







Welk spoor kiest u?

Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap

M. van der Wel
F. Schuring

Rapport 2008-085
Januari 2009
Projectcode 31334
LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Consumenten en ketens.

Foto: Nationale Beeldbank

Welk spoor kiest u?; Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap

Wel, M. van der en F. Schuring

Rapport 2008-085

ISBN/EAN: 978-90-8615-288-9; Prijs € 22,50 (inclusief 6% btw)

100p., fig., tab., bijl.

Dit verslag geeft een overzicht van ondernemerschapactiviteiten en projecten die in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven plaatsgevonden hebben. Om deze activiteiten te kunnen beoordelen op ondernemerschap is een waarderingskader ontwikkeld. Dit kader maakt inzichtelijk in hoeverre ondernemerschap bevorderd wordt. En met behulp van het waarderingskader zijn good practices geïdentificeerd. Het verslag geeft tevens adviezen om ondernemerschap met hulp van het kader verder te ontwikkelen.

This report contains a summary of entrepreneurial activities that have taken place in the education and research sectors and the business community. A valuation framework which has been developed to assess these activities in terms of entrepreneurship offers an insight into the extent that they promote entrepreneurship. The valuation framework has also been used to identify good practices. In addition, the report contains recommendations for the further development of entrepreneurship using this framework.

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Voorwoord	5
	Samenvatting	7
	Summary	11
1	Inleiding	15
2	Inventarisatie	18
3	Het waarderingskader	19
4	Toepassing van het waarderingskader	26
5	Conclusie	34
	Literatuur	36
	Bijlagen	
1	Inventarisatie van activiteiten en projecten	37
2	Resultaten van de projecten die gewaardeerd zijn met behulp van het waarderingskader	81

Voorwoord

Zijn alle ondernemerschapsactiviteiten die in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven worden uitgevoerd echt gericht op competentieontwikkeling? Hoe beoordeel je dat dan? En, er zijn zoveel ondernemerschapbevorderende activiteiten dat er geen helder overzicht is meer is. Het ministerie van LNV, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en het bedrijfsleven, in het bijzonder het samenwerkingsverband Partners voor Ondernemerschap, hechten veel waarde aan de ontwikkeling van ondernemerschap. Het programmateam Ondernemerschap van de GKC en het ministerie van LNV als meefinancierder, hebben dit onderzoek uitgezet om daarmee 'de kenniswerkers in de groene kennisinstellingen te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen bij het ontwikkelen van meer en betere arrangementen met hun omgeving'.

Dit rapport geeft zicht op de wijze waarop er beoordeeld kan worden of er sprake is van competentieontwikkeling op ondernemerschap. Er is een tool ontwikkeld, het waarderingskader, waarmee onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven zelf kunnen nagaan of er sprake is van competentieontwikkeling op ondernemerschap. Het model kan tegelijkertijd ook gebruikt worden om de inhoud van de activiteiten verder aan te scherpen en om in het onderwijsprogramma een doorlopende leerlijn in ondernemerschap aan te brengen. Dit rapport geeft ook een overzicht van wat er gebeurt aan ondernemerschapsontwikkeling en hoe een aantal van deze activiteiten gewaardeerd worden op competentieontwikkeling. Bij de totstandkoming van de good practices, een selectie van interessante voorbeelden, was de context waarin de activiteiten gebeurden een belangrijke factor. Dit betekent dat een lage waardering op ondernemerschapsontwikkeling kan passen bij het type onderwijs dat gegeven wordt.

Een rapport als dit behelst een momentopname. Onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven zijn continu bezig om de inhoud van hun activiteiten te evalueren en bij te stellen. Nieuwe inzichten en onderzoeken geven daartoe aanleiding.

Rest ons al degenen uit onderzoek, onderwijs, overheid en bedrijfsleven die meegewerkt hebben aan de totstandkoming van dit onderzoek en dit rapport hartelijk te bedanken. Zonder een blik achter de schermen was het niet mogelijk om dit rapport te laten verschijnen!



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen directeur LEI Wageningen UR

Samenvatting

De ontwikkeling van ondernemerschapcompetenties in de groene beroepskolom heeft de aandacht van het ministerie van LNV, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en het bedrijfsleven, in het bijzonder het samenwerkingsverband 'Partners voor Ondernemerschap.'

Het ministerie van LNV heeft een definitie voor ondernemerschap geformuleerd:

'Iemands vermogen rekening te houden met de externe omgeving, om zo maximaal de opzet van zijn/haar bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij zodat hij hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen.'

Deze definitie vormt de uitgangssituatie voor de opdracht van het Programmateam Ondernemerschap van de GKC. Dit programma Ondernemerschap is een van de A-programma's (Arrangementgedreven programma) van de GKC en is erop gericht om:

de kenniswerkers in de groene kennisinstellingen te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen bij het ontwikkelen van meer en betere arrangementen met hun omgeving.

Er zijn door het ministerie van LNV diverse projecten ondersteund om het ondernemerschap te bevorderen in onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven. Een van de redenen van dit onderzoek is dat er op dit moment geen goed overzicht is van deze projecten. Daarnaast is niet duidelijk hoe de projecten daadwerkelijk ontwikkeling bevorderen op het gebied van ondernemerschap. En het blijkt dat projecten nog te weinig worden toegepast in het onderwijs. Dit wierp de vraag op welke activiteiten en projecten in onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven competentieontwikkeling bevorderen op ondernemerschap.

De vraag van het ministerie van LNV en het Programmateam Ondernemerschap is daarom de volgende:

- maak een inventarisatie van projecten die in het kader van ondernemerschap plaatsvinden in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Het betreft hier dus zowel projecten die door LNV zijn opgezet of ondersteund, als projecten die door andere instanties (onder andere bedrijfsleven) zijn gestart;

- ontwikkel een waarderingskader waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt in hoeverre projecten en activiteiten ondernemerschap bevorderen;
- identificeer *good practices* uit de gemaakte inventarisatie met behulp van het ontwikkelde waarderingskader.

In de periode oktober 2007-april 2008 is een projectteam bestaande uit een onderzoeker van LEI Wageningen UR en een docent van het Groenhorst College te Dronten met de onderzoeksvragen aan het werk gegaan.

Methoden en aanpak

Bij het inventariseren was het belangrijk om algemene gegevens boven water te krijgen die voor andere scholen interessant zouden kunnen zijn. De nadrukkelijke wens van het programmateam en het ministerie van LNV is dat andere scholen of bedrijven ook gebruik kunnen maken van deze projecten.

Er zijn 57 projecten geïdentificeerd in het onderwijs (mbo, hbo en wo), 10 projecten in het bedrijfsleven (Partners voor ondernemerschap) en 33 projecten in het onderzoek. Er is niet gestreefd naar volledigheid.

'Welke activiteiten en projecten bevorderen ondernemerschap?' was de tweede onderzoeksvraag. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er eerst vanuit de literatuur een waarderingskader ontwikkeld. De context waarin ondernemerschapontwikkeling plaatsvindt, bepaalt mede het waarderingskader. In dit onderzoek zijn we uitgegaan van het competentiegerichte onderwijs (CGO).

De laatste onderzoeksvraag betrof het waarderen van projecten en activiteiten met behulp van het waarderingskader. De projectopdracht was om het waarderingskader toe te passen op een aantal projecten en een aantal *good practices* te formuleren. Het kader is met behulp van de literatuur over competentieontwikkeling en ondernemerschap ontwikkeld en door ermee te gaan werken werd duidelijk dat het kader ook daadwerkelijk in de praktijk toepasbaar was. Dit betekent dat in de diverse projecten met behulp van het ontwikkelde kader, inzicht verkregen kan worden in de competentieontwikkeling op ondernemerschap.

Uit het grote totaalbestand van projecten dat door de inventarisatie is verkregen, zijn in totaal 18 projecten en activiteiten geselecteerd uit onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven: 3 projecten van het bedrijfsleven, 7 van het mbo, 4 van het hbo, 2 van het wo en 2 van het onderzoek.

Resultaten en conclusies

De 18 beoordeelde projecten zijn ingedeeld naar de klasse van de competentieontwikkeling. Klasse 1 geeft aan dat de projecten echte ondernemerschap bevorderen. Er is dan sprake van het kunnen maken van keuzes, metareflectie op ondernemerschapvragen, er wordt een keuzeproces van handelingsbeslissingen doorgelopen én er vindt competentieontwikkeling plaats op vastgestelde ondernemerschapcompetenties.

	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Bedrijfsleven		1	1	1
Mbo		2	3	2
Hbo		3	1	
Wo				2
Onderzoek		1		1

1. Een groot aantal van de onderzochte projecten legt de nadruk op managementvaardigheden, klasse 3. Klasse 3 betekent dat deze projecten de deelnemers wel de gelegenheid bieden om een keuze te maken en een verantwoord risico laten lopen. Ook het reflecteren op het resultaat en het proces komt aan de orde maar er is geen reflectie op de bestaansvraag (metareflectie). Deze projecten worden vooral geïdentificeerd in het mbo. Deze ontwikkeling (reflectie op het resultaat en het proces) past ook bij dit type onderwijs waar we van deelnemers nog niet mogen verwachten dat zij in staat zijn om te reflecteren op de bestaansvraag.
2. Niet één van de geselecteerde projecten werd gescoord op klasse 1. Wel zagen we dat veel projecten in potentie ondernemerschapontwikkeling in zich hebben maar dat er weinig aandacht was voor metareflectie op bestaansvraag. Gezien het ontwikkelingsniveau van studenten in het hbo én de onderwijsinhoud, ligt het voor de hand dat huidige onderwijsprojecten de ontwikkeling naar klasse 1 wel in zich hebben.
3. Het waarderingskader geeft zicht op competentieontwikkeling op alle onderwijsniveaus vmbo, mbo en hbo. Van leerlingen op het vmbo mag verwacht worden dat zij eenvoudige keuzes kunnen maken en een beheerst risico kunnen lopen. Daarna kan er gereflecteerd worden op het resultaat (1e orde) en soms op het proces (2e orde). Deelnemers op het mbo kunnen keuzes maken en reflecteren op het resultaat én op het proces. Vaak is er dan sprake van managementvraagstukken. Hbo-studenten kunnen risicovol-

lere situaties aan en kunnen reflecteren op de bestaansvraag. Daarna kunnen zij de handelingsbeslissingen toepassen om te komen tot een weloverwogen besluit.

4. Bij de rapportage was het belangrijk de context te duiden waarin de projecten plaatsvinden. Er kunnen bijvoorbeeld goede redenen zijn om nadruk te leggen op 1e- en 2e-orde reflecties. Want ook goed vakmanschap en goed management zijn een voorwaarde voor een rendabel en vitaal bedrijf. Vakmanschap en management staan en vallen met 1e- en 2e-orde reflecties.
5. Het instrument ondersteunt de opbouw van het curriculum van ondernemerschaponderwijs en het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn.
6. Met behulp van het waarderingskader kunnen docenten zelf hun ondernemerschaponderwijs analyseren.
7. Met behulp van het ontwikkelde waarderingskader kunnen huidige projecten worden beoordeeld op de mogelijkheid van competentieontwikkeling. Het instrument is daarop getoetst in de praktijk. Van essentieel belang is dat er bij het gebruik van het kader de juiste vragen worden gesteld die passen bij de verschillende stappen van het waarderingskader.
8. Het instrument geeft handvatten/richtlijnen om bestaande projecten te verbeteren en om nieuwe projecten te ontwikkelen door een heldere opbouw van het instrument en de uitleg per stap.
9. Een voorwaarde om als externe zicht te krijgen op de klasse van een project, is een goede interviewtechniek is noodzakelijk. Meerdere respondenten dienen te worden geïnterviewd en de resultaten moeten onderling vergeleken worden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten.

Summary

Valuation framework for the promotion of entrepreneurship

The development of entrepreneurial competences in the 'green professional chain' is an issue which is receiving attention from the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, the Green Knowledge Cooperative (GKC) and the business community, in particular the *Partners voor Ondernemerschap* (Partners for Entrepreneurship) collaborative arrangement.

The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality has formulated the following definition of entrepreneurship (translated from the original Dutch):

'An individual's ability to take account of their external surroundings such that they are able to tailor the organisation of their company as closely as possible to the needs of the market and society and, in so doing, make the fullest possible use of the opportunities available to them in the market.'

This definition constitutes the basis for the assignment issued to the GKC's Entrepreneurship Programme Team. The objective of this Entrepreneurship Programme, one of what are referred to as the GKC's 'A Programmes' (arrangement-driven programmes), is to:

encourage, assist and support knowledge workers in green knowledge institutions in the development of more and improved arrangements with their milieu.

The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality has provided support to a variety of projects designed to promote entrepreneurship in the education and research sectors and the business community. One of the reasons for carrying out the study reviewed in this report was the current lack of an appropriate survey of these projects. In addition, the extent to which the projects actually promote the development of entrepreneurship is unclear. Moreover, it has transpired that insufficient use of the projects is made in the education sector. These issues in turn prompted the question as to which activities in the education and research sectors and the business community promote the development of entrepreneurial competences.

For this reason, the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality and the Entrepreneurship Programme Team issued the following requests:

- make an inventory of entrepreneurship projects carried out by the education and research sectors and the business community. This thus relates both to projects initiated or supported by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality and projects initiated by other parties (such as the business community);
- develop a valuation framework that provides an insight into the extent that projects and activities promote entrepreneurship;
- use this valuation framework to identify good practices within the inventory of the projects.

A project team comprised of a researcher from LEI Wageningen LEI and a lecturer from Groenhorst College in Dronten studied the above questions during the period from October 2007 to April 2008.

Method and approach

The inventory needed to collate general information that could be of interest to other schools. The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality and the Programme Team had stated their express wish that other schools or companies should also be able to make use of these projects.

57 projects were identified in the education sector (intermediate vocational education [MBO], higher vocational education [HBO], and university education), 10 projects in the business community (Partners for entrepreneurship) and 33 projects in the research sector. No endeavours were made to draw up an exhaustive inventory.

The second question to be studied was 'Which activities and projects promote entrepreneurship?' This question could only be answered once a valuation framework had been developed on the basis of a literature study. The design of the valuation framework was in part determined by the context in which entrepreneurship is developed. This study is based on competence-oriented education.

The last question to be studied related to the assessment of projects and activities using the valuation framework. The project's assignment was the application of the valuation framework to a number of projects and the formulation of a number of good practices. The framework was developed using literature on competence development and entrepreneurship, and was then tested in practice to demonstrate that its use was feasible. Consequently, the framework

designed in this study can be used to examine a range of projects and gain an insight into the development of entrepreneurial competence.

A total of 18 projects from the education and research sectors and the business community were selected from the large number identified during the preparation of the inventory, namely 3 projects from the business community, 7 from intermediate vocational education, 4 from higher vocational education, 2 from university education, and 2 from the research sector.

Results and conclusions

The 18 projects assessed during this study were classified into competence-development classes. Class 1 indicates that the projects promote genuine entrepreneurship, i.e. they provide for making choices, meta-reflection on entrepreneurial issues, working through a choice process in deciding which action is to be taken, and competence development on the basis of specified entrepreneurial competences.

	Class 1	Class 2	Class 3	Class 4
Business community		1	1	1
Intermediate vocational education		2	3	2
Higher vocational education		3	1	
University education				2
Research		1		1

1. A large number of the projects examined during this study place the emphasis on the development of management skills, Class 3. Class 3 indicates that these projects offer the participants an opportunity to make choices and take responsible risks. These projects also extend to reflection on the result and the process, but not to reflection on the rationale (meta-reflection). These projects were primarily identified in the intermediate vocational education sector. This development (reflection on the result and the process) is also compatible with this form of education in which the participants cannot yet be expected to reflect on the rationale.
2. None of the selected projects were classified in Class 1. However, we did note that although many projects possess the potential for entrepreneurial development, little attention was given to meta-reflection on the rationale. In view of the level of development of students following higher vocational edu-

cation and the content of their education, it may be assumed that the current education projects nevertheless possess the potential for development to Class 1.

3. The valuation framework offers an insight into competence development at all preparatory secondary vocational education, intermediate vocational education, and higher vocational education levels. Students following preparatory secondary vocational education may be expected to be able to make simple choices and take controlled risks. They can then reflect on the result (1st order) and, on occasion, on the process (2nd order). Students following intermediate vocational education can make choices and reflect on the result *and* the process. These often involve management issues. Students following higher vocational education can deal with situations posing increased risks and reflect on the rationale. They can then take decisions on their actions to arrive at a carefully-considered decision.
4. During the preparation of the report, it was important to indicate the context within which the projects take place: for example, there can be good reasons for placing the emphasis on 1st and 2nd order reflections, since professionalism and good management are also conditions that need to be met for a profitable and vital company. Professionalism and management depend entirely on 1st and 2nd order reflections.
5. The instrument supports the design of the curriculum of entrepreneurship education and the development of a continual learning curve.
6. The valuation framework enables lecturers to analyse their entrepreneurship education.
7. The valuation framework designed during this study can be used to assess existing projects in terms of the opportunities they offer for competence development. This application of the instrument has been tested in practice. When using the valuation framework, it is essential that the right questions are asked, compatible with the various steps involved in the valuation framework.
8. In view of the transparent design of the valuation framework and the explanation of each step, the instrument provides indications/guidelines for the improvement of existing projects and the development of new projects.
9. An appropriate interview technique is essential to obtain an external insight into the class in which a project can be classified. A number of respondents need to be interviewed, and the results need to be compared; this increases the reliability of the results.

1 Inleiding

De ontwikkeling van ondernemerschapcompetenties in de groene beroepskolom heeft de aandacht van het ministerie van LNV, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en het bedrijfsleven, in het bijzonder het samenwerkingsverband 'Partners voor Ondernemerschap.'

Het ministerie van LNV heeft een definitie voor ondernemerschap geformuleerd:

'Iemands vermogen rekening te houden met de externe omgeving, om zo maximaal de opzet van zijn/haar bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij zodat hij hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen.'

Deze definitie vormt de uitgangssituatie voor de opdracht van het Programmateam Ondernemerschap van de GKC. Dit programma Ondernemerschap is een van de A-programma's (Arrangementgedreven programma) van de GKC en is erop gericht om:

de kenniswerkers in de groene kennisinstellingen te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen bij het ontwikkelen van meer en betere arrangementen met hun omgeving.

Er zijn door het ministerie van LNV diverse projecten ondersteund om het ondernemerschap te bevorderen in onderwijs, onderzoek en het bedrijfsleven. Een van de redenen van dit onderzoek is dat er op dit moment geen goed overzicht is van deze projecten. Daarnaast is niet duidelijk hoe de projecten daadwerkelijk ontwikkeling bevorderen op het gebied van ondernemerschap. En het blijkt dat projecten nog te weinig worden toegepast in het onderwijs. Dit wierp de vraag op welke activiteiten en projecten in onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven competentieontwikkeling bevorderen op ondernemerschap.

De vraag van het ministerie van LNV en het Programmateam Ondernemerschap is daarom de volgende:

- maak een inventarisatie van projecten die in het kader van ondernemerschap plaatsvinden in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Het betreft hier dus zowel projecten die door LNV zijn opgezet of ondersteund, als projecten die door andere instanties (onder andere bedrijfsleven) zijn gestart;

- ontwikkel een waarderingskader waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt in hoeverre projecten en activiteiten ondernemerschap bevorderen;
- identificeer *good practices* uit de gemaakte inventarisatie met behulp van het ontwikkelde waarderingskader.

In de periode oktober 2007-april 2008 is een projectteam bestaande uit een onderzoeker van LEI Wageningen UR en een docent van het Groenhorst College te Dronten met de onderzoeksvragen aan het werk gegaan.

Uitgangspunt bij het onderzoek waren de visie en missie van het Programmeamteam Ondernemerschap zoals verwoord in onderstaande tekstbox.

Kader 1	Visie en missie programma Ondernemerschap, GKC
<i>Missie</i>	
Iedere leerling/student van het Groen Onderwijs ervaart tijdens de opleiding dat ondernemerschap een wenkend perspectief is. Iedere beroepsbeoefenaar in de Groene Sector ervaart dat ondernemerschap een wenkend perspectief blijft.	
<i>Visie</i>	
<i>Positie</i> Het ontwikkelen van ondernemerschap dient geïntegreerd verankerd te zijn in alle lagen van het Groen Onderwijs (vmbo, mbo, hbo, wo), waardoor onderwijsdeelnemers worden uitgedaagd om doorlopend te leren. De Groene Kennisinstellingen kunnen een waardevolle rol spelen in de kenniscirculatie en partner zijn voor huidige en toekomstige ondernemers. Hiervoor zal het onderwijssysteem ingrijpend gerenoveerd moeten worden.	
<i>Inhoud</i>	
Het ontwikkelen van ondernemerschap wordt gekenmerkt door het integraal ontwikkelen van de ondernemerscompetenties: opportunity, relationship, conceptual, organising, strategic, commitment. <i>Deze competenties zijn ontwikkelbaar.</i> De complexiteit van de context waarin wordt geleerd, is bepalend voor het competentieniveau dat wordt bereikt en het bijbehorende onderwijsniveau.	
Daarbij dienen de door het programmamteam geadopteerde ondernemerscompetenties zoals geformuleerd door Man, Lau en Chan (1999, zie kader) integraal ontwikkeld te worden. Het gaat hierbij om leren in een context waarin leerlingen grensverleggende ervaringen opdoen.	

Leeswijzer

In deze rapportage gaan we eerst in op hoe de inventarisatie heeft plaatsgevonden. We geven aan welke projecten er zijn geïnventariseerd en welke gegevens relevant zijn voor het onderwijs en daarom in kaart gebracht zijn. In hoofdstuk 3

gaan we in op de ontwikkeling van het waarderingskader. Daarna wordt in hoofdstuk 4 het waarderingskader toegepast op een aantal projecten om een aantal good practices te definiëren. Als laatste onderdeel van deze rapportage zijn de conclusies en een aantal aanbevelingen beschreven. In de bijlagen is de uitgebreide lijst met alle geïnventariseerde projecten en een lijst met de gewaardeerde projecten.

2 Inventarisatie

De eerste opdracht van het onderzoek is: maak een inventarisatie van projecten op het gebied van ondernemerschap die in de periode van 2004-2007 uitgevoerd zijn in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven.

Voor de inventarisatie van de onderwijsprojecten maakten we gebruik van de Rigoprojecten (Regeling Innovatie Groen Onderwijs) die onder andere op Groen Kennisnet (Livelink, de daar gebruikte elektronische document management-omgeving) zijn weergegeven. Daarnaast is er contact gezocht met projectleiders van de AOC's over mogelijke andere projecten die in aanmerking zouden kunnen komen voor onze inventarisatie.

Het samenwerkingsverband 'Partners voor Ondernemerschap,' bood ons een uitgebreide lijst aan met vele ondernemerschapstrainingen en -opleidingen. Vanuit onderzoek zijn diverse bronnen geraadpleegd zoals bijvoorbeeld de website van Wageningen UR: kennis online (www.kennisonline.wur.nl). Op deze site staan alle onderzoeken die door Wageningen UR zijn uitgevoerd.

Aanpak

Bij het inventariseren was het belangrijk om algemene gegevens boven water te krijgen die voor andere scholen interessant zouden kunnen zijn. De nadrukkelijke wens van het programmateam en het ministerie van LNV is dat andere scholen of bedrijven ook gebruik kunnen maken van deze projecten. Gegevens die we noteerden, waren:

- een korte samenvatting van het project;
- uitvoeringsgegevens met:
 - naam van school;
 - bedrijf of onderzoeksinstantie;
 - naam van de projectleider;
 - periode waarin het project is uitgevoerd;
 - doelgroep.

Er zijn 57 projecten geïdentificeerd in het onderwijs (mbo, hbo en wo), 10 projecten in het bedrijfsleven (Partners voor ondernemerschap) en 33 projecten in het onderzoek. Er is niet gestreefd naar volledigheid. In bijlage 1 kunt u de totale inventarisatielijst vinden.

3 Het waarderingskader

'Welke activiteiten en projecten bevorderen ondernemerschap?' was de tweede onderzoeksvraag. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er eerst vanuit de literatuur een waarderingskader ontwikkeld dat in dit hoofdstuk wordt onderbouwd. De context waarin ondernemerschapsontwikkeling plaatsvindt bepaalt mede het waarderingskader. In dit onderzoek zijn we uitgegaan van het competentiegerichte onderwijs (CGO). Daarom definiëren we het begrip competentie en vervolgens wordt van daaruit het waarderingskader onderbouwd.

Om greep te krijgen op het begrip competentie, gebruiken we de definitie die Van Kamp en Geerligts (2005) hanteren:

'Een competentie is een bij een taak behorende handelingstructuur, dat is een set samenhangende werkwoorden die in combinatie tot een afgeronde actie leiden.'

Een handelingsstructuur is onvolledig als een werkwoord ontbreekt. Bij het begrip competentie onderscheiden we een viertal belangrijke aspecten (Geerligts, 2008):

1. vakkennis: weten hoe het zit, welke kennis belangrijk is voor het uitoefenen van een taak;
2. vakvaardigheid: weten welke vaardigheden (hulpmiddelen, handelingen) te gebruiken zijn om goed werk te kunnen leveren;
3. praktijkrepertoire: situaties aanvoelen, realiteitszin bezitten, gemotiveerd zijn en beroepsidentiteit hebben. Dit repertoire wordt ontwikkeld door het werken in de praktijk;
4. reflectief vermogen: kunnen praten over de opgaven, producten en processen, om situaties te overzien en te leren begrijpen.

In competentiegericht onderwijs is het van belang dat leerlingen in een contextrijke omgeving grensverleggende ervaringen opdoen, en daarmee een beheersbaar risico lopen zodat zij een persoonlijke ontwikkeling doormaken (Geerligts, 2008). Deze persoonlijke ontwikkeling opgedaan in de beroepspraktijk is bepalend voor de competentieontwikkeling van de deelnemer. Een deelnemer die twee weken lang zelfstandig een bedrijf moet runnen, kan in aanraking komen met veel verschillende dilemma's: machines die stuk gaan, het weer dat

omslaait waardoor de geplande werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden enzovoort. De manier waarop hij met deze ervaringen omgaat, bepalen zijn persoonlijke ontwikkeling.

Verstegen en Lans zetten in het essay (2006) 'De kunst van het zien en realiseren' het *zien* en het *realiseren* als de twee centrale begrippen voor competent ondernemerschap neer. Daarnaast geven ze aan dat pas sprake kan zijn van succesvol ondernemerschap indien er een patroon van beslissingen is dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Dit patroon wordt nader uitgelegd in het waarderingskader.

Bij het verwerven van (ondernemerschaps)competenties staan twee leerprocessen centraal: het ervaringsleren (het leren door te handelen, te ervaren en daarin keuzes te maken) en het verklarend leren (het leren door het analyseren, verklaren, van een situatie en daardoor gefundeerde keuzes te kunnen maken).

Een competentie is verworven als iemand van zijn werkgemeenschap het vertrouwen krijgt om bepaald werk te doen. Hij krijgt het vertrouwen als hij een prestatie levert (iets afrondt) en het vermogen heeft om de zin van het werkproces te beoordelen en om zijn eigen (on)mogelijkheden scherp te zien.

Theoretisch kader

De handelingsstructuur behorende bij een competentie bestaat uit: *zien, denken, kiezen en doen* (Kamp en Geerligts, 2005). Met *zien* wordt bedoeld het herkennen of reproduceren van aangeboden informatie (vakkennis, vakvaardigheid). Bij *denken* is er sprake van het ordenen of structureren van deze informatie. Bij het *kiezen* maakt een leerling afwegingen: wat is hier aan de orde, wat is het belangrijkste, waaruit kan ik kiezen en waarom maak ik dan die keuze? Als een deelnemer een vaardigheid uitvoert, is er sprake van *doen*.

Het begrip kiezen is in deze cruciaal, bij het kiezen kan een leerling fouten maken, hier loopt hij het (beheersbare) risico op en doet hij door schade en schande, met vallen en opstaan zijn grenservaringen op.

Achtergrond van reflectie

Reflecteren heeft te maken met het nadenken over jezelf, over je handelen. Doel van het reflecteren is te komen tot een ander handelen. Van Parreren (1981) geeft de volgende omschrijving:

'Reflecteren is een vorm van oriëntering achteraf, dat wil zeggen nadat een handeling (of reeks van handelingen) voltrokken is, bezint de handelende persoon zich op die handeling(en) en de resultaten daarvan, om daardoor in het vervolg beter beslagen ten ijs te komen.'

Reflecteren moet daarom systematisch gebeuren op regelmatige en voor deelnemers zinvolle momenten. Bij deze reflectie is deskundige en zorgvuldige begeleiding nodig, juist omdat een deelnemer niet zelf altijd een praktische situatie kan reconstrueren, laat staan zo'n situatie kritisch kan beoordelen.

Reflecteren doe je op je taak én je rol en op de relatie daartussen. Je reflecteert om een volgende leervraag te formuleren waarmee de deelnemer weer aan de slag gaat. Een goed voorbeeld is het koken van een ei in een magnetron. Dat lukt dus niet. Door navraag te doen bij een eideskundige weet je waarom het koken van een ei in een magnetron niet goed gaat. Door reflectie op de taak (een ei koken), de rol (ik heb het ei in de magnetron gestopt) en de relatie tussen de taak en de situatie, wordt voor de persoon in kwestie duidelijk dat hij eerst onderzoek moet doen hoe iets werkt voordat hij eraan begint (*Vakblad Groen onderwijs*, 5, 2008).

Er zijn verschillende niveaus van reflectie:

- reflectie op het resultaat (1e orde): doen we het werk goed, komen we onze afspraken na, hoeveel liter melk heeft de koe gegeven?
- reflectie op het proces (2e orde): hebben de resultaten het goede effect? Moeten we onze afspraken verbeteren? Moeten we de afspraken verbeteren? Hoe staat het met de optimalisatie van de melkproductie?
- reflectie op de metaniveau (3e orde): zijn we wel goed bezig? Wat is de kern van het probleem? Zijn we met het juiste probleem bezig? Hoe kan ik als melkveehouder blijven functioneren kijkend naar wat er allemaal in mijn omgeving gebeurt?

Interpreteren, waarden, normeren en integreren van gegevens (Van de Lagemaat, 1986)

Stel je eens voor: een ondernemer staat voor de keuze om een nieuwe kas neer te zetten of een aantal wat oudere kassen op te knappen. Hij bezint zich op hoe de oude kassen nu functioneren, waarom hij ze wil laten vervangen, wat nieuwe kassen hem brengen. Er vindt een oriëntering plaats bij kassenbouwers en bedrijven die verschillende technische systemen leveren. Ook gaat hij in overleg met de bank en andere adviseurs. Er wordt gerekend, gewikt en gewogen. Uit-

eindelijk komt hij tot de keuze en gaat in overleg met een kassenbouwer. De nieuwe kassen worden neergezet en ingericht.

Bovenstaand proces geeft het handelingsproces en de beslissingen van een ondernemer weer. De ondernemer *neemt waar* welke aspecten van belang zijn, *analyseert* welke technische mogelijkheden er zijn, interpreteert en waardeert alternatieven en normeert deze alternatieven vanuit zijn opvattingen en overtuigingen. Als laatste stap integreert hij alle opgedane kennis en ervaring en komt tot een besluit.

Ondernemerschapcompetenties

Wat zijn de competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector? Deze vraag staat centraal in het essay 'De kunst van het zien het realiseren' (Verstegen en Lans, 2006). Al eerder werd aangegeven dat het zien en het realiseren de centrale begrippen zijn bij ondernemerschap. Een voorbeeld: een ondernemer is gericht op zijn omgeving en ziet dat er vragen leven bij de burgers om meer contact te hebben met de boerenbedrijven. Hij gaat na welke wensen er in de maatschappij leven en bedenkt strategieën om aan te sluiten bij de behoeften van de burgers. Hij gaat in contact met de gemeente, met belangenorganisaties, verfijnt zijn plannen en werk deze nader uit. Hij is gedreven om zijn bedrijf aan te passen aan de omgeving en zet daartoe de nodige stappen. In dit voorbeeld is een aantal ondernemerschapcompetenties te herkennen die gebaseerd zijn op Man et al. (1999). In kader 2 zijn de verschillende clusters van competenties onderscheiden en toegelicht. Indien in het waarderingskader gesproken wordt over deze competenties, is er sprake van competentieontwikkeling op ondernemerschap.

Kader 2 Ondernemerschapcompetenties

De volgende 6 clusters worden door Man et al. (1999) onderscheiden:

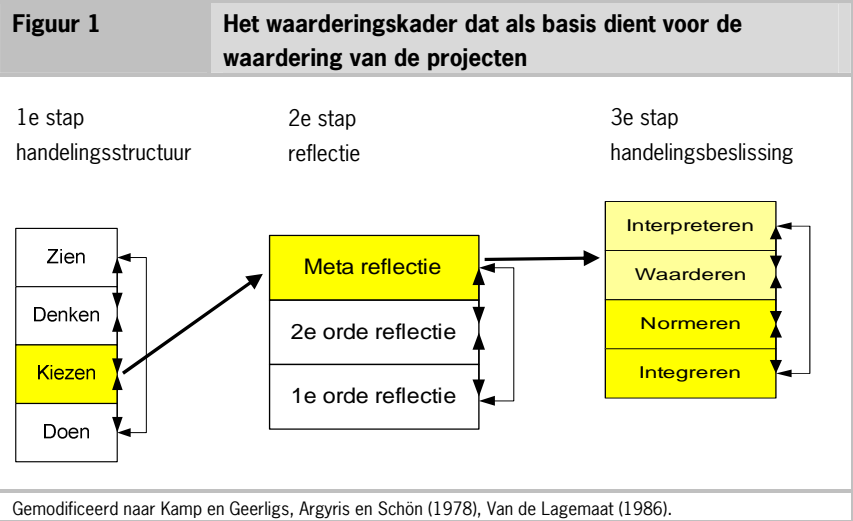
- opportunity competences hebben betrekking op het herkennen en ontwikkelen van kansen in de markt;
- relationship competences hebben betrekking op individuele en groepsgebaseerde interacties;
- conceptual competences hebben betrekking op conceptuele kwaliteiten van een ondernemer zoals besluitvaardigheid, inzicht in complexe informatie;
- organising competences hebben betrekking op het organiseren van diverse middelen;
- strategic competences hebben betrekking op het plaatsen, evalueren en implementeren van strategieën;
- commitment competences hebben betrekking op de drive van ondernemers om hun plannen ook te willen realiseren.

Bron: Man et al. (1999).

De opbouw van het waarderingskader

Op basis van boven beschreven theoretische achtergronden is het waarderingskader ontwikkeld. Het is opgezet als een selectiekader waarin stapsgewijs de criteria worden toegepast. De eerste drie stappen komen voort uit de algemene eisen die aan competentieontwikkeling worden gesteld. De vierde stap maakt expliciet dat er ondernemerschapcompetenties worden ontwikkeld.

In figuur 1 is het waarderingskader weergegeven.



Stap 1

Is in de handelingsstructuur 'kiezen' aanwezig?

Nee Dan gaat de activiteit niet over competentieontwikkeling.

Ja Kijk naar stap 2.

Toelichting

Het onderwijs werkt aan de ontwikkeling van ondernemerscompetenties waarbij de handelingsstructuur voor competentieontwikkeling de basis vormt. Een eenvoudige structuur die gekozen is als basis voor het waarderingskader is het geheel van *zien, denken, kiezen en doen* (Kamp en Geerligts). Met *zien* wordt bedoeld het herkennen of reproduceren van aangeboden informatie. Bij *denken* is er sprake van het ordenen of structureren van deze informatie. Bij het *kiezen* maakt een leerling afwegingen: wat is hier aan de orde, wat is het belangrijkste, waaruit kan ik kiezen en waarom maak ik dan die keuze? Als een deelnemer een vaardigheid uitvoert, is er sprake van *doen*.

In relatie met ondernemerschap is het werkwoord *kiezen* essentieel. Het kiezen krijgt in het onderwijs op het vmbo, mbo en hbo steeds een andere vorm. Het komt terug in termen als zelfredzaamheid, zelfstandig werken, leiding geven, ondernemen en besturen. Bij al die activiteiten is de focus keuzes leren maken. Als leerlingen in een contextrijke omgeving géén bewegingsvrijheid heb-

ben en niet kunnen *kiezen*, kan er geen sprake zijn van ondernemerschapsonwikkeling.

Stap 2

Is er sprake van reflectie?

Nee Dan vindt er geen klassering plaats.

Ja Kijk dan waarop er gereflecteerd wordt:

- als er reflectie plaatsvindt op het *resultaat* van een handeling, dan is er sprake van *1e-orde reflectie*;
- als er reflectie plaatsvindt op het *effect* van de handeling, dan is er sprake van *2e-orde reflectie*.

Als er sprake is van reflectie op het *resultaat* of het *effect*, dan spreken we over *klasse 4*.

- Als er reflectie plaatsvindt op de *opgave* van een opdracht (gemaakte keuzes kunnen verantwoorden en toelichten), dan is er sprake van *metareflectie*. Nu is er sprake van *klasse 3*.

Kijk vervolgens naar de handelingsbeslissing.

Stap 3

Hoe wordt het keuzeproces van de handelingsbeslissing doorlopen?

Is er sprake van interpreteren, waarderen, normeren en integreren van gegevens (Van de Lagemaat, 1986):

Nee Dan blijft het *klasse 3*.

Ja Dan is er sprake van *klasse 2*.

Stap 4

Is het geheel gericht op ondernemerscompetenties (opportunity, relationship, conceptual, organising, strategic, commitment competence)?

Nee Dan blijft het *klasse 2*.

Ja Dan is het project gericht op competentieontwikkeling op ondernemerschap *klasse 1*.

4 Toepassing van het waarderingskader

De laatste onderzoeksvraag betrof het waarden van projecten en activiteiten met behulp van het waarderingskader. De opdracht vanuit het project was om het waarderingskader toe te passen op een aantal projecten en een aantal good practices te formuleren. Het kader is vanuit de literatuur over competentieontwikkeling en ondernemerschap ontwikkeld en door ermee te gaan werken werd duidelijk dat het kader ook daadwerkelijk in de praktijk toepasbaar was. Dit betekent dat in de diverse projecten met behulp van het ontwikkelde kader, inzicht verkregen kan worden in de competentieontwikkeling op ondernemerschap.

Uit het grote totaalbestand van projecten dat door de inventarisatie is verkregen, zijn in totaal 18 projecten en activiteiten geselecteerd uit onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven: 3 projecten van het bedrijfsleven, 7 van het mbo, 4 van het hbo, 2 van het wo en 2 van het onderzoek.

Hoe zijn we tot deze selectie gekomen? Door het maken van de inventarisatie, dit was de eerste opdracht, werden er veel korte gesprekken gevoerd met verschillende projectleiders. Ook werden er diverse projectplannen of delen van plannen gelezen. Deze gesprekken en het lezen van de plannen gaf enig inzicht in de mate van mogelijke ondernemerschapontwikkeling in de verschillende projecten. Niet alle projectleiders wilden meewerken aan ons onderzoek door het aanleveren van informatie over hun projecten. Daarom werd er informatie gezocht over deze projecten op bijvoorbeeld het internet.

Naar aanleiding van de verkregen informatie vond de volgende selectie plaats. Wij stelden ons de volgende vraag: herkennen wij competentieontwikkeling op ondernemerschap in de projecten? Was het antwoord positief, dan was dat een potentieel project om nader te onderzoeken. Uit deze selectie werden uiteindelijk de 18 projecten geselecteerd die met behulp van het waarderingskader nader zijn bestudeerd. Dit was een pragmatische keuze omdat er een beperkt aantal projecten onderzocht kon worden. Indien er geen beperking in tijd zou zijn geweest zouden wij met het waarderingskader ingezet als selectie-instrument. Opgemerkt dient te worden dat het waarderingskader altijd ingezet kan worden om te bepalen of er competentieontwikkeling plaatsvindt.

Om dieper in te kunnen gaan op de mogelijke competentieontwikkeling in projecten, vonden telefonische diepte-interviews plaats. Dit gebeurde in de periode februari-maart 2008. De interviews duurden ongeveer 30 minuten. De respondenten die geïnterviewd werden, waren docenten, deelnemers, onderzoe-

kers, ondernemers en projectleiders. Per project interviewden we minimaal twee personen om een goed beeld te krijgen van het project.

Het in paragraaf 3 beschreven waarderingskader was de ruggengraat van de interviews. Er was echter geen vast format van vragen. De onderzoekers voerden deze gesprekken door vragen te stellen over de verschillende onderdelen van het waarderingskader. Essentieel was dat er tijdens de interviews helderheid ontstond over:

- de *handelingsstructuur*
Wat doen de deelnemers nu echt, is er sprake van keuzemogelijkheden of mag een deelnemer alleen een handeling uitvoeren? En, welk risico loopt een deelnemer als die een keuze gemaakt heeft?;
- het type *reflectie*:
Worden er reflectiegesprekken gevoerd over de resultaten van een actie, over het proces of het gesprek over de bestaansvraag?
- de *handelingsbeslissingen*;
Welke informatie hebben deelnemers en hoe gaan ze hiermee om? Op welke manier gebruiken ze deze informatie om te komen tot een besluit?;
- de *ondernemerscompetenties* waarop het project gericht was
Vertellen de deelnemers dat zij bezig zijn met kansen in de markt, met diverse interacties, met conceptuele kwaliteiten zoals besluitvaardigheid, het organiseren van diverse middelen, het implementeren van diverse strategieën en op de drive van de ondernemers om daadwerkelijk de plannen te willen realiseren?

Relevante gegevens uit interviews werden genoteerd, besproken met andere onderzoekers en daarna gelabeld en ingedeeld op basis van het waarderingskader. Op deze manier werd het waarderingskader getoetst op de bruikbaarheid en of het kader werkt. Dit bleek het geval. Er hoefde geen verdere aanpassingen gedaan te worden.

Vooraf was de verwachting dat er een grote diversiteit aan projecten zou zijn. De redenen waarom projecten ontwikkeld zijn, kunnen namelijk verschillen. Onderzoeksprojecten hebben in veel gevallen het doel om kennis te ontwikkelen die later te gebruiken is in het onderwijs of het bedrijfsleven. Er moet dan over deze onderzoeksinformatie nog een didactische verwerkingsslag worden gemaakt vóór de informatie bruikbaar is en gewaardeerd kan worden met behulp van het waarderingskader. Dit bleek ook tijdens de afname van de interviews.

De verschillende projecten hebben we wel beschreven maar niet met het doel om de projecten te kunnen ranken.

De resultaten die hieronder beschreven zijn, bestaan uit een korte verslaglegging van de algemene gegevens met daarbij de waardering (indeling in klasse). Daarna zijn de gegevens in een schema gezet. Bijlage 2 is een uitgebreider overzicht met de waardering per geselecteerd project.

Bedrijfsleven

<i>Naam project: De Wereld van Jip</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Rabobank
Projectleider	Contactpersoon: Hans van den Boom (hans.van.den.boom@rabobank.com)
Periode	Tot maart 2008 met afsluitend een groot congres
Doelgroep	Tuinders
Waardering	<i>Klasse 3</i>

<i>Naam project: Groot agrarisch kansenspel NAJK</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	NAJK
Projectleider	Auke A. de Jong, www.najk.nl
Doelgroep	De doelgroepen waarop het spel zich richt zijn vooral beleidsmedewerkers bij landelijke, regionale en lokale overheden, en organisaties zoals waterschappen, natuur- en milieuorganisaties enzovoort.
Waardering	<i>Klasse 4</i>

<i>Naam project: KLAS</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	KLAS wordt georganiseerd door het Consortium 'Samen werken aan Ondernemerschap' waarin LTO, VION, Friesland Foods, The Greenery, Agrifirm, ministerie van LNV, Wageningen UR, de GKC, Rabobank Nederland en het NAJK samen werken aan ondernemerschap in de agrarische sector. Partners voor Ondernemerschap
Projectleider	
Doelgroep	Topondernemers
Waardering	<i>Klasse 2</i>

Onderwijs

Mbo

<i>Naam project: OPCTO Ontwikkeling persoonlijke competenties van de toekomstige ondernemer</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Oost, Groene Welle
Projectleider	Contactpersoon: Rob Benerink (rbenerink@aoc-oost.nl) Roel Schuring Groene Welle
Periode	2006-2009
Doelgroep	Onderwijsniveau 4
Waardering	<i>Klasse 4</i> Als leerlingen die met 1e- en 2e-ordevragen geconfronteerd worden, is de basis gelegd voor een toekomstige metareflectie. Je mag op deze leeftijd niet verwachten dat leerlingen in staat zijn om metareflectie toe te passen.

<i>Naam project: Pep er In</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Oost, AOC De Groene Welle, IPC Groene Ruimte, Hogeschool Larenstein, GLTO, PRIVON, GIBO-groep, Plattelandshuis Achterhoek Liemers, Stimuland, Aver Heino, ABCTA en FCDF. Wageningen UR (Alterra) en het LEI zijn de expertisecentra.
Projectleider	Bert Rietman (facet-o@hotmail.com) , Alfons van de Belt
Periode	2006-2007
Doelgroep	Ondernemers
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5, docenten en adviseurs, en de betrokkenen bij de Impuls Oost deelprojecten.
Waardering	<i>Klasse 2</i>

<i>Naam project: Doorlopend leren</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	CAH, Groenhorst College, Dronten
Projectleider	Wiggele Oosterhoff (oow@cah.nl)
Periode	2004-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5

Waardering	<i>Klasse 3</i> Opmerkingen: Leerlingen ondervinden zelf de risico's van keuzes.
------------	---

<i>Naam project: Interactief ondernemen</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein
Projectleider	Jan Hania (jan.hania@wur.nl)
Periode	2005-2006
Doelgroep	Ondernemers in de agrarische sector, onderwijsniveau 5 en docenten.
Waardering	<i>Klasse 4</i> Naar het idee van de leerlingen hebben zij niet meer gedaan dan zien en denken. Voor de ondernemers hebben ze wel gestructureerd een keuzeproses met relevantie voor het bestaansrecht van het bedrijf doorlopen.

<i>Naam project: The Healthy Horse innovatief ondernemerschap in de Hippische Sport</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Helicon
Projectleider	Contactpersoon: Sandra van Iewaaarden Helicon Deurne (s.vaniewaarden@helicon.nl)
Periode	2005-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4
Waardering	<i>Klasse 3</i>

<i>Naam project: Het bedrijf als schakelplaats</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Citaverde College
Projectleider	Harry Hermans (h.hermans@citaverde.nl)
Periode	2006-2008
Doelgroep	Stagebedrijven, vmbo, mbo, docenten
Waardering	<i>Klasse 3</i>

<i>Naam project: XLX (ontwikkeld voor het onderwijs)</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	XLX
Projectleider	Contactpersoon: P.de Bokx, pim@bvit.net
Doelgroep	Diverse toepassingen en doelgroepen
Waardering	<i>Klasse 2</i> Opmerking: leerlingen ondervinden niet zelf de risico's en sensatie die ondernemers lopen. Het spel past goed in een groter geheel. Leerlingen leren allerlei zaken op het gebied van vakvaardigheid.

Hbo

<i>Naam project: VISiYES , Virtual and Integrated Support for innovative Young Entrepreneurs & Start-ups</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	INHOLLAND Delft
Projectleider	Martin van Rossum, Gerry Kouwenhoven (gerry.kouwenhoven@inholland.nl)
Periode	2007-2009
Doelgroep	International pre-starters, starters en start-ups
Waardering	<i>Klasse 3</i>

<i>Naam project: Leergang Innovatief ondernemerschap</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch, Wageningen UR, TU E
Projectleider	Cees Kok
Periode	2004-heden
Doelgroep	Ondernemers
Waardering	<i>Klasse 2</i> Tijdens de leergang kwamen onderdelen aan de orde die te herkennen zijn in de vastgestelde ondernemerscompetenties.

<i>Naam project: Kenniscampus</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein
Projectleider	Margje Visser, info@ondernemersinstituut.nl
Periode	2008
Doelgroep	HBO studenten leerjaar 4
Waardering	<i>Klasse 2</i> Studenten hebben een eigen bedrijf en worden gecoacht op affectieve en cognitieve onderdelen.

<i>Naam project: Semester Entrepreneurship</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein, Wageningen
Projectleider	Fred Bomans (frans.bomans@wur.nl)
Periode	Februari- juni
Doelgroep	Studenten leerjaar 2
Waardering	<i>Klasse 2</i>

Wo

<i>Naam project: Business Challenge</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	WBS
Projectleider	Contactpersoon: Gitte Schober (gitte.schober@wur.nl)
Doelgroep	Mensen uit een kennisintensieve omgeving die een onderneming willen starten.
Waardering	<i>Klasse 4</i>

<i>Naam project: StOC</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Studenten Ondernemers Centrum, WBS
Projectleider	Contactpersoon: Studenten Ondernemers Centrum Lawickse Allee, 13 6701 AN Wageningen, stoc@wur.nl www.stoc.wur
Doelgroep	Studenten en afgestudeerden
Waardering	<i>Klasse 1</i>

Onderzoek

<i>Naam project: Inspirerende leeromgevingen</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies
Projectleider	Contactpersoon: Harm Biemans (harm.biemans@wur.nl)
Doelgroep	Ondernemers, onderwijsniveau 4.
Waardering	<i>Klasse 4</i> Opmerking: de begeleiding van de coach is van essentieel belang voor het opdoen van de grenservaringen.

<i>Naam project: Socio technische netwerken</i>	
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	LEI
Projectleider	Contactpersoon: Jan Buurma (jan.buurma@wur.nl)
Doelgroep	Ondernemers, studenten
Waardering	<i>Klasse 2</i> Opmerking: Er zijn routines ontworpen om ondernemers bij elkaar te krijgen om ondernemerschap te ontwikkelen.

5 Conclusie

Centraal in ons onderzoek stond de vraag: Welke activiteiten en projecten in onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven bevorderen competentieontwikkeling op ondernemerschap? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn drie onderzoeksvragen gesteld en onderzocht:

1. maak een inventarisatie van projecten die in het kader van ondernemerschap plaatsvinden in het onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. Het betreft hier dus zowel projecten die door LNV zijn opgezet of ondersteund, als projecten die door andere instanties (onder andere bedrijfsleven) zijn gestart;
2. ontwikkel een waarderingskader waarmee inzichtelijk kan worden gemaakt in hoeverre projecten en activiteiten ondernemerschap bevorderen;
3. identificeer *good practices* uit de gemaakte inventarisatie met behulp van het ontwikkelde waarderingskader.

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. We tonen eerst een samenvattend overzicht van de 18 beoordeelde projecten ingedeeld naar de klasse van de competentieontwikkeling.

	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4
Bedrijfsleven		1	1	1
Mbo		2	3	2
Hbo		3	1	
Wo				2
Onderzoek		1		1

1. Een groot aantal van de onderzochte projecten legt de nadruk op managementvaardigheden, klasse 3. Klasse 3 betekent dat deze projecten de deelnemers wel de gelegenheid bieden om een keuze te maken en een verantwoord risico laten lopen. Ook het reflecteren op het resultaat en het proces komt aan de orde maar er is geen reflectie op de bestaansvraag (metareflectie). Deze projecten worden vooral geïdentificeerd in het mbo. Deze ontwikkeling (reflectie op het resultaat en het proces) past ook bij dit type onderwijs waar we van deelnemers nog niet mogen verwachten dat zij in staat zijn om te reflecteren op de bestaansvraag.

2. Niet één van de geselecteerd projecten werd gescoord op klasse 1. Wel zagen we dat veel projecten in potentie ondernemerschapontwikkeling in zich hebben maar dat er weinig aandacht was voor metareflectie op bestaansvraag. Gezien het ontwikkelingsniveau van studenten in het hbo én de onderwijsinhoud, ligt het voor de hand dat huidige onderwijsprojecten de ontwikkeling naar klasse 1 wel in zich hebben.
3. Het waarderingskader geeft zicht op competentieontwikkeling op alle onderwijsniveaus vmbo, mbo en hbo. Van leerlingen op het vmbo mag verwacht worden dat zij eenvoudige keuzes kunnen maken en een beheerst risico kunnen lopen. Daarna kan er gereflecteerd worden op het resultaat (1e orde) en soms op het proces (2e orde). Deelnemers op het mbo kunnen keuzes maken en reflecteren op het resultaat en op het proces. Vaak is er dan sprake van managementvraagstukken. Hbo-studenten kunnen risicovollere situaties aan en kunnen reflecteren op de bestaansvraag. Daarna kunnen zij de handelingsbeslissingen toepassen om te komen tot een weloverwogen besluit.
4. Bij de rapportage was het belangrijk de context te duiden waarin de projecten plaatsvinden. Er kunnen bijvoorbeeld goede redenen zijn om nadruk te leggen op 1e - en 2e-ordereflecties. Want ook goed vakmanschap en goed management zijn een voorwaarde voor een rendabel en vitaal bedrijf. Vakmanschap en management staan en vallen met 1e - en 2e -ordereflecties.
5. Het instrument ondersteunt de opbouw van het curriculum van ondernemerschaponderwijs en het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn.
6. Met behulp van het waarderingskader kunnen docenten zelf hun ondernemerschaponderwijs analyseren.
7. Met behulp van het ontwikkelde waarderingskader kunnen huidige projecten worden beoordeeld op de mogelijkheid van competentieontwikkeling. Het instrument is daarop getoetst in de praktijk. Van essentieel belang is dat er bij het gebruik van het kader de juiste vragen worden gesteld die passen bij de verschillende stappen van het waarderingskader.
8. Het instrument geeft handvatten/richtlijnen om bestaande projecten te verbeteren en om nieuwe projecten te ontwikkelen door een heldere opbouw van het instrument en de uitleg per stap.
9. Een voorwaarde om als externe zicht te krijgen op de klasse van een project, is een goede interviewtechniek is noodzakelijk. Meerdere respondenten dienen te worden geïnterviewd en de resultaten moeten onderling vergeleken worden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten.

Literatuur

Argyris, C. and Schön, D., *Organizational learning: a theory of action perspective*. McGraw-Hill, New York, 1978.

Geerlings, J.W.G., *Warenkennis over competenties*. Gouda, 2008.

Geerlings, J.W.G., 'Hoe het onderwijs de praktijk kan benutten'. In: *Vakblad Groen onderwijs*, 4. 2008.

Kamp, J. en J.W.G. Geerlings,
www.raccent.nl/site.php?pagina=gereedschap, 2005.

Lagemaat, D. van de, *Onderwijzen in ondernemen*. Educaboek b.v., Culemborg, 1986.

Man, Th.W.Y., Th. Lau, K.F. Chan, 'The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies'. In: *Journal of Business Venturing* 17. China, 1999.

Parreren, C.F., *Leidraad voor het leren reflecteren*. Universiteit Gent, 1981.

Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans, *De kunst van het zien en het realiseren. Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. LEI, Den Haag, 2006.

Bijlage 1

Inventarisatie van activiteiten en projecten

Agrocenter voor duurzaam ondernemen

<i>1 Naam project: Interactief Strategisch Management, Strategisch Management Rapport (SMR) (tool)</i>	
Samenvatting	Het SMR-rapport is het resultaat van een strategische training. Het is een persoonlijk document van de ondernemer waarin het gehele traject van de strategievorming wordt vastgelegd. De doelstelling van de ondernemer en het bedrijf, de gekozen strategie, het actieplan en de evaluatie worden beschreven. SMR integreert de resultaten van de overige ISM-tools in één document.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	AgroCenter Voor Duurzaam Ondernemen Contactpersoon: Niels Tomson (niels.tomson@wur.nl) Ondernemers en onderwijsniveau 4 en 5
<i>2 Naam project: ISM, Strategisch Management Tool (SMT) (tool)</i>	
Samenvatting	Met de Strategisch Management Tool (SMT) vult de ondernemer/leerling scores in. Deze scores hebben betrekking op allerlei persoons-, bedrijfs- en omgevingsfactoren. Met behulp van SMT wordt op basis van expertkennis gezocht naar de strategie die past bij de persoon en zijn bedrijf.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen Contactpersoon: Niels Tomson (niels.tomson@wur.nl) Ondernemers en onderwijsniveau 4 en 5
<i>3 Naam project: ISM, training ondernemen met visie</i>	
Samenvatting	ISM is een methode die ontwikkeld is om ondernemers te ondersteunen in het maken van strategische keuzen. In de trainingen (zowel voor de individuele ondernemer als voor groepen ondernemers) wordt van verschillende hulpmiddelen (tools) gebruik gemaakt. Op basis van deze methode zijn specifieke varianten toegepast in bijvoorbeeld trajecten ge-

	richt op ondernemerschap in relatie tot gebiedsaspecten, verbrede landbouw en marktcreatie, in diverse sectoren, binnen de Melkveeacademie en het Caring Dairy-programma.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	AgroCenter Voor Duurzaam Ondernemen Contactpersoon: Alfons Beldman (alfons.beldman@wur.nl) Ondernemers
<i>4 Naam project: ISM, workshopcyclus</i>	
Samenvatting	Tijdens de ISM-workshopcyclus dragen het AgroCenter en Wageningen Business School de benadering van Interactief Strategisch Management over en worden de bijbehorende tools beschikbaar gemaakt. De workshopcyclus gaat in op redenen van mensen om te ondernemen en heeft veel aandacht voor de structuur waarmee men mensen benadert in hun ondernemerschap.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen, Wageningen Business School Contactpersoon: David Postma (david.postma@wur.nl) Ondernemers, adviseurs, onderzoekers, docenten
<i>5 Naam project: Spelsimulatie akkerbouw: Game simulation arable (GSA)</i>	
Samenvatting	GSA bootst de gevolgen na van veranderingen in de bedrijfsopzet van akkerbouwbedrijven op de technische, financiële en milieukundige kengetallen. De invoer bestaat uit eigen bedrijfsgegevens. De ondernemer brengt zelf veranderingen aan in de bedrijfsstructuur en het mineralenmanagement. Het programma berekent de consequenties. Voorbeelden van standaard beschikbare bedrijfsstrategieën zijn: bouwplanveranderingen, mineralenmanagement, biologische landbouw en dergelijke.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen Contactpersoon: Henri Prins (henri.prins@wur.nl) Doorlopend Ondernemers, studiegroepen, onderwijsniveau 5
<i>6 Naam project: Spelsimulatie melkveehouderij: Game simulation dairy (GSD)</i>	
Samenvatting	GSD is een tool voor het uitvoeren van spelsimulaties bij

	<p>melkveebedrijven. Met deze tool kunnen strategieën en tactieken kwantitatief worden doorgerekend. Uitgangspunt is dat er gerekend wordt op basis van eigen cijfers. Door de plannen onderling te vergelijken ten aanzien van economie en technische resultaten kan de ondernemer een keuze maken. GSD houdt rekening met de unieke bedrijfssituatie, specifieke wensen van de ondernemer en persoonlijke inschatting van verwachte prijzen.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen Contactpersoon: Co Daatselaar (co.daatselaar@wur.nl) Doorlopend Ondernemers, studiegroepen</p>
<p><i>7 Naam project: ISM Netwerk tools</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Op basis van de levende netwerktheorie is een hulpmiddel ontwikkeld om de creativiteit van ondernemers te stimuleren bij het zoeken naar nieuwe of vernieuwende strategieën. Terugkerende dilemma's of patstellingen worden via gerichte procesinterventies doorbroken.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen, Wageningen Business School Contactpersoon: Eelke Wielinga (eelke.wielinga@wur.nl) Diverse trainingen worden georganiseerd door WBS Ondernemers en onderwijsniveau 4 en 5</p>
<p><i>8 Naam project: Competentieprofiel ondernemerschap</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Het profiel voor ondernemerschap is een tool waarmee studenten en ondernemers zich kunnen scoren op ondernemerschap. De tool waarmee de competenties gescoord zijn, is web-based beschikbaar.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep</p>	<p>Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies, Wageningen UR Contactpersoon: Jos Verstegen (jos.verstegen@wur.nl) Ondernemers</p>
<p>Diversen</p>	<p>Uitgetest bij onder andere het Clusius College onderwijsniveau 4 en 5</p>

<i>9 Naam project: EduInvest: investeringsgame</i>	
Samenvatting	In het kader van een VIA-project (versterking innovatie agrarisch onderwijs) is een investeringsgame ontwikkeld. Ondernemers, studenten krijgen spelenderwijs gevoel voor de mogelijke fouten die ze kunnen maken met investeringen. Tevens kunnen ze onderling de resultaten vergelijken waardoor er vaak een levendige discussie ontstaat met als gevolg dat de leerstof goed wordt vastgehouden.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies, Wageningen UR Contactpersoon: Jos Verstegen (jos.verstegen@wur.nl) Ondernemers, studenten
Diversen	Niveau 4, 5 Uitgetest onder andere AOC Oost te Almelo en Doetinchem
<i>10 Naam project: Innovatieve kolomstrategieën</i>	
Samenvatting	Innovatieve kolomstrategieën LEI en ASG hebben in samenwerking met de Melkveeacademie gekeken naar ontwikkelingen in andere sectoren: hoe vindt innovatie van de kolomstrategie plaats, welke kolommen ontstaan er, hoe verloopt het proces? De resultaten zijn in de vorm van een presentatie beschikbaar via de website: www.agrocenter.wur.nl
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode	Wageningen UR Contactpersoon: Alfons Beldman (alfons.beldman@wur.nl) 2004-2005
<i>11 Naam project: Tango-methode</i>	
Samenvatting	De Tango-methode is een aanpak voor complexe multi-stakeholderprocessen, waarin 1) één of meer partijen menen dat er iets moet gebeuren, 2) de medewerking van anderen nodig is zonder dat zij in de positie zijn om die bijdrage af te dwingen, 3) uiteenlopende belangen een rol spelen, 4) objectieve kennis over wat de beste uitkomst is niet voorhanden is of niet door iedereen geaccepteerd wordt en 5) de uitkomst van tevoren niet vaststaat.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	Wageningen UR

Projectleider	Contactpersonen: Eelke Wielinga (eelke.wielinga@wur.nl) en Jan Buurma (jan.buurma@wur.nl)
Periode	2007
Doelgroep	Ondernemers en onderwijsniveau 4 en 5
<i>1.2 Naam project: Midden-Delfland</i>	
Samenvatting	Het doel is om via de ISM-aanpak leden van de vereniging Vockestaart zelf te laten verkennen in welke mate verbrede diensten voor hen interessant zijn en bij hen passen. Midden-Delfland ligt tussen grote steden. Elke ondernemer heeft aan het eind van dat traject voor zich zelf verkend of en welke verbrede tak voor hem/haar interessant kan zijn en op welke manier hij/zij zich zou kunnen professionaliseren.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	INHolland en Coöperatie Stadteland Uitvoerder: Harry Kortstee en Maarten Fischer met ondersteuning van 2 studenten van INHolland (harry.kortstee@wur.nl)
Periode	Voorjaar 2007
Doelgroep	Doelgroep ondernemers met interesse of een verbrede tak in Midden-Delfland
<i>1.3 Naam project: Groene Diensten in Eemland</i>	
Samenvatting	Doel was om via de ISM-aanpak, waarbij de ondernemer centraal staat, de verbinding tussen stad en platteland te overbruggen via het ontwikkelen van groene diensten bij ondernemers in Eemland en de vallei. Daarbij waren ondernemers betrokken met verbrede diensten of die dat wilden opzetten. zie rapport op www.veelzijdigplatteland.nl
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	AgroCenter voor Duurzaam ondernemen Projectleider: Harry Kortstee (harry.kortstee@wur.nl) Uitvoering: Harry Kortstee en Maarten Fischer met ondersteuning van 6 studenten van CAH en Saxion
Periode	2005-2007
Doelgroep	Agrarische ondernemers

<i>14 Naam project: Ondernemen op een landgoed</i>	
Samenvatting	Het doel is om de ISM-aanpak uit te testen en breder beschikbaar te krijgen voor andere landgoederen, gebieden en ondernemers daarin. Daarbij gaat het om het proces te faciliteren waarin de pachter en de verpachter <i>zelf</i> een eigen ondernemersplan opstellen waarin via interactie met de omgeving, het eigen bedrijf/landgoed en de eigen kwaliteiten een toekomstvisie wordt neergezet. Deze individuele toekomstvisie wordt door de pachters samengevoegd tot één gezamenlijk ambitieplan op het landgoed tot het jaar 2015. De verpachter heeft deze ook gemaakt.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AgroCenter voor Duurzaam ondernemen Projectleider: Harry Kortstee met ondersteuning door 2 studenten van Hall Larenstein (harry.kortstee@wur.nl) 2007-2008 Pachters van landgoed Scherpenzeel

Onderwijs mbo

<i>1 Naam project: Netwerk Streekproducten</i>	
Samenvatting	Doel van het project was kennisuitwisseling en -coördinatie, en het oprichten van een provinciaal netwerk voor streekproducten. Een Promotor Friese streekproducten heeft diverse producten gerealiseerd: het organiseren van workshops, proeverijen, de opzet van een adviesbureau voor producenten door mbo-studenten, het creëren van netwerkmogelijkheden, gegenereerde media-aandacht en deelname in noordelijk overlegverband. Kansen voor de sector zijn: Regiomarketing Fryslân; Ketenontwikkeling met behulp van een zelfontwikkeld distributienetwerk; Loket voor plattelandsondernemers; Samenwerkingsverband met onderwijsinstellingen voor kennisintensivering
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	AOC Friesland Contactpersoon: Jenneke van der Heide (j.vdheide@ca.aocfriesland.nl)

Periode	2003-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4, ondernemers
<i>2 Naam project: Nieuwe Markten in Zuidwest-Fryslân</i>	
Samenvatting	Dit Leader+-project stimuleert samenwerking tussen de sectoren landbouw, recreatie en toerisme en overig mkb. Met nadruk op het vlak van groene en blauwe diensten. Doel is de sectoren te versterken en netwerken te ontwikkelen. Samenwerkingsgroepen vormen de 'polsstok' waarmee de ondernemer de sprong kan maken naar een andere bedrijfsvoering en naar samenwerking buiten de eigen sector. Gekeken wordt naar product van de samenwerking, omvang, rechtsvorm, selectie van deelnemers, boekhoudkundige, administratieve en sociale aspecten.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Friesland
Projectleider	Contactpersoon: Menno Stienstra (m.stienstra@ca.aocfriesland.nl)
Periode	2006-2008
Doelgroep	Ondernemers
<i>3 Naam project: Partner in Bedrijf</i>	
Samenvatting	Over investering, bedrijfsresultaten en toekomst van agrarische bedrijven nemen partners vaak met zijn tweeën belangrijke beslissingen. Bedrijfsinnovaties en verbreding worden vaak door vrouwen geïnitieerd, handvaten om te ondernemen kunnen hierin een meerwaarde bieden. In 3 cursussen leert de partner waar hij/zij zich in moet verdiepen, hoe lees je een boekhoudrapport, wat zijn belangrijke omgevingsfactoren en hoe zit het bijvoorbeeld met financiering, bedrijfsopvolging, relatie gezin-bedrijf, erfrecht, huwelijks-goederenrecht, verzekering en ruimtelijke ordening?
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Friesland
Projectleider	Contactpersoon: Jenneke van der Heide (j.vdheide@ca.aocfriesland.nl)
Periode	2004-2005
Doelgroep	Ondernemersvrouwen

<i>4 Naam project: Kleinschalig-ondernemen.nl</i>	
Samenvatting	Dit project focust op oplossingen voor vragen van startende kleinschalige ondernemers. Het gaat om een structureel laagdrempelig instrument voor begeleiding en advisering. Er wordt een website ontwikkeld, met een bibliotheek en cases van ervaren ondernemers, en een helpdesk opgezet. Leerlingen doen daar aan mee. Trainingen zijn te volgen via e-learning. Begeleiding kan via docenten, of een mentor (ervaren ondernemer). Workshops behandelen vragen en maatschappelijke ontwikkelingen. Innovatief is het aanbieden van ondersteuning en cursussen op maat.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Friesland Contactpersoon: Pieter van de Werff (p.vdwerff@ca.aocfriesland.nl) 2004-2006 Startende ondernemers en onderwijsniveau 4
Diversen	Samenwerking met kleinschalige ondernemers, Kamer van Koophandel, banken, accountantbureaus, Syntens, VeKaBo, SVR, ECEAT, it Boerehiem en De Buorkerij.
<i>5 Naam project: Pelgrims op het platteland</i>	
Samenvatting	Voor ondernemers in de regio NO Friesland biedt herstel van historische wandelpaden kansen een gezonde tweede tak te ontwikkelen. Het project omvat het opzetten van het samenwerkingsverband Pelgrims op het platteland, het schrijven van een communicatieplan en het uitvoeren hiervan. De mogelijkheden van het bedrijf, de ontvangst van gasten, de presentatie van je aanbod zijn aandachtsgebieden? Leerlingen uit mbo-trajecten Recreatie voeren belangstellings- en marktonderzoek uit onder de doelgroepen (agrarische ondernemers, wandelaars).
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Friesland Contactpersoon: Roelant Veltman (r.veltman@ca.aocfriesland.nl) 2007-2008 Onderwijsniveau 4, ondernemers

<i>6 Naam project: Opleiden met en voor ondernemers</i>	
Samenvatting	Samen met innoverende ondernemers en kennisinstellingen wordt competentiegericht onderwijs ontwikkeld. Innovatieve, vakbekwame ondernemers leiden toekomstige ondernemers op. Ze krijgen een belangrijke rol in het scholen in management en ondernemerschap van mbo4-leerlingen Plant en Veehouderij die plattelandsondernemer willen worden. Ondernemers worden actief betrokken als 'docenten' in het leerproces. Ze stellen concrete praktijksituaties als leermomenten voor leerlingen aan de orde.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Groene Welle Contactpersoon: H. ten Have (have@groenewelle.nl) 2006-2008 Onderwijsniveau 4, ondernemers
Diversen	Met Wageningen UR, Accountants, LTO Noord en Stimuland wordt ondernemerskennis ontsloten en in een breder perspectief geplaatst. Met CAH Dronten wordt de doorstroming naar het hbo bevorderd.
<i>7 Naam project: Dynamisch ondernemen</i>	
Samenvatting	Het project richtte zich op innovatie op het gebied van platteland vernieuwing, verwevenheid tussen stad en platteland en persoonlijke ontwikkeling richting ondernemerschap bij leerlingen en docenten. Ontwikkeld zijn: 1) een leertraject voor het ontwikkelen van ondernemerschap met aandacht voor strategisch management en proactief handelen, 2) opdrachten waarin de mogelijke alternatieven voor de geëigende bedrijfsvoering worden aangedragen en 3) een assessmentstrategie met hulpmiddelen (onder andere logboek, portfolio) voor persoonlijke reflectie en begeleiding.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	AOC Oost in samenwerking met AOC Terra Contactpersoon: Albert Jansen (ajansen@aoc-oost.nl) Onderwijsniveau 4
Diversen	Ondersteuning van Wageningen UR Rurale Sociologie, IPC Groene Ruimte

<i>8 Naam project: Ondernemen is topsport</i>	
Samenvatting	Doel van het project is dat toekomstige veehouders hun ondernemerschapcompetenties gaan versterken. Het gaat om 3 kerncompetenties: 1) ondernemerschap en een ondernemende instelling; 2) coachend leiderschap; 3) leerhouding. Deze zijn uitgewerkt door indicatoren te formuleren voor competent gedrag en de criteria die daarbij horen. In de managementgame brengt de deelnemer kennis van het eigen bedrijf in. Hij krijgt hierop feedback van deskundigen. Tijdens de leergang geven de begeleiders commentaar op het coachend leiderschap en de leerhouding van de ondernemer. De deelnemer krijgt zicht op zijn eigen competenties en de mogelijkheden van het bedrijf in de regio.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost Contactpersoon: Klaas Jellema, Alfons van den Belt, Jeroen Lek, Bennie Storkhorst (bstorkhorst@aoc-oost.nl) 2001-2003 Onderwijsniveau 3 en 4 en ondernemers
<i>9 Naam project: Vitaal platteland</i>	
Samenvatting	Leerlingen leren zelf in de context van hun eigen bedrijf en omgeving <i>bewust</i> een pad voor ontwikkeling van MVO voor het bedrijf uit te stippelen. De eigen bedrijfssituatie in het regionale krachten spel met problemen, dilemma's en mogelijkheden leren ze beoordelen. Ze krijgen inzicht in persoonlijke ontwikkeling, welk type ondernemer het best bij hun past, en de gewenste competenties. Competenties en indicatoren voor competent gedrag voor MVO in de regio zijn beschreven. Er zijn kernopgaven voor authentieke beroepssituaties ontwikkeld, assessmentinstrumenten voor de toetsing van de competenties en een coachingsmodel voor de ondernemer en het onderwijs.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost Contactpersoon: Albert Jansen (ajansen@aoc-oost.nl) 2003-2007 onderwijsniveau 4

Diversen	Samenwerking met Plattelandshuis Achterhoek Liemers (PAL), Wageningen UR leerstoelgroep Educatie en competentiestudies, leerstoelgroep Toegepaste filosofie, LEI, PTC + Ervaringen vanuit het project 'Ondernemend leren' (AOC Limburg) worden gedeeld en 'knowhow' uitgewisseld. VIA-project.
<i>10 Naam project: Impuls Oost, deelproject 1: Ruimte op het platteland. Regionale vernieuwing via regionale innovatienetwerken stimuleren en verdiepen</i>	
Samenvatting	Regionale Innovatie Netwerken (RIN) scheppen een omgeving die stimulerend is voor duurzame vernieuwingen op het platteland. Doel van het project is: ontwikkelen van een werkwijze waarbij de RIN-ervaringen kunnen worden benut door innovatienetwerken in andere regio's en door kennisinstellingen (onderwijs en procesondersteuning) bij initiële en postinitiële leerprocessen. Dit project organiseert de discussie over kwaliteit in een probleemgestuurd netwerk.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost Larenstein, IPC Groene Ruimte, AOC Groene Welle, Rabobank, ABCTA, PMOV, Waterschap, GLTO/LTO, GMF, Gelders landschap, Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme, Plattelandshuis Achterhoek Liemers, gemeente/provincie.
Projectleider	Contactpersoon: Jos Hövels
Periode	2004-2005
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5
<i>11 Naam project: Impuls Oost, deelproject 2: Melk volgt op ondernemen (MVO)</i>	
Samenvatting	Met de tool Interactieve Strategische Planning (ISP) is voor een aantal melkveehouders een strategisch ondernemingsplan gemaakt. Door de toepassing van het ISP-concept in relatie tot de omgeving, eigen kwaliteiten en ambities en de bedrijfsspecifieke situatie, kunnen ondernemers belangrijke strategische plannen voor het bedrijf onderbouwen. Via workshops worden de docenten en ondernemers in deze methodiek geschoold. Leerlingen van de HAS en AOC's bestuderen de bedrijven van deze ondernemers via deze ISP-methodiek.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost, Hogeschool Larenstein, AOC Groene Welle, LEI en het regionaal bedrijfsleven
Projectleider	Contactpersoon: Bennie Storkhorst (bstorkhorst@aoc-oost.nl)
Periode	2004-2005
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5, ondernemers en het regionale bedrijfsleven
Diversen	SMT tool
<i>12 Naam project: Impuls Oost, deelproject 3: Groen Salland</i>	
Samenvatting	Groen Salland zet een regionaal kenniscentrum voor platte-landsontwikkeling op voor grondgebruikers en leerlingen. De producten van het project zijn: digitale 'Salland' kennisbank (beleid, plannen, resultaatverplichtingen beheer en onderhoud natuur en landschap in Salland); kennisbijeenkomsten en praktijkarrangementen. Kennisbijeenkomsten over de kansen en mogelijkheden van meervoudig ruimtegebruik. Praktijkarrangementen om samenwerking tussen de lokale en/of regionale overheid en de agrarische sector te ontwikkelen. Een ontwikkeld certificeringstraject borgt de kwaliteit.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost, AOC Groene Welle en HBO Larenstein, Stichting Landschap Overijssel, Landschap Gelderland, GLTO, praktijkcentrum Melkveehouderij Wageningen UR te Aver Heino en DLV
Projectleider	Contactpersoon: Klaas Jellema (kjellema@aoc-oost.nl)
Periode	2004-2005
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5, DLV Groen & Ruimte, medewerkers van de gemeente en agrariërs
<i>13 Naam project: Impuls Oost, deelproject 7: Innovatieve Teelten</i>	
Samenvatting	Doel van het project is om leerlingen via het doorlopen van een authentiek probleem, competent te maken hoe te handelen op het gebied van onzekere situaties en hoe tot keuzes te komen. In het project vormt verhoging van kennis over alle aspecten van het verbouwen van nieuwe teelten het middelpunt. Er worden een aantal potentiële nieuwe teelten bestudeerd en eventueel uitgeteeld, bijvoorbeeld rietteelt, berkenwater, en koolzaad (biodiesel). Nieuwe teelten bieden

	mogelijk kansen maar ook bedreigingen; getracht wordt om leerlingen met beide om te kunnen laten gaan.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost en AOC Groene Welle, Larenstein, ondernemers, IPC Groene Ruimte, de waterschappen, DLV, GLTO en Alterra.
Projectleider	Contactpersoon: Klaas Jellema (kjellema@aoc-oost.nl)
Periode	2004-2005
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5
<i>14 Naam project: Impuls Oost, deelproject 8: Innovatief Ondernemerschap op het platteland</i>	
Samenvatting	Leerlingen doen op een voorbeeldbedrijf onderzoek naar de economische, sociale en culturele aspecten van de bedrijfsvoering (MVO). Ook wordt gebruik gemaakt van inzicht in 'consistente bedrijfsvormen' in de regio (bedrijven die karakteristiek zijn voor een bepaalde 'praktijk' en die met problemen worstelen). Er wordt samengewerkt met het Plattelandshuis Achterhoek Liemers en het Kenniscentrum Veluwestroom (broedplaatsen voor nieuwe ideeën). De gegenereerde kennis stelt ondernemers in staat de strategische planvorming vorm te geven. In workshops 'innovatief ondernemerschap' zijn de eindresultaten gepresenteerd.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost in samenwerking met Vereniging Veluwe IJsselzoom, het waterschap, GLTO/LTO, mengvoederindustrie, Gelderse Milieufederatie, Geldersch Landschap, Natuurmonumenten, Gelders Overijssels bureau voor Toerisme, Soliszorggroep, LNV-Oost, LEI, Rabobank, Stichting Zozijn, Aventurijn (School voor belevend leren), gemeente, provincie en PMOV.
Projectleider	Contactpersoon: Bennie Storkhorst (bstorkhorst@aoc-oost.nl)
Periode	2004-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5, docenten, agrarisch ondernemers
<i>15 Naam project: Kenniscampus 'Ondernemen en ondernemer zijn'</i>	
Samenvatting	STABLE staat voor Starters Business Leeuwarden. Het ondersteunt startende ondernemers van één van de drie hogescholen. Een uitwerking van het initiatief is het project Kenniscampus. Studenten hebben (starten) een eigen onderneming,

	hebben een ondernemingsplan, en staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en/of hebben een btw-nummer aangevraagd. Ze willen afstuderen of stage lopen in het eigen bedrijf. Iedere deelnemende student-ondernemer krijgt een interne coach voor begeleiding en een externe ondernemer voor introductie in het bedrijfsleven en het ondernemerschap.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein, Christelijke Hogeschool Nederland en Noordelijke Hogeschool Leeuwarden Margje Visser, info@ondernemersinstituut.nl 2008 Hbo-studenten leerjaar 4
<i>16 Naam project: Impuls Oost, deelproject 9: Duurteelt</i>	
Samenvatting	Dit project beoogt nieuwe competentiegerichte opleidingen op mbo- en hbo-niveau voor pluimveehouderij en varkenshouderij in Midden- en Oost-Nederland te ontwikkelen, gebaseerd op het principe van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor pluimveehouderij zal een virtueel ICT-knooppunt voor kennisvragen ontwikkeld worden. Voor varkenshouderij zal een database met theoretische bronnen, een docentenhandleiding en een infobrochure worden ontwikkeld.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost, Larenstein, CAH Dronten, AOC Groenhorst, en AOC Groene Welle, DLV, GLTO, pluimvee- en varkenshouderijbedrijven werkzaam in de varkenshouderijsector in Midden- en Oost-Nederland, Alterra, LNV-DWK, PTC+, Aeres, Wageningen Universiteit en Wageningen Business School, Universiteit Utrecht, enkele andere groene onderwijsinstellingen, ASG Wageningen en het Pluimveeonderzoek Coördinatiecentrum. Afstemming wordt gezocht met PVE, NOP, Nepluvi en Anevei. Jos Damhuis, Rob Benerink (rbenerink@aoc-oost.nl) 2004-2007 Onderwijsniveau 4 en 5

<i>17 Naam project: Groene Lab Entrepreneur</i>	
Samenvatting	Diverse oefensituaties zijn ontwikkeld voor Groene LAB: daar zitten zaken vooral in Manager Animal Business en Entrepreneur animal business. Per oefensituatie is aangegeven welke competenties leerlingen kunnen leren. Oefensituaties zijn: Levensrecht, Jongleren met visie, Opzetten studieclub, Kwaliteitskeurmerk, Ondernemingsplan, SWOT analyse en ondernemerschapcase.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost, Groenhorst College Contactpersoon: Bennie Storkhorst (bstorkhorst@aoc-oost.nl), Cor Duim 2004-2007 Onderwijsniveau 3 en 4
<i>18 Naam project: Pep er In</i>	
Samenvatting	Het project werkt aan nieuwe samenwerkingsvormen van kennisinstellingen en bedrijven in de regio om bestaande en nieuwe kennis en ervaring van ondernemers, op diverse aandachtsgebieden, uit te wisselen. Een aanpak die leidt tot benutting van reeds beschikbare oplossingen en verankering in routines en een structuur in een loket voor de sector wordt uitgewerkt. Dit gebeurt door training on the job - leren en werken aan succesvol loketgedrag.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost, AOC De Groene Welle, IPC Groene Ruimte, Hogeschool Larenstein, GLTO, PRIVON, GIBO -groep, Plattelandshuis Achterhoek Liemers, Stimuland, Aver Heino, ABCTA en FCDF. Wageningen UR (Alterra) en het LEI zijn de expertise centra. Contactpersoon: Bert Rietman (facet-o@hotmail.com), Alfons van de Belt. 2006-2007 Ondernemers, onderwijsniveau 4 en 5 docenten en adviseurs, en de betrokkenen bij de Impuls Oost deelprojecten.
<i>19 Naam project: Ondernemend Twente</i>	
Samenvatting	Innovatieve lerende netwerken kunnen ondernemers helpen bij verbreding van kleinschalige (sociaal-)economische activiteiten. Methodieken van De 'melkveeacademie' en 'Pep er in'

	(dynamische oordeelsvorming), die ondernemers van elkaar laten leren over complexe keuzevragen, worden ingezet in een project met directvermarkters (ondernemers) en een project met groenvoorzieners in Twente. De opgedane ervaring wordt toegepast in het onderwijs.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost, van Hall Larenstein Contactpersoon: Bert Rietman (facet-o@hotmail.com) 2007 Ondernemers groenvoorziening paard levensmiddelen technologie en docenten
<i>20 Naam project: PLATO netwerk</i>	
Samenvatting	Innovaties leren en borgen. Een kort tijdelijk netwerk wordt geïnitieerd waarin met deelnemers een persoonlijke reflectie plaatsvindt. Gebruik wordt gemaakt van dynamische oordeelsvorming in combinatie met de resultaten van het Wageningen UR project 12 inspirerende leeromgevingen. Er wordt een draaiboek opgesteld voor 7 bijeenkomsten. Docenten zijn, evenals bij Pep er in en Ondernemend Twente, betrokken om te leren de gebruikte methodiek ook in het onderwijs toe te passen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Oost Contactpersoon: Bert Rietman (facet-o@hotmail.com) 2007 Ondernemers en docenten
<i>21 Naam project: Competent met de Groene Standaard</i>	
Samenvatting	Het project heeft als doelen: ontwikkelen van 'proeven van bekwaamheid' die inhoudelijk aansluiten bij eisen van het regionale bedrijfsleven; ontwikkelen van een tweede generatie van groene examenstandaarden voor de opleidingen op basis van de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur. De actualiteit van het bedrijfsleven wordt de kern van de beroepsopleiding. Er zal een verbinding worden gelegd tussen de vraag van het bedrijfsleven (onder andere de VHG) en het aanbod van het beroepsonderwijs.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Groenhorst College Contactpersoon: Rob Merkelijn (r.merkelijn@groenhorstcollege.nl) 2004-2007 Onderwijsniveau 4, ondernemers
<i>22 Naam project: Groen ondernemerschap</i>	
Samenvatting	De GO-SCAN wordt ingezet voor het assessment van de capaciteiten en motivatie van de aspirant-deelnemer. Deze scan is digitaal beschikbaar via www.goscan.nl . In de GO-Workshop werken de deelnemers gezamenlijk aan hun vaardigheden en leerdoelstellingen. De GO-SCAN is een integraal onderdeel van de workshop. Docenten worden getraind in coachings- en mentormethodieken voor de begeleiding van deelnemers.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Clusius College Piet Vlaming (p.vlaming@clusius.nl) 2004-2007 Onderwijsniveau 4, in het derde of vierde jaar. Alumni MBO Groen die ondernemerschapvaardigheden alsnog willen aanleren
<i>23 Naam project: Rock the boat</i>	
Samenvatting	Inventarisatie ondernerschaptools, pilot om tools te testen. Rock the boat wil de veranderingen benoemen en bewerkstelligen in de scholen die relevant zijn voor ondernemend onderwijs. Het signaleert de knelpunten en barrières hiertoe en wil die niet slechten door confrontatie, maar door een wenkend perspectief te bieden (advies). Rock the boat benoemt processen in het leerproces op basis van goede voorbeelden die de deelnemer doorloopt om zijn ondernemende talenten effectief tot succes te maken.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep Diversen	Wellant College, Groene Welle, Clusius, Edudelta, Helicon Contactpersoon: Jos Kroets (j.kroets@ipcgroen.nl) 2007-2009 Ondernemers en onderwijsniveau 4 Samenwerking met Grontmij en LEI

<i>24 Naam project: Duurzaam agrarisch ondernemen in het Groene Hart</i>	
Samenvatting	De melkveehouderij staat onder druk en het aantal ondernemers loopt drastisch terug, terwijl veel kansen onbenut blijven. Om die kansen te zien moet de melkveehouder op zoek naar informatie, kennis en vaardigheden en participeren in netwerken. Het project wil sluimerende ondernemersvaardigheden wekken bij veehouders in het Groene Hart en ze verder ontwikkelen. De veehouders onderzoeken hun eigen mogelijkheden en gaan daarmee aan de slag in ondernemersgroepen. Deze stellen een gezamenlijk stappenplan op om inkomensverbetering te genereren.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Wellantcollege
Projectleider	Contactpersoon: Arie Kok (a.kok@wellant.nl)
Periode	2005-2006
Doelgroep	Ondernemers
Diversen	Samenwerking met LEI, ASG, LTO-Noord
<i>25 Naam project: Kenniscentrum Veehouderij Groen Hart</i>	
Samenvatting	Wellant college wil samen met Praktijkcentrum Zegveld het Kenniscentrum Veehouderij Groene Hart opzetten. Doel is het ontwikkelen van een competentiegerichte leeromgeving voor studenten veehouderij door het opzetten van een netwerk voor excellente praktijkbegeleiders (agrarische ondernemers). Ondernemers en studenten komen met elkaar in contact waarbij studenten de oplossers zijn van de vragen in de praktijk. Ervaringen van onderzoek en ondernemers worden met studenten gedeeld. Ondernemers worden ondersteunt bij het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsstrategieën.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Wellantcollege
Projectleider	Contactpersoon: Arie Kok (a.kok@wellant.nl)
Periode	2005-2006
Doelgroep	Ondernemers en onderwijsniveau 4
Diversen	Samenwerking met Praktijkcentrum Veehouderij Zegveld
<i>26 Naam project: De marketing van meerwaarde</i>	
Samenvatting	Deelnemers verwerven competenties op het gebied van verantwoordelijk, pro-actief ondernemend gedrag binnen de fruit-

	boomketen. Ze leren dat de consument de smaakbepaler en de fruitboomteler de smaakmaker is in dit gesloten ketenconcept van opkweek van bomen tot de (ver)koop van het fruit. Leerlingen en docenten ontwikkelen inzicht ten aanzien van optimale transparantie van de voedselketen, klantgerichtheid en het efficiënt bedienen van de consument.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Helicon opleidingen Frank van den Dungen (f.vandendungen@helicon.nl) 2006 Onderwijsniveau 4, ondernemers en werknemers in vermeerderingsbedrijven/fruitelers, veilingen-groothandel/koelhuizen, transport en logistiek/retail
<i>27 Naam project: De school op de schop</i>	
Samenvatting	Het betreft een herontwerp van groene vmbo-opleidingen naar competentiegericht leren in betekenisvolle situaties. Helicon als een dynamische kennisorganisatie met een dienstverleningsoriëntatie. Ontwikkelingen bij het regionale bedrijfsleven, overheid en vervolgonderwijs vormen het kader voor de opleidingen aan de Groenschool. Realistische bedrijfssituaties worden de school binnengehaald om een directe link te maken met de praktijk.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Helicon Frank van den Dungen (f.vandendungen@helicon.nl) 2004 Vmbo
<i>28 Naam project: Track, Trace & Show your case</i>	
Samenvatting	Doel is het ontwikkelen van competentiegericht onderwijs voor innovatief ondernemerschap. De ambities en interesses van de leerling worden met een Mind-map in beeld gebracht en vastgelegd in een leerplan. Dan ontwikkelt de leerling in een groep een routekaart via de Track, Trace, & Show your case-methode. Kernopgaven hierbinnen zijn communicatie en bewustwording, en inzicht verwerven in de voedselketen en de plaats hiervan binnen de landbouw. Vmbo-, mbo- en hbo-studenten werken samen.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	Helicon opleidingen Helmond Contactpersoon: Frank van den Dungen (f.vandendungen@helicon.nl)
Periode Doelgroep	2004 Vmbo, mbo, hbo
Diversen	Samenwerking met HAS Den Bosch, Stoas APH Den Bosch, MBO Helmond, alle vmbo-scholen in de regio van Helmond, het Voedingscentrum, Wageningen UR, en verschillende voedingsmiddelenbedrijven rondom Helmond.
<i>29 Naam project: The Healthy Horse innovatief ondernemerschap in de Hippische Sport</i>	
Samenvatting	Studenten Horse & Health worden voorbereid op het ondernemerschap door middel van leren en praktisch onderwijs. In dit project worden studenten in aanraking gebracht met innovatief ondernemen; docenten geleerd om goede reflectiegesprekken met studenten te realiseren/organiseren; experts ingeschakeld om het onderwijs mede vorm te geven, tevens worden BPV-bedrijven (praktijkbegeleiders) meegenomen in deze ontwikkeling; en mini-ondernemingen opgestart.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	Helicon Contactpersoon: Sandra van Lewaarden Helicon Deurne (s.vaniewaarden@helicon.nl)
Periode Doelgroep	2005-2007 Onderwijsniveau 4
<i>30 Naam project: ANU BIZZ Kwaliteitsmodel voor ondernemerspraktijkvorming in het verlengde van de BPV</i>	
Samenvatting	Dit project wil een structureel kwaliteitsmodel voor de minionderneming ontwikkelen om een kwaliteitsslag te maken. Daarbij wordt de expertise van Stichting Jong Ondernemen en Stoas Onderwijs gebruikt. Docenten krijgen een coachings-training. Doelen: Ontwikkelen van een model voor structurele inpassing van de minionderneming in het gehele groene onderwijs; leerlingen op een competentiegerichte manier vaardigheden aanleren; docenten leren competentiegericht onderwijs te realiseren.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Helicon Contactpersoon: Frank van den Dungen (f.vandendungen@helicon.nl) 2005-2006 Onderwijsniveau 4
<i>31 Naam project: De docent als ondernemer in leeromgeving gericht op het ontwikkelen van competenties</i>	
Samenvatting	Om leerlingen ondernemend te kunnen laten zijn, moet de docent zich als ondernemer leren opstellen. Het project levert arrangementen bedoeld om docenten te inspireren en te equiperen om ondernemend te zijn bij het ontwikkelen van leeromgevingen die bedoeld zijn voor het ontwikkelen van competenties van leerlingen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Edudelta onderwijsgroep Contactpersoon: Wim van der Zwan, Goes (w.vanderzwan@groencollegegoes.nl) 2006-2007 100 bedrijven rondom Goes en maatschappelijke organisaties, vmbo, mbo
<i>32 Naam project: Het bedrijf als schakelplaats in de Groene Kennis Keten</i>	
Samenvatting	Voor de ontwikkeling van competenties van toekomstige beroepsbeoefenaren is het leren in en uit de praktijk van groot belang. Het ondersteunen van bedrijven en het versterken van ondernemerschap is daarbij noodzaak. Er moeten passende leersituaties ontwikkeld worden binnen het bedrijf en dat moet ook getoetst en geëxamineerd worden. Onderwijs waarbij praktijkleerbedrijven een concrete rol krijgen bij de competentieontwikkeling van toekomstige beroepsbeoefenaren.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	AOC Limburg Contactpersoon: Harry Hermans (h.hermans@citaverde.nl) 2006 Stagebedrijven, VMBO, MBO, docenten

<i>33 Naam project: OPCTO Ontwikkeling persoonlijke competenties van de toekomstige ondernemer</i>	
Samenvatting	<p>Meer inzicht in de behoefte en het belang om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van houdingsaspecten bij leerlingen. Hierbij is het belangrijk dat leerlingen zich bewust worden van hun houding en het effect hiervan op hun functioneren in de omgeving en begeleiding krijgen bij het ontwikkelen hiervan.</p> <p>In dit project worden concrete leeractiviteiten, oefensituaties en een beoordelingsinstrument ontwikkeld. Daarnaast worden beschikbare tools en bronnen geïnventariseerd.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Oost, Groene Welle
Projectleider	Contactpersoon: Rob Benerink (rbenerink@aac-oost.nl) Roel Schuring, Groene Welle
Periode	2006-2009
Doelgroep	Onderwijsniveau 4
Diversen	Partners in het project zijn branche organisaties, Wageningen UR, GIBO ondernemers verenigd in de Groen Marke

Onderwijs hbo

<i>1 Naam project: Interactief ondernemen</i>	
Samenvatting	<p>ISM-tools worden ingezet waarmee agrarische ondernemers zichzelf, hun ondernemerskwaliteiten en het strategisch beleid voor hun bedrijf leren spiegelen en verbeteren. Studenten leren met de tools zichzelf en ondernemers een spiegel voor te houden en ze te adviseren over hun persoonlijke ontwikkeling en het strategisch management. Met ondernemers en studenten worden de tools, de modules, de resultaten en de leereffecten geëvalueerd.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein
Projectleider	Contactpersoon: Jan Hania (jan.hania@wur.nl)
Periode	2005-2006
Doelgroep	Ondernemers in de agrarische sector, onderwijsniveau 5 en docenten

<i>2 Naam project: Duurzaam Innovatief Ondernemen</i>	
Samenvatting	Competenties op het gebied van duurzaam innovatief ondernemen in de agribusiness worden vastgesteld. Er wordt: 1) een ondernemerstest ontwikkeld waarmee ze gemeten kunnen worden gebaseerd op het mkb-basismodel, 2) een managementgame ontwikkeld om studenten te trainen 3) lesmateriaal ontwikkeld met de uitwerking van de methoden waarbij de instrumenten kunnen worden ingezet. In het werkveld worden studenten getraind door ondernemers.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Contactpersoon: Jan Hania (jan.hania@wur.nl) September 2006-december 2007 Onderwijsniveau 5
<i>3 Naam project: Kenniscampus, 'Ondernemen en Ondernemer zijn' is idem gedaan in MBO</i>	
Samenvatting	STABLE staat voor Starters Business Leeuwarden. Het ondersteunt startende ondernemers van één van de drie hogescholen, Een uitwerking van het initiatief is het project Kenniscampus. In samenhang met de Kenniscampus is 'Ondernemen en ondernemer zijn' ontwikkeld. Studenten hebben (starten) een eigen onderneming, hebben een ondernemingsplan, en staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en/of hebben een btw-nummer aangevraagd. Ze willen afstuderen of stage lopen in het eigen bedrijf. Iedere deelnemende student-ondernemer krijgt een interne coach voor begeleiding en een externe ondernemer voor introductie in het bedrijfsleven en het ondernemerschap.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Contactpersoon: Margje Visser (m.e.h.visser@ondernemersinstituut.nl) 2006-2007 Onderwijsniveau 5 en ondernemers
Diversen	Samenwerking met Fryslân - Stenden Hogeschool (v.h.CHN), de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL), de Provincie Fryslân en de Gemeente Leeuwarden.

<i>4 Naam project: Werkplaats voor Plattelandsvernieuwing</i>	
Samenvatting	Studenten en docenten zullen in rurale werksituaties in contact gebracht worden met landschapsarchitecten, stedenbouwkundige, boerenorganisaties, cultuurhistorici, gemeenten, ecologen enzovoort. Gedacht wordt aan het Belvedereproject DAIP (gemeente Aa en Hunze); dit combineert een vernieuwende ruimtelijke opgave met het uitwerken van een algemene ruimtelijke visie waarin een revitaliseringsprogramma voor het totale gebied wordt opgenomen. Te produceren eindproducten zijn onder andere: opzetten kennisonderneming plattelandsvernieuwing, onderwijsactiviteiten (workshops, cursussen, ontwerpateliers, stages).
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Leeuwarden Contactpersoon: Jan van der Valk (jan.vandervalk@wur.nl) 2004-2008 Onderwijsniveau 5
Diversen	Samenwerking met relevante landelijk werkende organisaties die specifieke kennis op het gebied van plattelandsontwikkeling hebben, gemeentes, provincie en waterschap.
<i>5 Naam project: Paard als Bruggenbouwer</i>	
Samenvatting	Het project beoogt een leerproces op gang te brengen waarin uitwisseling tussen de betrokken sectoren tot stand komt en die kennis beschikbaar te maken voor derden en in het onderwijs in te bedden. Doelstellingen zijn onder andere: regionale inventarisatie van de paardensector, maatschappelijk en economisch; 'regionale' kengetallen; stimuleren van innovatief ondernemerschap en samenwerkingsverbanden. Beoogde resultaten zijn onder andere: visieontwikkeling Paard als Bruggenbouwer tussen stad en platteland in de regio; bedrijfsscans paardenhouderij; 'hippisch Ondernemerscafé', een netwerk van actoren in de regio.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Contactpersoon: Greta van Beek (greet.vanbeek@wur.nl) 2007-2008 Onderwijsniveau 4, 5 en 6

Diversen	Samenwerking met Wageningen UR, AOC
<i>6 Naam project: Boerenervaringen in het onderwijs</i>	
Samenvatting	Doel is kenniscirculatie tussen onderwijs, onderzoek en melkveehouders te verbeteren. Kennis van ondernemers over strategische keuzes en toppers en floppers uit het verleden worden beschreven, gevisualiseerd en ontsloten en gekoppeld met andere kennisbronnen. Beschrijven van visie, strategie en toppers en floppers, uitwerken in onderwijsmodules, communicatie over ervaringen met weging van voor- en nadelen, onderbouwing en potentie voor andere bedrijven.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Contactpersoon: Ben Schulte (ben.schulte@wur.nl) 2005-2006 Onderwijsniveau 5
Diversen	Samenwerking met leden van de studieclub 'Morgen' en melkveehouders van 'Koeien en Kansen'
<i>7 Naam project: Doorlopend leren</i>	
Samenvatting	Op het gebied van innovaties en ondernemerschap in het onderwijs bestaan diverse knelpunten. Doelstellingen van dit project: verkrijgen van set competenties voor succesvol en innovatief agrarisch ondernemerschap, ontwikkelen model voor competentiegericht onderwijs in doorlopende mbo- hbo- leerweg. Nevendoelstellingen: verkrijgen model voor aanleren van ondernemersvaardigheden in mbo-hbo: zicht krijgen op vraag hoe ondernemers in de toekomst kunnen en willen blijven leren.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	CAH, Groenhorst College Wiggele Oosterhoff (oow@cah.nl) 2004-2007 Onderwijsniveau 4 en 5
<i>8 Naam project: Ondernemen in de groene ruimte</i>	
Samenvatting	De omslag van landbouw als voedselproducent naar landbouw als beheerder van de groene ruimte vraagt nieuwe kennis en competenties van ondernemers. Het project heeft tot doel een training van circa tien weken op te zetten voor on-

	<p>dernemers en op meerdere plekken uit te voeren. Aan de orde komt onder andere: kennis van trends; kennis van regionale ontwikkelingen; kennis en vaardigheden om duurzame samenwerkingsverbanden aan te gaan, enzovoort.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>Hogeschool InHolland Contactpersoon: 2004 Ondernemers en onderwijsniveau 5</p>
<p>Diversen</p>	<p>Samenwerking met WLTO, Rabobank en mogelijk enkele AOC's.</p>
<p><i>9 Naam project: (L)earning</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>In kaart brengen hoe het ondernemerschaponderwijs (HAO/Wageningen UR) momenteel wordt vormgegeven, waar krachten en tekortkomingen liggen. Nadruk ligt op bekijken van best practices in het buitenland om vervolgens deze te bundelen in een soort 'ideaal' onderwijsprogramma. Ambitie is eerste opzet te maken van een mogelijk onderwijsprogramma (bijvoorbeeld de opbouw van 4 jaren) met hierin een logische opeenvolging van de gevonden best practicus.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>Projectgroep, Stuurgroep Van Hall Larenstein, CAH Dronten, INHOLLAND Delft, Has Den Bosch, Wageningen UR (ECS), Stoas Den Bosch & Dronten. Contactpersoon: Wolter van der Kooij (kow@cah.nl) 2007-2009 Onderwijsniveau 5, medewerkers</p>
<p><i>10 Naam project: Ketenondernemerschapontwikkelplannen</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Dit plan is erop gericht om een samenhangend pakket van activiteiten te ontwikkelen die:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspelen op de directe ontwikkelingsbehoeften van ketenpartners en de agrarische ondernemers - inspelen op de mainstream - de concrete vertaling zijn van de ontwikkelingsbehoeften van de agrarische ondernemers verwoord door de 'Partners van Ondernemers.'

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	NHOLLAND Delft Contactpersoon: Arjan Monteny (Arjan.monteny@inholland.nl) 2008 Partners voor Ondernemerschap
<i>11 Naam project: VISiYES, Virtual and Integrated Support for innovative Young Entrepreneurs & Start-ups</i>	
Samenvatting	VISiYES will deliver an innovative curriculum for the informal, formal & accredited Entrepreneurship education, tailored to e-tutoring, implementing for the first time Negotiated Work-Based Learning methodology within a trans-European comprehensive virtual & integrated blended e-learning environment. The Internet-based software will link users to tutors & business advisors who will guide them to acquire these new competences.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	INHOLLAND Delft Martin van Rossum, Gerry Kouwenhoven (gerry.kouwenhoven@inholland.nl) 2007-2009 International pre-starters, starters en start-ups: Being a young entrepreneur under 35 years of age Leading a micro-enterprise with less than 10 employees Established & registered in the last 5 years or intending to do so in the next 2 years
<i>12 Naam project: Topklas(se) Ondernemer</i>	
Samenvatting	Lef, volharding en creativiteit zijn essentieel voor de studenten die hebben gekozen voor de nieuwe afstudeervariant Topklas(se) Ondernemer van HAS Den Bosch. De afstudeer-richting biedt hen de kans om in het laatste jaar van de studie een eigen onderneming op te zetten. Vanzelfsprekend komt de theorie van het ondernemen aan bod. Visie en ondernemersstrategie worden uitgewerkt onder begeleiding van docenten en met hulp van ondernemers uit de praktijk.

Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch
Projectleider	Contactpersoon:g.heijl@hasdb.nl
Periode	2006-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 5
<i>1.3 Naam project: Anton Jurgens Instituut</i>	
Samenvatting	<p>Doel: creëren van nieuwe business in de foodbranche. Verzorging van onder andere Mastercourse Business Creation in Food. Grote ondernemingen staan hier achter met geld en ideeën.</p> <p>Het instituut voor onderwijs en onderzoek op het gebied van voeding en gezondheid werd in 2006 opgericht door HAS Den Bosch. Het wil een schakel zijn tussen bedrijven en onderzoeksinstituten in de 'life sciences' (voeding, landbouw en gezondheid) en richt zich op internationaal, innovatief ondernemerschap.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch
Projectleider	Contactpersoon:g.heijl@hasdb.nl
Periode	2006
Doelgroep	Onderwijsniveau 5
<i>1.4 Naam project: Leergang Innovatief Ondernemen</i>	
Samenvatting	<p>Stichting Connect waar de kennisinstellingen TUE, HAS Den Bosch en Wageningen UR aan gelieerd zijn, ondersteunt ondernemers bij het creëren van nieuwe businessmogelijkheden (onder andere businessplannen). De leergang Innovatief Ondernemerschap is bedoeld om bestaande mkb-ondernemers te stimuleren tot het realiseren van een nieuw of verbeterd product, productieproces of marktconcept. De leergang is ontwikkeld en al enkele keren aangeboden door de Stichting Connect te Weert.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch, Wageningen UR, TU E
Projectleider	Contactpersoon: Cees Kok (cees.kok@planet.nl)
Periode	2004-heden
Doelgroep	Ondernemers

<i>15 Naam project: Starterslift regio 's-Hertogenbosch</i>	
Samenvatting	Ondersteuning innovatieve starters is een samenwerkingsverband van: Bossche Investeringsmaatschappij, NOTOX, HAS KennisTransfer, Avans Hogeschool, School voor de Toekomst, ABN-AMRO, ING, PricewaterhouseCoopers, Syntens, Kamer van Koophandel, BZW, SBB Gemeente 's-Hertogenbosch, Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	HAS Den Bosch Godfried Heijl (g.heijl@hasdb.nl) 1991-heden De ondernemers die tot onze doelgroep behoren zijn maximaal 5 jaar gevestigd als zelfstandig ondernemer in de regio Den Bosch, binnen de sectoren zakelijke dienstverlening, groothandel of industrie.
<i>16 Naam project: HAS Ondernemend Café</i>	
Samenvatting	Een ondernemer kent als geen ander het belang van een solide netwerk. HAS Den Bosch en HAS KennisTransfer spelen hier op creatieve wijze op in door het organiseren van HAS Ondernemend Café. Tijdens deze avonden worden actuele bedrijfsthema's op ludieke wijze aan de kaak gesteld.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	HAS Den Bosch Godfried Heijl (g.heijl@hasdb.nl) Ondernemers
<i>17 Naam project: Creating your common future</i>	
Samenvatting	Studenten en leerlingen participeren als change agents in regionale netwerken. Zelfvertrouwen, motivatie, creativiteit en innovatief vermogen van met name jonge mensen kan gericht worden ongezet zodat kennis verder gaat circuleren en duurzame verandering plaatsvindt. Change agents laten persoonlijk en professioneel gedrag in complexe situaties zien als zij uitgaan van passies en intrinsieke motivatie. De passies en motivaties zijn verwoord als: de avontuurlijke wereldburger, de maatschappelijk verantwoorde ondernemer, de ingenieuze ingenieur.

Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch
Projectleider	Contactpersoon: Godfried Heijl (g.heijl@hasdb.nl)
Periode	2005-2006
Doelgroep	VO-scholen, onderwijsniveau 4 en 5
<i>18 Naam project: Semester Entrepreneurship</i>	
Samenvatting	Dit semester is bedoeld voor alle studenten in het tweede jaar van alle richtingen om van ideevorming te komen naar implementatie van een bepaald product. Gedurende het eerste deel van het semester schrijven studenten een businessplan dat ze daarna in het tweede semester gaan uitvoeren. Alle lessen en opdrachten staan in het teken van het kunnen uitvoeren van hun businessplan. Dit doen ze in groepen. Tijdens de Wageningen Business Fair worden de producten verkocht.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein, Wageningen
Projectleider	Contactpersoon: Fred Bomans (fred.bomans@wur.nl)
Periode	Februari-juni
Doelgroep	Studenten leerjaar 2

Onderwijs WO

<i>1 Naam project: Inspirerende leeromgevingen</i>	
Samenvatting	Ondernemerschap is iets wat moeilijk uit de boeken te leren is. In samenwerking met de leerstoelgroep Educatie -en Competentiestudies is gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van inspirerende leeromgevingen die meestal worden aangeduid met herkenbare labels zoals 'master classes', 'academies', 'clinics', 'studio's', 'ateliers', 'laboratoria', 'ondernemerscafés', 'keukentafels', 'studieclubs' en 'boksringen'.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies
Projectleider	Contactpersoon: Harm Biemans (harm.biemans@wur.nl)
Periode	2007-2008
Doelgroep	Ondernemers, onderwijsniveau 4 en 5

<i>2 Naam project: StOC</i>	
Samenvatting	Het Studenten Ondernemers Centrum (StOC) stimuleert en faciliteert ondernemerschap onder studenten en pas afgestudeerden. Daarnaast kunnen ook medewerkers van Wageningen Universiteit & Researchcentrum en Van Hall Larenstein deelnemen aan activiteiten georganiseerd door het StOC. Door middel van inspirerende lezingen, praktische workshops en de jaarlijkse Business Challenge maakt het StOC de stap naar ondernemerschap makkelijker en ondersteunt het al bestaande initiatieven.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	Studenten Ondernemers Centrum, WBS Contactpersoon: Studenten Ondernemers Centrum Lawickse Allee 13 6701 AN Wageningen stoc@wur.nl www.stoc.wur Studenten en afgestudeerden
<i>3 Naam project: Business Challenge</i>	
Samenvatting	De Business Challenge laat het ondernemerschap zien door middel van ervaringen van het maken en presenteren van een businessplan. De Challenge traint en coacht de deelnemers in outside-in (klantgericht) denken vanuit: <ul style="list-style-type: none"> - het product; - de organisatie van de te starten onderneming; - de financiële aspecten. In een Business Challenge worden alle fasen met behulp van experts uit de eigen organisatie en experts uit het bedrijfsleven verder uitgewerkt en aan een expertpanel ter beoordeling voorgelegd.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	Wageningen Business School Contactpersoon: Gitte Schober (gitte.schober@wur.nl) Jonge ondernemers
<i>4 Naam project: Masterclass Biobusiness</i>	
Samenvatting	De Masterclass Biobusiness bereidt nieuwe entrepreneurs voor op het ondernemerschap in de life sciences. De Masterclass wordt georganiseerd door RSM Erasmus Center of En-

	<p>trepreneurship en Wageningen Business School in samenwerking met kennisinstellingen, topinstituten en bedrijven. De Masterclass richt zich op startende ondernemers in de life sciences, onderzoekers die overwegen te starten met een eigen onderneming (in de rol van CEO of CSO) en al serieuze stappen hebben gezet (eerste businessplan).</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep</p>	<p>Wageningen Business School Contactpersoon: Gitte Schober (gitte.schober@wur.nl) Startende ondernemers en onderzoekers die hun onderneming willen starten.</p>
<p><i>5 Naam project: Het Business Café</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Het Business Café brengt ondernemende medewerkers van Wageningen UR en ondernemers uit de Food Valley bij elkaar. Elke maand is er het businesscafé waar ondernemers en onderzoekers elkaar beter kunnen leren kennen.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep</p>	<p>Wageningen Business School Contactpersoon: Gitte Schober (gitte.schober@wur.nl) Studenten en cursisten.</p>
<p><i>6 Naam project: Waeghals</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Wageningen Entrepreneurial Group on Health, Agri-food & Life Sciences (Waeghals) is een portal voor iedereen die op zoek is naar informatie over activiteiten op het gebied van het stimuleren van ondernemerschap binnen 'Wageningen' gericht op studenten, medewerkers en externe partijen. Daarbij heeft Waeghals activiteiten op vier gebieden: Education, Research, Experience, Business creation.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>Contactpersoon: www.waeghals.wur.nl 2006-2007 Wageningen Business Generator Wageningen Business School. Leerstoelgroep Bedrijfskunde, Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies, LEI, KLV, BioPartner Center Wageningen. Studenten Ondernemers Centrum, Van Hall Larenstein.</p>

Onderzoek

<i>1 Naam project: Plattelandsimpuls</i>	
Samenvatting	Plattelandsimpuls is bedoeld voor (groepen) agrariërs die hun bedrijven verbreed hebben met recreatie, educatie, streekproducten, agrarisch natuurbeheer, zorg, arbeidsre-integratie of kinderopvang. Plattelandsimpuls biedt de mogelijkheid om ondernemers de antwoorden zelf te laten ontdekken in een trainingstraject en leidt tot een plan van aanpak, gebaseerd op de mogelijkheden van de groep en op de kansen die de markt biedt.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Herman Schoorlemmer, Wageningen UR (herman.schoorlemmer@wur.nl) Plattelandsimpuls loopt tot eind 2007. Het trainingstraject loopt van 1 november 2006 tot half maart 2007. Daarna zullen de deelnemers het geleerde in de praktijk gaan brengen en de opgebouwde contacten verder gaan uitbouwen Groepen agrariërs die hun bedrijven verbreed hebben. Agrariërs
<i>2 Naam project: Duurzaamheidsscan</i>	
Samenvatting	De Duurzaamheidsscan is een gratis instrument voor zelfanalyse. De Scan kan de ondernemer helpen bij het voeren van een stakeholderdialoog. De Scan kan ook een bijdrage leveren aan het samenstellen van een duurzaamheidsverslag (of het aanvullen van een financieel, milieu- of sociaal verslag met informatie over andere onderdelen van duurzaam ondernemerschap).
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Eric ten Pierick (eric.tenpierick@wur.nl) 2006 De scan is bedoeld voor ondernemers, adviseurs, docenten en studenten en onderzoekers.

<i>3 Naam project: Koda</i>	
Samenvatting	Het project Kennis op de Akker (KodA) streeft naar de ontwikkeling van toepasbare kennis die bijdraagt aan duurzame bedrijfsvoering in de akkerbouw. Moderne ICT-technologie vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel, dat een vaste plaats moet krijgen in de agrarische bedrijfsvoering. De akkerbouwers met hun afnemers en toeleveranciers die bij KodA zijn betrokken, bepalen de agenda van het project.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Contactpersoon: Peter Paree, ZLTO (p.paree@zlto.nl) KodA loopt van 2005 t/m 2009 en wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep KodA Akkerbouwers
<i>4 Naam project: Publieke transparantie op landbouwbedrijven; ervaringen van ondernemers en burgers</i>	
Samenvatting	Het project geeft ervaringen weer van ondernemers die hun bedrijf openstellen voor bezoekers. Voor zowel individuele bedrijven als voor agrarische sectoren is het van belang om inzicht te krijgen in hoe men een verbinding met burgers en consumenten aangaat. Het project laat zien dat het tonen van het bedrijf en/of de bedrijfsvoering aan en het in gesprek gaan met burgers hierover, hiertoe kan bijdragen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Sierk Spoelstra (sierk.spoelstra@wur.nl) 2006-2007 Agrarische ondernemers
<i>5 Naam project: Verbreding onder de loep</i>	
Samenvatting	Het doel van het project is om inzicht te geven in het functioneren van verbrede landbouw en bouwstenen aan te leveren voor stimulerend beleid. Hiervoor worden de vragen behandeld: <ul style="list-style-type: none"> - wat is het motief voor ondernemers voor verbreding van landbouwactiviteiten? - wat zijn de economische prestaties en potenties van deze

	verbrede activiteiten? - welke ondernemerscompetenties bepalen hierin het succes? - wat zijn knelpunten en oplossingsrichtingen in de (fiscale) regelgeving en omgeving?
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Herman.Schoorlemmer (herman.schoorlemmer@wur.nl) 2005-2006 Ondernemers
<i>6 Naam project: Ondernemen in netwerken, case dier</i>	
Samenvatting	Het project geeft het belang weer van netwerken voor agrarische ondernemers. Het is duidelijk dat zij juist door deelname aan netwerken meer kennis kunnen opdoen en meer toegang krijgen tot andere informatiebronnen waardoor zij als succesvol worden betiteld. Kennis van andersoortige netwerken en van niet agrarische netwerken kan bijdragen aan meer inzicht in het functioneren van netwerken en de rol van de begeleider om veranderingen bij ondernemers te stimuleren.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Wim Zaalmink (wim.zaalmink@wur.nl) 2004-2005 Ondernemers in de veehouderij
<i>7 Naam project: Samenwerking en andere Nieuwe ondernemingsvormen</i>	
Samenvatting	In dit project gaat het om het verkennen en ontwikkelen van nieuwe, eventueel innovatieve samenwerkings- en andere ondernemingsvormen, inzicht in de trends en ontwikkelingen tot 2020, de voorwaarden waaronder dergelijke vormen kansrijk zijn, belemmeringen voor samenwerking, de benodigde competenties en vaardigheden van de ondernemers en het ontwikkelen van een doorbraakagenda in de zin van oplossingsrichtingen op het gebied van samenwerkings- en andere ondernemingsvormen die aansluiten bij de te verwachten ontwikkelingen in markt en maatschappij tot 2020.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Bert Smit (bert.smit@wur.nl) 2007 Ondernemers
<i>8 Naam project: Bedrijfsbeëindiging in de agrarische sector</i>	
Samenvatting	De doelstelling van dit onderzoek is antwoord geven op de vraag in hoeverre de faciliteiten die de overheid nu biedt op het gebied van bedrijfsbeëindiging werken en of er mogelijkheden zijn voor de overheid om te komen tot verbetering die in behoefte van ondernemers en intermediairs voorzien. <i>Resultaten zijn:</i> 1) een inventarisatie van ervaringen vanuit afgeronde en lopende projecten met betrekking tot bedrijfsbeëindiging 2) een verkenning van de doelgroep 3) ervaren succesfactoren en knelpunten, 4) een beschrijving van enkele routes die gevolgd worden bij beëindiging die succesvol zijn verlopen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Harold van der Meulen (harold.vandermeulen@wur.nl) 2007 Ondernemers die voortijdig hun bedrijf beëindigen
<i>9 Naam project: Ondernemerschap in netwerken</i>	
Samenvatting	Het ontwikkelen en toetsen van een aanpak om het ondernemerschap van agrariërs met behulp van (het) netwerken te versterken. Tevens wordt kennis en ervaring uitgewisseld met advies- en onderwijsorganisaties, die actief zijn in de ondernemerschapontwikkeling van agrariërs. Op basis van de kennisbehoefte onder voornoemde organisaties wordt een toolbox ontwikkeld met goed geïllustreerde en gedocumenteerde werkvormen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Jos Verstegen (jos.verstegen@wur.nl) 2006-2008 Ondernemers

<i>10 Naam project: Verbeteren van concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten</i>	
Samenvatting	Het door middel van een participatief traject met ondernemers, ontwikkelen van inzichten in de wijze waarop ondernemers overzicht verwerven over de ontwikkelingen in hun omgeving met betrekking tot markt, maatschappij en overheid, hoe ze deze informatie gebruiken in hun strategische besluitvorming en dit vertalen naar acties en voor welke prikkels ze in dit traject gevoelig zijn om hun concurrentiekracht vorm te geven op meer duurzame wijze.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Wageningen UR
Projectleider	Contactpersoon: Gerben Splinter (gerben.splinter@wur.nl)
Periode	2004-2005
Doelgroep	Ondernemers in de open teelten
<i>11 Naam project: Export van biologische producten in Europa</i>	
Samenvatting	Een groep biologische ondernemers wordt door de innovatiegroep 'Markt en ondernemerschap' ondersteund bij het uitwerken en realiseren van vernieuwende ideeën en concepten. De ondersteuning kan bestaan uit het leveren van kennis, een bijdrage aan het schrijven van een businessplan, het leggen van contacten met onder andere experts enzovoort.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Wageningen UR
Projectleider	Contactpersoon: Bartold van der Waal (bartold.vanderwaal@wur.nl)
Periode	2006-2008
Doelgroep	Biologische ondernemers
<i>12 Naam project: Developing entrepreneurial skills of farmers: op zoek naar kerncompetenties van ondernemerschap</i>	
Samenvatting	De EU wil weten hoe ze de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden kan stimuleren. Daartoe is een Europees onderzoeksproject opgezet. Het project biedt een spiegel voor ondernemers en geeft het handvaten om de vaardigheden te ontwikkelen. Het biedt overheden zicht op vaardigheden die van belang zijn voor agrarische ondernemers en kennis voor overheden, intermediairs en onderwijsinstellingen om onderwijs, trainingen en cursussen te verbeteren.

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Pieter de Wolff (pieter.dewolff@wur.nl) 2006-2008 Ondernemers
<i>13 Naam project: Global Dairy Farmers; een internationaal netwerk voor ideevorming</i>	
Samenvatting	Global Dairy Farmers (GDF) is een groep melkveehouders uit de hele wereld die een mondiaal netwerk opzetten. Het biedt leden de mogelijkheid om kennis van diverse onderwerpen gerelateerd aan ontwikkelingen in en rond internationale melkveehouderij te verkrijgen en uit te wisselen. GDF wil gebruik maken van goede onderzoeken en cases (van strategie).
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Bram Prins (bram.prins@wur.nl) 2006 tot en met heden Melkveehouders
<i>14 Naam project: Ondernemerschap en investeren in semigesloten kassenbouw</i>	
Samenvatting	Doel van het project is of het nagaan of stimulering van ondernemerschap kan leiden tot meer toepassingen van geconditioneerde teelt. Dit project toont aan dat een te eenzijdige focus op techniek bij de innovatie van complexe systemen niet toereikend is, en ook dat je het besluitvormingsproces van ondernemers over deze innovaties moet kunnen volgen om adequate interventies te kunnen aanbieden. Hierdoor wordt het succes op brede introductie vergroot.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Marc Ruijs (marc.ruijs@wur.nl) 2006-2007 Ondernemers in de tuinbouw
<i>15 Naam project: De melkveeacademie stimuleert ondernemerschap</i>	
Samenvatting	Het doel van de Melkvee Academie is toekomst bieden aan melkveehouders in Nederland door ondernemerschap te bevorderen, gevestigde denkpatronen te doorbreken en kennisbenutting in het kennissysteem te vergroten.

	<p>De MVA biedt hiervoor een Innovatieve Stimulerende Omgeving door bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - te werken met vraagstukken van melkveehouders en de sector melkveehouderij; - de vraagstukken te verbinden met ervaringskennis binnen en buiten de sector en met expertise en ideeën van experts, onderzoekers en innovatiedeskundigen.
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>Melkveeacademie Contactpersoon: R. Nolet, www.melkveeacademie.nl 2005 Melkveehouders</p>
<i>16 Naam project: Netwerken in de veehouderij; samen werken aan oplossingen</i>	
Samenvatting	<p>Het project wil onder andere bereiken dat de veerkracht en de strategische ruimte van veehouders vergroot wordt, de veehouderij verduurzaamt, nieuwe samenwerkingsverbanden gerealiseerd worden, meer onderzoekskennis toegepast wordt. Dit gebeurt door het begeleiden van netwerken van minimaal drie veehouders en anderen, die een gezamenlijk doel willen realiseren en met elkaar willen leren.</p>
<p>Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep</p>	<p>Wageningen UR Contactpersoon: Maarten Vrolijk www.verantwoordeveehouderij.nl 2004-2007 Ondernemers in de veehouderij</p>
<i>17 Naam project: Verbetering van bedrijfsbeslissingen in de open teelten</i>	
Samenvatting	<p>Als ondernemers de stap willen maken naar meer professioneel ondernemerschap ligt de essentie in de eerste plaats bij het proces voorafgaand aan de actie. Welke competenties of welke vaardigheden vraagt een verdere professionalisering van een ondernemer? Dit project geeft inzicht krijgen in het belang en effect van bedrijfsbeslissingen in de open teelten en in benodigde vaardigheden en competenties die bepalend zijn voor ondernemerschap in relatie tot bedrijfsbeslissingen.</p>

Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Gerben Splinter (gerben.splinter@wur.nl) 2006-2007 Ondernemers in open teelten
<i>18 Naam project: Socio-technische netwerken</i>	
Samenvatting	Met behulp van het gedachtegoed van socio-technische netwerken kunnen verschillende multi-stakeholderprocessen op gang gebracht worden. Vragen die onder andere aan de orde komen bij het gebruik van de diverse tools: <ul style="list-style-type: none"> - hoe zitten partijen in driehoek van people, planet en profit? - schema's die de 3 O's (onderneming, ondernemer en omgeving) kenschetsen; - ordening van partijen tussen markt-maatschappij en techniek-mens; - wat ziet een partij gebeuren en hoe gaat hij strategisch en tactisch reageren?
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	Wageningen UR Contactpersoon: Jan Buurma (jan.buurma@wur.nl) Ondernemers, onderwijsniveau 4 en 5
<i>19 Naam project: XLX</i>	
Samenvatting	XLX staat voor 'Xpert Learning Xperience'. Startpunt van het spel is een idee voor een nieuw product of nieuw bedrijf. Vervolgens werken de deelnemers in fases toe naar de start van hun onderneming. Daarbij bieden experts uit bedrijfsleven en onderwijs ondersteuning in de vorm van advies en coaching. Uiteindelijk beoordelen deze experts de haalbaarheid van de ideeën en plannen, wat voor de deelnemers de ultieme aanzet kan vormen voor een toekomst als ondernemer.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	XLX Contactpersoon: P.de Bokx, (pim@bvit.net) Diverse toepassingen en doelgroepen (onderwijsniveau 4 en 5)

Diversen	Ervaringen opgedaan door Helicon Eindhoven, Clusius College Hoorn en Alkmaar, VanHallLarenstein Velp en Wageningen, Wageningen UR (WBS) Prijs gewonnen OndernemendWijs, 2007
----------	---

Bedrijfsleven

	<i>Rabobank</i>
<i>1 Naam project: De Wereld van Jip</i>	
Samenvatting	Visievorming door middel van workshops enzovoort. Met 'De Wereld van Jip' wil Rabobank de discussie over de toekomst van de Nederlandse tuinbouw stimuleren. Dat gebeurt door met ondernemers in gesprek te gaan. Door een brede discussie met betrokkenen in de sector ontstaat een scherper beeld van een veelkleurige toekomst waarin ondernemers hun ambities en dromen kunnen realiseren.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	Rabobank Contactpersoon: Hans van den Boom (hans.van.den.boom@rabobank.com)
Periode	Tot maart 2008 met afsluitend een groot congres.
Doelgroep	Tuinders.
Diversen	www.dewereldvanjip.nl
<i>2 Naam project: Rabobank opvolgers Perspectief</i>	
Samenvatting	Wie ben ik? Wat wil ik? En wat kan ik? Zijn de kernvragen die worden beantwoord tijdens deze meerdaagse training voor ondernemers die binnen 5 jaar het bedrijf gaan overnemen. Daarnaast zijn er themadagen en krijgen opvolgers een nieuwsbrief. Het speciaal op de doelgroep toegesneden trainingsmateriaal is een coproductie tussen Trainers, NAJK, AgroCenter en Rabobank. Er wordt gebruik gemaakt van de tools van het AgroCenter.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	Rabobank en N.A.J.K EDU + psycholoog Contactpersoon: Hans de Bie/Carla Veenman (hans.de.bie@rabobank.com)
Periode	Doorlopend
Doelgroep	Jonge ondernemers die binnen 5 jaar het bedrijf overnemen

Diversen	www.rabobank.nl Bedrijven/agrarische ondernemers/ROP
<i>3 Naam project: Tussen Passie en Pressie</i>	
Samenvatting	De training die ondernemen leuker maakt en die gericht is op visievorming en toepassing ervan op het eigen bedrijf
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Rabobank/LTO/ZLTO/Arvalis Contactpersoon: Hans de Bie (hans.de.bie@rabobank.com) Voorjaar 2008 voorlopig laatste editie Melkveehouders
<i>4 Naam project: Kansrijk ondernemen in de akkerbouw</i>	
Samenvatting	Waar sta ik met mijn bedrijf en als ondernemer? Waar wil ik naar toe met mijn bedrijf? En hoe ga ik dit doel bereiken?
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Rabobank/LTO/ZLTO/Arvalis/DCA markt Contactpersoon: Peter Pals (peter.pals@rabobank.com) 2008 Akkerbouwers
<i>Friesland Food</i>	
<i>5 Naam project: KLAS</i>	
Samenvatting	In de KLAS gaan ondernemers uit verschillende sectoren met elkaar en met ketenpartners in gesprek. Het topmanagement van de ondernemingen uit de keten wil graag samen met agrarische ondernemers van niveau in gesprek. Het gesprek gaat over keuzes in strategie en consequenties voor de bedrijven. Door met elkaar stevig het gesprek aan te gaan ontstaat beter inzicht, leidend tot een sterkere bedrijfsvoering bij primaire ondernemers en bij andere schakels in de keten.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	KLAS wordt georganiseerd door het Consortium 'Samen werken aan Ondernemerschap' waarin LTO, VION, Friesland Foods, The Greenery, Agrifirm, ministerie van LNV, Wageningen UR, de GKC, Rabobank Nederland en het NAJK samen werken aan ondernemerschap in de agrarische sector. Partners voor Ondernemerschap. www.partnersvoorondernemerschap.nl Top ondernemers
<i>NAJK</i>	

<i>6 Naam project: Groot agrarisch kansenspel</i>	
Samenvatting	Om een goede kennisbenutting van de resultaten van het BO programma Multifunctionele bedrijfssystemen (2001-2005) te realiseren is het 'Groot Agrarisch Kansenspel (GAK)' ontwikkeld. Dit spel is er op gericht om naast harde onderzoeksresultaten ook meer ervaringskennis naar verschillende doelgroepen te brengen. Belangrijke onderdelen daarin zijn debat, discussie en stellingen en kennisvragen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	NAJK Auke A. de Jong, www.najk.nl De doelgroepen waarop het spel zich richt zijn vooral beleidsmedewerkers bij landelijke, regionale en lokale overheden, en organisaties zoals waterschappen, natuur- en milieuorganisaties enzovoort
<i>7 Naam project: Nieuwe wegen</i>	
Samenvatting	Het NAJK-project Nieuwe Wegen biedt veel ideeën voor de toekomst. Deelnemers aan het project kunnen hun idee uitwerken tot een praktisch bedrijfsplan. Het project Nieuwe Wegen geeft jonge ondernemers de kans om met innovatieve ondernemers uit de agrarische sector en daarbuiten van gedachten te wisselen over nieuwe wegen van ondernemerschap.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	NAJK Keete Voerman of Marianne van Arkel (nieuwewegen@najk.nl) Afgelond najaar 2007 Jonge boeren en tuinders die stilstaan bij ondernemen, nu en in de toekomst.
Diversen	www.nieuwewegen.nl
	LTO
<i>8 Naam project: Joost</i>	
Samenvatting	JOOST bestaat uit een groep van zeven inspirerende mensen die toekomstige ondernemers het beste in zichzelf willen laten ontwikkelen naar agrarisch ondernemerschap. Door coaching, in combinatie met verrassende, boeiende en leerzame activiteiten.
Uitvoeringsgegevens:	

Instantie/school Projectleider Doelgroep	LTO Contactpersoon: Paul Moninxc (paul.moninxc@zlto.nl) Jonge ondernemers
<i>9 Naam project: Ondernemerscoach</i>	
Samenvatting	De OndernemersCoach is voor agrarische ondernemers die zich willen bekwamen in het signaleren van kansen en bedreigingen en willen leren om inzicht te krijgen in de succesfactoren van hun onderneming. De OndernemersCoach begeleidt bij het verstevigen en ontwikkelen van uw ambitieuze plannen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Samen met de coach wordt een Quickscan doorlopen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	ZLTO Contactpersoon: Roel Schutten (roel.schutten@zlto.nl) Agrarische ondernemers
<i>10 Naam project: Innovatie agenda</i>	
Samenvatting	LTO heeft een speciaal loket gemaakt voor melkveehouders die nieuwe, innovatieve ideeën hebben. De organisatie helpt ondernemers bij de uitwerking ervan. Melkveehouders kunnen hun plannen doorgeven op de sites van de regionale LTO's, bij het Productschap Zuivel en bij de Animal Sciences Group.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	LTO Noord Contactpersoon: Menno Douwma (mdouwma@ltonoord.nl) Melkveehouders

Bijlage 2

Resultaten van de projecten die gewaardeerd zijn met behulp van het waarderingskader

Bedrijfsleven

<i>Naam project: De Wereld van Jip</i>	
Samenvatting	Visievorming door middel van workshops enzovoort Met 'De Wereld van Jip' wil Rabobank de discussie over de toekomst van de Nederlandse tuinbouw stimuleren. Dat gebeurt door met ondernemers in gesprek te gaan. Door een brede discussie met betrokkenen in de sector ontstaat een scherper beeld van een veelkleurige toekomst waarin ondernemers hun ambities en dromen kunnen realiseren.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Rabobank
Projectleider	Contactpersoon: Hans van den Boom (hans.van.den.boom@rabobank.com)
Periode	Tot maart 2008 met afsluitend een groot congres
Doelgroep	Tuinders
Diversen	www.dewereldvanjip.nl
Waardering	1e stap Tijdens de workshop waarin de discussie gaat over de toekomst van de tuinbouw, werd gesproken over <i>keuzes</i> die in de tuinbouw gemaakt moeten gaan worden. Er kon 'geschoten' worden op diverse thema's. <i>Er is sprake van een keuze.</i> 2e stap Er is gesproken over hoe het afzetproces efficiënter kan (<i>reflectie op effect</i>), eigen manier van profilering naar de markt (<i>reflectie op effect</i>). Hoe kun je jezelf anders in de markt zetten (<i>reflectie op effect</i>). Er was een continue terugvertaling door de respondent van wat er besproken werd naar het eigen

	<p>bedrijf: ben ik wel met de goede dingen bezig en doen we het wel goed (<i>reflectie op opgave</i>). <i>Het gaat om het toekomstperspectief.</i></p> <p><i>Er is sprake van metareflectie</i></p> <p>3e stap <i>Nog niet duidelijk.</i></p> <p><i>Klasse 3</i></p>
--	--

<i>Naam project: Groot agrarisch kansenspel NAJK</i>	
Samenvatting	Om een goede kennisbenutting van de resultaten van het BO programma Multifunctionele bedrijfssystemen (2001-2005) te realiseren is het 'Groot Agrarisch Kansenspel (GAK)' ontwikkeld. Dit spel is er op gericht om naast harde onderzoeksresultaten ook meer ervaringskennis naar verschillende doelgroepen te brengen. Belangrijke onderdelen daarin zijn debat, discussie en stellingen en kennisvragen.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	<p>NAJK</p> <p>Auke A. de Jong, www.najk.nl</p> <p>De doelgroepen waarop het spel zich richt zijn vooral beleidsmedewerkers bij landelijke, regionale en lokale overheden, en organisaties zoals waterschappen, natuur- en milieuorganisaties enzovoort.</p>
Waarderingskader	<p>1e stap</p> <p>Tijdens het spel is gesproken over de verbreding van de landbouw: grond kopen, geld steken in verbreding (wandelpaden, slootkanten, fruitboomgaarden enzovoort) Met deze kernvraag zijn de deelnemers aan de slag gegaan.</p> <p><i>Er is sprake van een keuze</i></p> <p>2e stap</p> <p>Het spel kent een aantal opdrachten waarmee de aanwezigen met elkaar aan de slag gaan. Voorbeelden zijn: vragen over</p>

	<p>veiligheid, de gemeente die eisen stelt. Dit zijn vragen over hoe je zaken aanpakt, dus onder andere managementvragen (reflectie op effect en resultaat).</p> <p>Er is geen sprake van reflectie op metacognitief niveau, wel op 1e en 2e orde.</p> <p><i>Klasse 4</i></p>
--	---

<i>Naam project: KLAS</i>	
Samenvatting	In de KLAS gaan ondernemers uit verschillende sectoren met elkaar en met ketenpartners in gesprek. Het topmanagement van de ondernemingen uit de keten wil graag samen met agrarische ondernemers van niveau in gesprek. Het gesprek gaat over keuzes in strategie en consequenties voor de bedrijven. Door met elkaar stevig het gesprek aan te gaan ontstaat beter inzicht, leidend tot een sterkere bedrijfsvoering bij primaire ondernemers en bij andere schakels in de keten.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	KLAS wordt georganiseerd door het Consortium 'Samen werken aan Ondernemerschap' waarin LTO, VION, Friesland Foods, The Greenery, Agrifirm, LNV, Wageningen Universiteit en Researchcentrum, de Groene Kenniscoöperatie, Rabobank Nederland en het NAJK samen werken aan ondernemerschap in de agrarische sector.
Projectleider	Partners voor Ondernemerschap
Doelgroep	Topondernemers
Waardering	<p>1e stap</p> <p>Er is gediscussieerd in KLAS over hoe de toekomst eruit ziet van onder andere de melkveehouderij, welke positie in markt en maatschappij wenselijk is. Hoe gaan we in de toekomst verder met de melkveehouderij. Vraag om separate melkstroom, onderzoek om andere afzetwegen te realiseren om mijn specialistische product af te kunnen zetten. Hoe kan ik dat bij FF georganiseerd krijgen. Eigenlijk wil hij een andere onderneming. Dit is een bestaansvraag.</p> <p><i>Er is sprake van een keuze</i></p>

	<p>2e stap</p> <p>Tijdens de bijeenkomsten werd gesproken met ondernemers uit verschillende sectoren. Leerpunt van de geïnterviewden was dat het belangrijk is om lijnen en relaties 'kort te houden' (optimalisatievraagstuk) en dat de markt zicht geeft op bedrijfsvoering (<i>reflectie op effect</i>).</p> <p>3e stap</p> <p>Er werden afwegingen gemaakt, ontwikkelingen in de verschillende sectoren werden geïnterpreteerd en risico's werden afgewogen: 'meenemen wat er aan ontwikkelingen in de omgeving zijn en welke gevolgen er zijn.' 'Ik ben gericht gaan kijken naar de samenwerking met een akkerbouwer in de omgeving.'</p> <p><i>Klasse 3</i></p>
--	---

Onderwijs mbo

<i>Naam project: OPCTO Ontwikkeling persoonlijke competenties van de toekomstige ondernemer</i>	
Samenvatting	<p>Meer inzicht in de behoefte en het belang om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van houdingsaspecten bij leerlingen. Hierbij is het belangrijk dat leerlingen zich bewust worden van hun houding en het effect hiervan op hun functioneren in de omgeving en begeleiding krijgen bij het ontwikkelen hiervan.</p> <p>In dit project worden concrete leeractiviteiten, oefensituaties en een beoordelingsinstrument ontwikkeld. Daarnaast worden beschikbare tools en bronnen geïnventariseerd.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	AOC Oost, Groene Welle
Projectleider	Contactpersoon: Rob Benerink (rbenerink@aoc-oost.nl) Roel Schuring, Groene Welle
Periode	2006-2009
Doelgroep	Onderwijsniveau 4

Diversen	Partners in het project zijn brancheorganisaties, Wageningen UR, GIBO ondernemers verenigd in de Groen Marke
Waardering	<p>Het is een project in ontwikkeling. Op dit moment ligt de focus op de ontwikkeling van de ondernemende houding van de leerlingen.</p> <p>1e stap Leerlingen kunnen deelnemen aan een leerlingenstichting bijvoorbeeld Flower& design. Er zijn diverse rollen in de stichting. Leerlingen krijgen uit de praktijk een vraag om een bloemwerk te maken (vakmanschap) Er is overleg tussen leerlingen over de opdrachten. Soms maken ze schetsen voor de klant, soms reproduceren zij het geleerde.</p> <p>2e stap Er is sprake van <i>reflectie op resultaat</i>: hebben we het bloemstuk goed gemaakt. Soms is er sprake van <i>reflectie op effect, doelmatigheid</i>: 'er was een klant ontevreden omdat het bloemstuk te duur was' (reflectie is niet op metaniveau). Diverse activiteiten worden aangeboden om de houdingsaspecten te ontwikkelen.</p> <p>3e stap In te ontwikkelen oefensituaties worden de SHL-competenties expliciet ingebracht.</p> <p>Als leerlingen die met 1e- en 2e-ordevragen geconfronteerd worden, is de basis gelegd voor een toekomstige metareflectie. Je mag op deze leeftijd niet verwachten dat leerlingen in staat zijn om metareflectie toe te passen.</p> <p><i>Klasse 4</i></p>

<i>Naam project: XLX</i>	
Samenvatting	<p>XLX staat voor 'Xpert Learning Xperience'. Startpunt van het spel is een idee voor een nieuw product of nieuw bedrijf. Vervolgens werken de deelnemers in fases toe naar de start van hun onderneming. Daarbij bieden experts uit bedrijfsleven en onderwijs ondersteuning in de vorm van advies en coaching. Uiteindelijk beoordelen deze experts de haalbaarheid van de ideeën en plannen, wat voor de deelnemers de ultieme aanzet kan vormen voor een toekomst als ondernemer.</p>
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	<p>XLX Contactpersoon: P.de Bokx, pim@bvit.net) Diverse toepassingen en doelgroepen</p>
Diversen	<p>Ervaringen opgedaan door Helicon Eindhoven, Clusius College Hoorn en Alkmaar, VanHallLarenstein Velp en Wageningen, Wageningen UR (WBS) Prijs gewonnen OndernemendWijs, 2007</p>
Waardering	<p>Vraagstuk is ondernemerskeuze</p> <p>1e stap Leerlingen gaan een dag aan de slag met het maken van een eigen onderneming. 'Bedenk een plan om een winstgevend bedrijf te maken.' Zij maken zelf diverse keuzes: welke onderneming starten we, wat zijn onze USB's, wat is onze markt en doelgroep enzovoort. <i>Er is sprake van een keuze.</i></p> <p>2e stap Tijdens de game waarbij leerlingen in groepjes tegen elkaar spelen, wordt er gereflecteerd op de verschillende onderdelen. Ondernemers (coaches) uit de omgeving geven feedback op de uitgewerkte onderdelen waarna de leerlingen een en ander aanpassen (<i>reflectie op resultaat en effect</i>). Er worden 'risico's' afgewogen (product, markt), alles wordt vertaald naar geld, verschillende gegevens in de game zorgen ervoor dat er geoordeeld kan worden om vervolgstap-</p>

	<p>pen te kunnen zetten (<i>reflectie op opgave</i>) <i>Er is sprake van reflectie op de opgave en er is een keuze-proces.</i></p> <p>3e stap In het spel worden verschillende invalshoeken van de ondernemingsopgaven geanalyseerd waarna de 'risico's en kansen' worden afgewogen hoewel de deelnemers nog niet echte risico's lopen.</p> <p><i>Klasse 2</i></p> <p>Opmerking: het spel past goed in een groter geheel.</p>
--	---

<i>Naam project: Pep er In</i>	
Samenvatting	Het project werkt aan nieuwe samenwerkingsvormen van kennisinstellingen en bedrijven in de regio om bestaande en nieuwe kennis en ervaring van ondernemers, op diverse aandachtsgebieden, uit te wisselen. Een aanpak die leidt tot benutting van reeds beschikbare oplossingen en verankering in routines en een structuur in een loket voor de sector wordt uitgewerkt. Dit gebeurt door training on the job - leren en werken aan succesvol loketgedrag.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school	AOC Oost, AOC De Groene Welle, IPC Groene Ruimte, Hogeschool Larenstein, GLTO, PRIVON, GIBO-groep, Plattelands-huis Achterhoek Liemers, Stimuland, Aver Heino, ABCTA en FCDF. Wageningen UR (Alterra) en het LEI zijn de expertise-centra.
Projectleider	Contactpersoon: Bert Rietman (facet-o@hotmail.com) , Alfons van de Belt
Periode	2006-2007
Doelgroep	Ondernemers, onderwijsniveau 4 en 5, docenten en adviseurs, en de betrokkenen bij de Impuls Oost deelprojecten.
Waardering	1e stap In een intervisieopzet wordt gepraat over ondernemerschap. Er wordt gewerkt met het model van dynamische oordeels-

	<p>vorming (Lex Bos). Ondernemers leren reflecteren op zichzelf. Het gaat over een metacognitieve keuze. Het model van Lex Bos is een gestructureerde aanpak van een dilemma c.q. keuzeproces. Het is niet een stapsgewijze aanpak van het keuzeproces.</p> <p><i>Er is sprake van reflectie op de opgave.</i></p> <p>Als we dynamische oordeelsvorming als stapsgewijze aanpak erkennen is sprake van:</p> <p><i>Klasse 2</i></p>
--	--

<i>Naam project: Doorlopend leren</i>	
Samenvatting	Op het gebied van innovaties en ondernemerschap in het onderwijs bestaan diverse knelpunten. Doelstelling van dit project: verkrijgen van set competenties voor succesvol en innovatief agrarisch ondernemerschap. Ontwikkelen model voor competentiegericht onderwijs in doorlopende mbo- hbo-leerweg. Neven-doelstelling: verkrijgen model voor aanleren van ondernemersvaardigheden in mbo-hbo. Zicht krijgen op vraag hoe ondernemers in de toekomst kunnen en willen blijven leren.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	CAH, Groenhorst College
Projectleider	Wiggele Oosterhoff (oow@cah.nl)
Periode	2004-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4 en 5
Waardering	<p>1e stap</p> <p>Vraagstuk is uitvoering Jeugdonderneming. Leerlingen organiseren zich in een rechtspersoon. Leerlingen organiseren de teelt van diverse gewassen. Er is sprake van keuze voor gewassen. Het 2e jaar is gekozen om niet af land te verkopen. Het is een beslissing die raakt aan het niveau van de bestaansvraag. Deze beslissing is in de wandelgangen in overleg met de klas genomen en niet gestructureerd/gedifferentieerd.</p> <p><i>Klasse 2 (geen klasse 3 vanwege geen gestructureerde han-</i></p>

	delingsbeslissingen. Dit geldt voor de pilot in Dronten mbo Opmerking: Leerlingen ondervinden zelf de risico's, eerste jaar € 18.000 winst en tweede jaar € 13.000 verlies, en sensatie die ondernemers lopen.
--	---

<i>Naam project: Interactief ondernemen</i>	
Samenvatting	ISM tools worden ingezet waarmee agrarische ondernemers, zichzelf hun ondernemerskwaliteiten en het strategisch beleid voor hun bedrijf leren spiegelen en verbeteren. Studenten leren met de tools zichzelf en ondernemers een spiegel voor te houden en ze te adviseren over hun persoonlijke ontwikkeling en het strategisch management. Met ondernemers en studenten worden de tools, de modules, de resultaten en de leereffecten geëvalueerd.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein Jan Hania (jan.hania@wur.nl) 2005-2006 Ondernemers in de agrarische sector, HBO studenten en docenten
Waardering	1e stap Studenten hebben gewerkt met een aantal LEI tools. Besloten is om SMR en SMT in het project te gebruiken. 2e stap Studenten hebben bedrijven in het veld gezocht en die geanalyseerd met de tools. Daarna hebben ze 2 opties in beeld gebracht voor de ondernemer en daaruit hebben ze de beste gekozen en gepresenteerd aan de ondernemer. Ze hebben daarvoor een strategie uitgewerkt via SMR. Het resultaat is voor de ondernemer nooit helemaal nieuw want die heeft zelf meegewerkt (veel interactie). Ze spiegelen de ondernemer. Voor hen zelf komt de bestaansvraag niet aan de orde. Het is een hulpmiddel om gedachten te ordenen. Met deze opzet leren studenten zien wat er in de praktijk speelt. Het is een nuttig project, het wordt nog steeds gebruikt. Het wordt ingezet bij stages, geeft de student snel een beeld van het bedrijf en

	<p>maakt het hem mogelijk door te vragen. In het 4e jaar moeten ze hetzelfde doen voor hun eigen bedrijf. Voor de studenten zelf heeft het instrument niet meer gedaan dan zien en denken.</p> <p><i>Klasse 4</i></p> <p>(Voor de ondernemers hebben ze wel gestructureerd een keuzeproses met relevantie voor het bestaansrecht van het bedrijf doorlopen. Dan is het klasse 2)</p>
--	--

<i>Naam project: The Healthy Horse innovatief ondernemerschap in de Hippische Sport</i>	
Samenvatting	<p>Studenten Horse & Health worden voorbereid op het ondernemerschap door middel van leren en praktisch onderwijs. In dit project worden studenten in aanraking gebracht met innovatief ondernemen; docenten geleerd om goede reflectiegesprekken met studenten te realiseren/organiseren; experts ingeschakeld om het onderwijs mede vorm te geven, tevens worden BPV-bedrijven (praktijkbegeleiders) meegenomen in deze ontwikkeling; en miniondernemingen opgestart.</p>
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Helicon
Projectleider	Sandra van Iwaarden (s.vaniewaarden@helicon.nl)
Periode	2005-2007
Doelgroep	Onderwijsniveau 4
Waardering	<p>Gewerkt wordt aan competenties/houdingsaspecten uit 'Succesvol Ondernemen: eerder een Kwestie van Karakter dan van Kennis' van Universiteit Nijenrode.</p> <p>1e stap Leerlingen werken in een minionderneming, maken diverse keuzes en gebruiken het concept. Van daaruit vindt ook begeleiding door een ondernemer plaats. Leerlingen hebben een eigen product ontwikkeld.</p> <p>2e stap Het product bleek reeds te bestaan en leerlingen wilden een</p>

	<p>innovatie in de markt zetten. Er heeft een heroriëntatie plaatsgevonden, leerlingen die zich niet konden vinden in het nieuwe product, zijn gestopt. (<i>Reflectie op de bestaansvraag</i>) Leerlingen zijn zich bewust geworden van wat ze geleerd hebben. Doorzettingsvermogen, communiceren, Samenwerken, Netwerken, Oplossingsgericht denken, Snel kunnen handelen, Beslissen, Doen, Geloven.</p> <p><i>Klasse 3</i> zonder gestructureerd beslissingsproces.</p>
--	---

<i>Naam project: Het bedrijf als schakelplaats</i>	
Samenvatting	Voor de ontwikkeling van competenties van toekomstige beroepsbeoefenaren is het leren in en uit de praktijk van groot belang. Het ondersteunen van bedrijven en het versterken van ondernemerschap is daarbij noodzaak. Er moeten passende leersituaties ontwikkeld worden binnen het bedrijf en dat moet ook getoetst en geëxamineerd worden. Ontwikkelen van succesvolle voorbeelden van een nieuwe opleidingsstructuur in het Groen onderwijs waarbij praktijkleerbedrijven een concrete rol krijgen bij de competentieontwikkeling van toekomstige beroepsbeoefenaren.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Citaverde College
Projectleider	Contactpersoon: Harry Hermans (h.hermans@citaverde.nl)
Periode	2006-2008
Doelgroep	Stagebedrijven, vmbo, mbo, docenten
Waardering	<p>De competenties verwoord door Lans en Verstegen staan centraal. Als eerste wordt de 'ondernemerschap leervraag' bij leerlingen en ondernemers geïnventariseerd (<i>reflectie op opgave</i>). Er worden vragen geformuleerd tot op het niveau van de bestaansvraag (<i>reflectie op opgave</i>). Dit betekent dat leerlingen afvallen als ze een vraag hebben die niet op ondernemerschapniveau ligt.</p> <p>Leerlingen worden vervolgens gekoppeld aan ondernemers met dezelfde vraag (matching) om samen aan het oplossen van die vraag te werken. Het is van belang dat de onderne-</p>

	<p>mer de vraag ook bij de leerling durft neer te leggen, serieus te nemen en naar een antwoord te zoeken. De keuze op het <i>niveau van de bestaansvraag</i> wordt omgezet in leervragen die ook voor de leerling relevant zijn.</p> <p><i>Er is een keuzeproces en sprake van reflectie op de opgave.</i></p> <p><i>Klasse 3</i></p> <p>Niet duidelijk is hoe gestructureerd aan het beslissingsproces wordt gewerkt.</p>
--	---

Onderwijs hbo

<i>Naam project: VISiYES, Virtual and Integrated Support for innovative Young Entrepreneurs & Start-ups</i>	
Samenvatting	VISIYES will deliver an innovative curriculum for the informal, formal and accredited Entrepreneurship education, tailored to e-tutoring, implementing for the first time Negotiated Work-Based Learning methodology within a trans-European comprehensive virtual and integrated blended e-learning environment. The internet based software will link users to tutors and business advisors who will guide them to acquire these new competences.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	INHOLLAND Delft Contactpersoon: Martin van Rossum, Gerry Kouwenhoven (gerry.kouwenhoven@inholland.nl) 01-03-2007 tot 31-03-2009 International pre-starters, starters en start-ups
Faal- en succesfactoren	Participatie partners: Hogeschool INHOLLAND/INHOLLAND University, Zentrum für multimediales Lernen Fachhochschule JOANNEUM/Centre for Multimedia and Learning JOANNEUM University; MUFICATA s.l. (CONSEN SCE/EEIG); NOVASOFT; el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Málaga/Business Innovation Centre Malaga - Bic Euronova; YES!Delft; CITY UNIVERSITY London

<p>Waardering</p>	<p><i>INHOLLAND</i> biedt een minor Ondernemerschap aan in het vierde jaar om het ondernemerschap te stimuleren onder studenten.</p> <p>1e stap</p> <p>In de minor worden de studenten in eerste instantie geconfronteerd met een periode waarin er verbreding plaatsvindt. Dit houdt in dat de student in andere sectoren gaat kijken om ideeën op te doen. Dit is een vastgesteld programma. In het tweede deel maken de studenten een businessplan. Hiertoe worden diverse workshops en andere informatie aangeboden. Niet alle workshop zijn in dit stadium voor het maken van het plan relevant. Studenten werken hun plan verder uit en presenteren dit tijdens een pitch. Tussentijds vindt blended learning plaats. Ook dit zorgt ervoor dat de studenten nog meer 'in de materie duiken' (marketing, administratie, verkooptraining), zicht krijgen op ondernemingen en uitgedaagd worden om verder te gaan met hun eigen idee.</p> <p>Het daadwerkelijk in de praktijk gaan uitvoeren van het businessplan en daar begeleiding op ontvangen, is nog niet gebeurd. Er vindt continu reflectie plaats op 'wat gaan we ontwikkelen en pakken we het wel goed aan'.</p> <p><i>Klasse 3</i></p> <p>Opmerking: Dit project staat nog in de kinderschoenen. Een aantal zaken wordt nog ontwikkeld. Vooralsnog staat niet in de plannen (en planning) dat in het keuzeprocess van handlingsbeslissingen onderscheid gemaakt en geoefend wordt tussen analyse en integratie.</p>
-------------------	---

<p><i>Naam project: Leergang Innovatief ondernemerschap</i></p>	
<p>Samenvatting</p>	<p>Stichting Connect waar de kennisinstellingen TUE, HAS Den Bosch en Wageningen UR aan gelieerd zijn, ondersteunt ondernemers bij het creëren van nieuwe businessmogelijkheden (onder andere businessplannen). De leergang Innovatief Ondernemerschap is bedoeld om bestaande mkb-ondernemers</p>

	te stimuleren tot het realiseren van een nieuw of verbeterd product, productieproces of marktconcept. De leergang is ontwikkeld en al enkele keren aangeboden door de Stichting Connect te Weert.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	HAS Den Bosch, Wageningen UR, TU E
Periode	2004-heden
Doelgroep	Ondernemers
Waardering	<p>1e stap</p> <p>Een onderdeel van de leergang is de afname van een assessment voor ondernemersvaardigheden. De ondernemers gaan aan de slag met hun eigen business en maken daarin eigen keuzes met betrekking tot hun onderneming.</p> <p><i>Er is sprake van een keuze</i></p> <p>2e stap</p> <p>Tijdens de leergang gaan de ondernemers aan de slag met het maken van het businessplan. Er vindt theorieoverdracht plaats welke gebruikt kan worden als input. Continu is er sprake van reflectie met andere ondernemers en begeleiders: wat doe ik goed, wat niet, heb ik wel de goede focus, waar sta ik. Vanuit deze reflectie werd de eigen mening verder gevormd.</p> <p><i>Er is sprake van een metareflectie.</i></p> <p>3e stap</p> <p>Vanuit de theoretische onderbouwingen (strategisch denken), de gesprekken met andere ondernemers (conceptueel denken), de inzichten die verworven werden, werd een afweging gemaakt om het plan te kunnen schrijven (handelingsstructuur van denken)</p> <p>Na de leergang vonden nog intervisiemomenten plaats toen de businessplannen ook daadwerkelijk uitgevoerd werden.</p> <p><i>Klasse 2</i></p>

	Tijdens de leergang kwamen onderdelen aan de orde die te herkennen zijn in de vastgestelde ondernemerschapcompetenties.
--	---

<i>Naam project: Kenniscampus</i>	
Samenvatting	STABLE staat voor Starters Business Leeuwarden. Het ondersteunt startende ondernemers van één van de drie hogescholen, Een uitwerking van het initiatief is het project Kenniscampus. Studenten hebben (starten) een eigen onderneming, hebben een ondernemingsplan, en staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en/of hebben een btw-nummer. aangevraagd. Ze willen afstuderen of stagelopen in het eigen bedrijf. Iedere deelnemende studentondernemer krijgt een interne coach voor begeleiding en een externe ondernemer voor introductie in het bedrijfsleven en het ondernemerschap.
Uitvoeringsgegevens:	
Instantie/school	Van Hall Larenstein
Projectleider	Margje Visser, info@ondernemersinstituut.nl
Periode	Januari-juni 2008
Doelgroep	Hbo-studenten leerjaar 4
Diversen	Project bevindt zich in startfase.
Waardering	<p>1e stap</p> <p>Henk Mulder, student. Ondernemerschap is verder kijken dan de dagelijkse werkzaamheden.</p> <p>2e stap</p> <p>Een strategische planning maken voor de toekomst, niet achter de rest aan rennen, wat doet de markt, met een innovatie bezig zijn (<i>reflectie op opgave</i>). Zo heb ik besloten te investeren in gebouwen in plaats van in grond, een half jaar eerder dan de rest daar aan toe was.</p> <p>3e stap</p> <p>Wij oriënteren ons nu op Groene Energie. Er is in dit project een omgevingsanalyse gemaakt.</p> <p>Er is sprake van keuze en reflectie op de bestaansvraag.</p>

	<p><i>Klasse 2</i></p> <p>Bewust van rol cognitieve en affectieve aspecten in het beslissingsproces. Reflectie daar op. Geen gestructureerde aanpak/plaatsbepaling van het affectieve, wel van het cognitieve.</p>
--	--

<i>Naam project: Semester Entrepreneurship</i>	
Samenvatting	Dit semester is bedoeld voor alle studenten in het tweede jaar van alle richtingen om van ideevorming te komen naar implementatie van een bepaald product. Gedurende het eerste deel van het semester schrijven studenten een businessplan welke ze daarna in het tweede semester gaan uitvoeren. Alle lessen en opdrachten staan in het teken van het kunnen uitvoeren van hun businessplan. Dit doen ze in groepen. Tijdens de Wageningen Business Fair worden de producten verkocht.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Van Hall Larenstein, Wageningen Contactpersoon: Fred Bomans (fred.bomans@wur.nl) Februari-juni Studenten leerjaar 2
Waardering	<p>1e stap</p> <p>De studenten kiezen een product, idee om nader en later uit te werken. Dit moet een innovatief product zijn. De studenten hebben € 1.000 te besteden.</p> <p>2e stap</p> <p>Er vindt tijdens het schrijven van het businessplan en het uitvoeren van het plan continue reflectie plaats. Deze reflectie heeft te maken met het groepsproces, de individuele ontwikkeling, de projectplanning, het innovatieve product</p> <p><i>Er is sprake van reflectie resultaat, effect en metareflectie.</i></p> <p>3e stap</p> <p>Studenten houden zich ook bezig met de ondernemersvraag,</p>

	<p>slagen wij er wel in om de omzet te halen enzovoort (handlingsbeslissingen)</p> <p><i>Klasse 2</i></p>
--	---

Onderwijs wo

<i>Naam project: Business Challenge</i>	
Samenvatting	<p>De Business Challenge laat het ondernemerschap zien door middel van ervaringen van het maken en presenteren van een business plan.</p> <p>De Challenge traint en coacht de deelnemers in outside-in (klantgericht) denken vanuit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - het product; - de organisatie van de te starten onderneming; - de financiële aspecten. <p>In een Business Challenge worden alle fasen met behulp van experts uit de eigen organisatie en experts uit het bedrijfsleven verder uitgewerkt en gepresenteerd aan een expertpanel ter beoordeling voorgelegd.</p>
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Doelgroep	<p>WBS</p> <p>Contactpersoon: Mw.dr. Gitte Schober (gitte.schober@wur.nl)</p> <p>Mensen uit een kennisintensieve omgeving die een onderneming willen starten.</p>
Waardering	<p>Tijdens deze tweedaagse training wordt theorie over bijvoorbeeld financiën, businessplannen behandeld, 'kennis update'. Daarna schrijven de deelnemers een eigen ondernemersplan. Dit plan werd beoordeeld, er werd feedback gegeven door externe beoordelaars (onder andere ondernemers). 'Ik kreeg feedback op de gemaakte keuzes en afwegingen die ik gemaakt had.'</p> <p>De geïnterviewden geven aan dat na de training het echte spel pas gaat beginnen. De training heeft hen geholpen om de ideeën te concretiseren. Er waren eye-openers/vragen:</p>

	'Ben ik wel met de goede dingen bezig, ik moet de markt op en met klanten in gesprek gaan om mijn ideeën verder vorm te geven.'
--	---

<i>Naam project: StOC</i>	
Samenvatting	Het Studenten Ondernemers Centrum (StOC) stimuleert en faciliteert ondernemerschap onder studenten en pas afgestudeerden. Daarnaast kunnen ook medewerkers van Wageningen Universiteit & Researchcentrum en Van Hall Larenstein deelnemen aan activiteiten georganiseerd door het StOC. Door middel van inspirerende lezingen, praktische workshops en de jaarlijkse Business Challenge maakt het StOC de stap naar ondernemerschap makkelijker en ondersteunt het reeds bestaande initiatieven.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider	Studenten Ondernemers Centrum, WBS Contactpersoon: Studenten Ondernemers Centrum Lawickse Allee 13 6701 AN Wageningen stoc@wur.nl www.stoc.wur
Periode Doelgroep	Studenten en afgestudeerden
Waardering	1e stap StOC helpt studenten bij het maken van een businessplan. Afhankelijk van de vragen van de studenten wordt er ondersteuning geboden. <i>Er is sprake van een keuze.</i> 2e stap Er worden diverse workshops verzorgd die de jonge ondernemers <i>kunnen</i> volgen als input voor het maken van het businessplan. Dit is geheel vrijwillig. Er vindt reflectie plaats op <i>het resultaat</i> (het schrijven van het plan). Er is geen metareflectie. <i>Klasse 4</i>

Onderzoek

<i>Naam project: Inspirerende leeromgevingen</i>	
Samenvatting	Ondernemerschap is iets wat moeilijk uit de boeken te leren is. In samenwerking met de leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies is gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van inspirerende leeromgevingen die meestal worden aangeduid met herkenbare labels zoals 'master classes', 'academies', 'clinics', 'studios', 'ateliers', 'laboratoria', 'ondernemerscaf�s', 'keukentafels', 'studieclubs' en 'boksringen'.
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies Contactpersoon: Harm Biemans (harm.biemans@wur.nl) Ondernemers, onderwijsniveau 4 en 5
Diversen	Niveau 4 en 5. Ervaringen opgedaan onder andere bij Groen College Goes
Waardering	<p>1e stap</p> <p>De inspirerende leeromgevingen worden gebruikt om onder andere te overleggen, besluiten te nemen, onderzoeken, brainstormen. Met hulp van deze leeromgevingen kunnen studenten keuzes maken.</p> <p><i>Er is sprake van het maken van keuzes.</i></p> <p>2e stap</p> <p>'Er zijn werkvormen die ervoor zorgen dat je buiten de grenzen treedt,' 'we zetten dingen op een rij en we denken dan na over ons handelen' (<i>reflectie op effect en opgave</i>). 'Zijn we wel met de goede dingen bezig?' Het is wel heel wat anders dan felle discussie over taakuitvoeringen'. <i>Er is sprake van reflectie op opgave.</i></p> <p><i>Klasse 4</i></p> <p>Opmerking: de begeleiding van de coach is van wezenlijk belang voor het opdoen van de grenservaringen.</p>

<i>Naam project: Socio-technische netwerken</i>	
Samenvatting	<p>Met behulp van het gedachtegoed van socio-technische netwerken kunnen verschillende multi-stakeholderprocessen op gang gebracht worden. Vragen die onder andere aan de orde komen bij het gebruik van de diverse tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoe zitten partijen in driehoek van people, planet en profit? - wat ziet een partij gebeuren en hoe gaat hij strategisch en tactisch reageren? - ordening van partijen tussen markt-maatschappij en techniek-mens; - schema's die de 3 O's (onderneming, ondernemer en omgeving) kenschetsen;
Uitvoeringsgegevens: Instantie/school Projectleider Periode Doelgroep	<p>LEI</p> <p>Contactpersoon: Jan Buurma (jan.buurma@wur.nl)</p> <p>Ondernemers, studenten</p>
Waardering	<p>1e stap</p> <p>Er zijn routines ontworpen om ondernemers bij elkaar te krijgen om ondernemerschap te ontwikkelen. Ondernemers presenteren hun beliefsystemen aan elkaar. Ondernemers stellen zich kwetsbaar op gaan voorbij aan het tactische niveau en vinden elkaar op strategisch niveau, een precompetitief zoek en leergedrag.</p> <p>2e stap</p> <p>Er wordt een visie ontwikkeld op ontwikkelingen in de markt en de maatschappij. <i>Reflectie op opgave.</i></p> <p>'Je zoekt spelers in het krachtenveld, je zoekt waarden en belangen, je voorkomt een tactische discussie en zorgt dat het strategisch wordt. 'Wat de ondernemers in stilte doen wordt veel minder besproken.' Je mag verwachten dat dat gebeurt op basis van een affectief proces. Er vindt ordening plaats middels tools. Maar is er een gestructureerd proces van keuzevorming?</p> <p><i>Klasse 2</i></p>