ik een enorme winst. Om de landbouw in zijn algemeen naar een hoger niveau te kunnen tillen, is dit project zeker een begin. Ik vond het zeer de moeite waard"

AANPAK

Het project Partners voor Ondernemerschap vormt een platform voor uitwisseling van kennis, netwerken en ervaring. Een stuurgroep zorgt voor visie, geeft richting aan de uitvoering van initiatieven en verbindt ontwikkelingen met elkaar. Een werkgroep sluit direct aan op de praktijk en zorgt voor de afstemming van lopende initiatieven. Met behulp van diverse initiatieven wordt naar het doel gewerkt.

Eén van de lopende initiatieven is de Masterclass "KLAS". Reeds tweemaal is de Masterclass georganiseerd en positief ontvangen door de deelnemers. In de "KLAS" komt een groep topondernemers uit verschillende segmenten samen met de CEO's van vier grote organisaties. Zij gaan met elkaar in gesprek over verschillende onderwerpen als ketenstrategie, de toekomst en innovatie.





**AD-Ondernemerschap:
theorie in praktijk!**



Ron Methorst
CAH Dronten
mer@cah.nl

De Associate Degree Ondernemerschap vervult een belangrijke rol.
Een belangrijke doelgroep krijgt zo de kans zichzelf te scherpen voor het ondernemerschap.

De Associate Degree is als diploma nieuw in HBO-land. Waar het MBO al lang een niveau 3 en 4 kent, heeft het HBO nu ook niveau 5 (AD) en niveau 6 (bachelor). De AD Ondernemerschap biedt een prachtige tussenvorm voor doeners die meer moeten gaan denken. Het lesprogramma is sterk praktijkgericht door de koppeling met een bedrijf en tegelijk leer je reflecteren op je positie als (aspirant) ondernemer.

Er is een duidelijke groep die het doorlopen van een volledig bachelor traject niet ziet zitten.

MBO-4 niveau is niet hun plafond en is er behoefte aan reflectie op het ondernemen in al zijn facetten. Naast aspirant ondernemers zijn ook werknemers van AB Oost actief zichzelf aan het vormen. De eerste diploma's zijn uitgereikt en de studenten zijn gegroeid.

De opleiding duurt in totaal twee jaar. Leerlingen met MBO-4 niveau krijgen een jaar vrijstelling. De lessen van de opleiding zijn geconcentreerd op één dag. Hierdoor ontstaat een duaal karakter: een positief aspect voor de doelgroep.

BETROKKENEN

Bij de opzet van de opleiding zijn CAH Dronten, Van Hall Instituut, AOC Oost, Groenhorst College en AB Oost betrokken. In de eerste fase wordt concreet invulling gegeven aan de samenwerking tussen HBO en AOC. De kansen en mogelijkheden zijn verkend. De uitvoering gebeurt nu samen. In de tweede fase staat met name de didactische invulling centraal. Hoe wordt de ondernemer bij de opleiding betrokken, hoe reflecteer je op je werk in de praktijk.

Stuart Knowles, medewerker AB Oost
"Ik heb nu veel meer zelfvertrouwen,
laat die nieuwe situaties en vragen
maar komen!"

BELANGRIJKSTE LESSEN EN ERVARINGEN

- Het niveau van AD is duidelijk onderscheidend van MBO-niveau, dit betekent ook dat de opleiding fysiek op een andere locatie moet worden gegeven.
- Communicatie met de studenten is erg belangrijk aangezien er slechts op 1 dag in de week contact is.
- De ontwikkeling van het didactische concept is belangrijk, het stevig vervlechten van praktijk en theorie is hierbij het voornaamste doel.
- De ondernemer moet betrokken zijn bij de opleiding: dit is tegelijk een doorgaande ontwikkeling.
- De ondernemer moet ondersteund worden bij het geven van reflectie op het leerproces van de student.

De AD Ondernemerschap vervult een belangrijke rol in de toekomst van het agrarisch ondernemen. De drempel om door te leren wordt enorm verlaagd



Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR)

De NCR is een vereniging van coöperatieve ondernemingen werkzaam in de land- en tuinbouw en in de financiële dienstverlening en het verzekeringswezen. Taak van de NCR is om te fungeren als coöperatie-expertisecentrum ten behoeve van de leden. Om als expertisecentrum te kunnen fungeren is het vergaren van kennis vanzelfsprekend waarbij onderling contact tussen de leden van groot belang is en welke door de NCR wordt geïnitieerd. Daarnaast wordt kennis door nationaal en internationaal onderzoek opgedaan uitgevoerd in samenwerking met derden.



De NCR heeft ook de taak om als platform voor bestuurders, commissarissen en directieleden van coöperatieve agrarische ondernemingen te functioneren. In Nederland is dit platform de enige waar de gehele agribusiness elkaar ontmoet, voornamelijk op de door de NCR georganiseerde symposia en Coöperatiedag. Door het oprichten van commissies die zich richten op specifieke onderwerpen zijn er

afzonderlijke netwerken ontstaan.

Linda de Bie is de beleidsmedewerker van de NCR. Naast het adviseren van en het onderhouden van contacten met de NCR-leden, is zij secretaris van de commissie coöperatiezaken en schrijft zij voor de kwartaaluitgave Coöperatie.



WAAROM MOEILIK DOEN
ALS HET SAMEN KAN

Loesje



Jan Hania
Van Hall Larenstein
jan.hania@wur.nl

Samenwerken als kans voor ondernemers.

Jan Hania, Van Hall Larenstein:
"Eerst samen met elkaar werken, dan met elkaar samenwerken."

Uit onderzoek van LNV en EIM (Smit, 2008) bleek dat samenwerking veel kansen biedt voor ondernemers. In dit project wordt hier een vervolg aan gegeven. Accent ligt op de samenwerken in het onderwijs die de basis vormt voor professionele samenwerking als ondernemer. Ook al werken studenten vaak in groepsverband, toch is samenwerking voor hen niet vanzelfsprekend.

AANPAK

Na een inventarisatie in het MAO en HAO bij de betrokken partners in dit project, bleek dat samenwerking in het onderwijs nog weinig aan bod komt. Een leerlijn was in ieder geval niet aanwezig. Deze was wel wenselijk om studenten stelselmatig met samenwerking te confronteren.

Een visie op samenwerken is in deze onontbeerlijk. Literatuur, bijeenkomsten en brainstormsessies met docenten en studenten uit het MAO, HAO en ondernemers leverden hiervoor de input. Vanuit hier is door de projectgroep een competentiemodel voor samenwerken in het onderwijs en de beroepspraktijk ontwikkeld. Het ondernemers-competentiemodel van Driessen is een handig hulpmiddel om één en ander weer te geven. Elementen uit dit competentiemodel (kennis, motivatie, persoonskenmerken en gedrag met betrekking tot samenwerken) worden vertaald naar de onderwijssituatie (samenwerkingscases, voorbeelden uit de praktijk, houdingsaspecten etc.). In het project wordt tevens een persoonlijke profiel analyse (PPA) gemaakt om studenten en ondernemers te testen op hun houding en aanzien van samenwerken.

BETROKKENEN

De betrokken partijen in dit project zijn: CAH Dronten, AOC Friesland, Van Hall Larenstein, accon avm en Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO).

De projectgroep bestaat uit Oene Schriemer, Erik Hassink, Ernest van den Boezem, Marjolein Tijpens, Pieter de Wolf en Jan Hania.

BELANGRIJKSTE ERVARINGEN

- De visie van het projectteam is dat ondanks leervragen leeftijdsgebonden zijn en dat het MAO en het HAO een eigen opdracht hebben, het onderwijs op het gebied van samenwerking op één lijn moet liggen: de leerlijn.
- Een tweede element in de visie is het belang van ondernemerschapontwikkeling (van vakman naar manager naar ondernemer).
- De keuze van het leerproces is essentieel. Er is in principe geen leervraag bij studenten op het gebied van samenwerken. Ze zetten zich vooral in voor datgene wat bijdraagt aan wat ze bezig houdt en waar ze zich betrokken bij voelen.

 PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

 **accon avm**
adviseurs en accountants

 **CAH DRONTEN**
CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOOGESCHOOL

Dorpscoöperatie Esbeek





Piet Verhoeven
Coöperatie Esbeek
P.verhoeven@hasdb.nl

In 2005 wordt er in het dorp Esbeek (1185 inwoners, gemeente Hilvarenbeek) door de inwoners een stevige discussie gevoerd over de toekomst van het dorp. Die discussie eindigt niet alleen in plannen voor de korte en lange termijn, maar ook in concrete tastbare resultaten

Zo is een dorpscoöperatie opgericht die zich ten doel stelt om de leefbaarheid van het dorp, nu en in de verre toekomst, te behouden en te versterken. Het plaatselijk café wordt, toen het dreigde te verdwijnen, aangekocht, verbouwd en uitgebreid tot multifunctioneel ontmoetingscentrum met een café, een feestzaal, vergaderruimten, een schutterij, een huiskamer en een museum (met dit initiatief won Esbeek in 2009 de Brabantse Dorpenderby). Ook wordt het initiatief genomen voor het bouwen, in eigen beheer, van 25 starterswoningen die in 2009 zijn opgeleverd. Nog talloze andere plannen zijn in voorbereiding: zorg voor ouderen in eigen beheer, realisatie van een multifunctionele sportaccommodatie met basisschool, peuterspeelzaal en kinderopvang en lokale duurzame energievoorziening.

Coöperatie Esbeek heeft ruim 600 leden. Alle inwoners van het dorp kunnen gratis lid worden. Inwoners en bedrijven kunnen certificaten van aandelen kopen van de coöperatie. Ruim 300 leden hebben ongeveer 300.000 euro aan certificaten gekocht.



De leden ontvangen 3% rente op deze certificaten. De certificaten zijn niet verhandelbaar. Deze participatie van de leden vormde de basis voor de financiering van de aankoop van Café Schuttershof voor ruim 1 miljoen euro in 2007. De aandelen in het café/ontmoetingscentrum creëren een grote emotionele betrokkenheid van de inwoners en bedrijven bij de coöperatie.

De algemene gang van zaken wordt geregeld door een zes-tal bestuursleden. Zij bereidt de beleidsplannen voor en onderhoudt de externe contacten met o.a. gemeente en provincie. Een groot aantal werkgroepen is verantwoordelijk voor de verschillende activiteiten op gebied van wonen, zorg, welzijn en werk. In de algemene vergadering wordt aan alle leden verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. Via een accountantsrapport krijgen de leden volledige inzage in de financiële gang van zaken. Er wordt door het bestuur veel aandacht besteed aan interne communicatie o.a. via de website www.esbeek.eu, het lokaal informatieblad Het Klep-permenneke, bijeenkomsten, huis-aan-huis schrijven.

De slogan van de coöperatie is: "Esbeek regelt het". Dit betekent dat Esbeek het heft in eigen hand neemt, niet wacht op gemeente en andere overheden maar wel met alle partijen samenwerkt. Dus ook de slogan: "Esbeek verbindt" is van toepassing.

Piet Verhoeven
Coöperatie Esbeek

COLOFON

Dit magazine is tot stand gekomen ter gelegenheid van de Onderwijsdag Ondernemerschap op 21 januari 2010 op Hogeschool HAS Den Bosch.

Vormgeving: Bureau Ponjee, Moordhuizen
Druk: Drukkerij Tielen, Boxtel
Oplage: 400 exemplaren
Redactie: Laura Fransen, Noortje van den Berkmortel
Projectbegeleiding: Lindsay Kemps-Saitch & Marieke Ellenbroek

Hogeschool HAS Den Bosch / HAS KennisTransfer

Onderwijsboulevard 221
5223 DE 's-Hertogenbosch

Postbus 90108
5200 MA 's-Hertogenbosch
T (073) 69 23 600
F (073) 69 23 699
www.hasdenbosch.nl
www.haskennistransfer.nl

LEI Wageningen UR

Hoofdkantoor

Alexanderveld 5
2585 DB Den Haag

Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T (070) 3358330
www.lei.wur.nl

Detachement Lelystad

Edelhertweg 15
8219 PH Lelystad

Postbus 2176
8203 AD Lelystad
T (0320) 293540

Detachement Wageningen Leeuwenborch

Hollandseweg 1
201
6706 KN Wageningen

Postbus 35
6700 AA Wageningen
T (0317) 484489

