

Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam

Ontwikkelen van persoonlijke houding in
ondernemendheid en duurzaamheid

Harry Kortstee

Marjan van der Wel, LEI/ECS Wageningen UR

Sanne Schaafsma, ECS Wageningen UR

Renate Wesselink, ECS Wageningen UR

Maarten Visschers, Gelderse Milieufederatie

Rob Benerink, AOC Oost

Susanne Geven, AOC Oost

Koop Bouma, Groene Welle

Roel Schuring, Groene Welle

Roelof de Jong, KPC







Rapport 2009-038

Mei 2009

Projectcode 30949

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 Sectoren en bedrijven.

Foto: Nationale Beeldbank

Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam; Ontwikkelen van persoonlijke houding in ondernemendheid en duurzaamheid

Kortstee H., M. van der Wel, S. Schaafsma, R. Wesselink, M. Visschers,
R. Benerink, S. Geven, K. Bouma, R. Schuring en R. de Jong

Rapport 2009-38

ISBN/EAN: 978-90-8615-332-9

Prijs € 19,25 (inclusief 6% btw)

88 p., fig., tab., bijl.

De houdingsaspecten van leerlingen in het middelbaar agrarisch onderwijs tegenover ondernemendheid en duurzaamheid moeten beter ontwikkeld worden. Om deze ontwikkeling te begeleiden zijn hulpmiddelen uitgewerkt voor oefensituaties. Ook is er een indicatiesysteem om ondernemendheid te meten en zijn er instructies voor docent en student.

The attitudinal aspects of students in intermediate agricultural education towards enterprise and sustainability need to be better developed. In order to guide this development, tools have been elaborated for practice situations. There is also an indication system to measure enterprise and there are instructions for teachers and students.

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

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	8
	Summary	11
1	Inleiding	13
	1.1 Werkwijze	14
	1.2 Opzet publicatie	16
2	Theorie en achtergrond	17
	2.1 Competenties en houding	17
	2.2 Ontwikkelbaarheid van houdingsaspecten	19
	2.3 Duurzaamheid	21
3	Resultaten	26
	3.1 Ondernemendheid	26
	3.2 Duurzaamheid	28
4	Relevantie voor het onderwijs	33
	4.1 Implementatie	33
	4.2 Ontwikkelde hulpmiddelen rond ondernemendheid	34
	4.3 Ontwikkelde hulpmiddelen rond duurzaamheid	36
	4.4 Integratie duurzaamheid in de ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten	38
	Literatuur	40
	Bijlagen	
	1 Deelnemende organisaties	41
	2 Proces om te komen tot ondernemendheid houdingsaspecten	43
	3 Werkwijze en casussen duurzaamheid	48
	4 Links over (leren voor) duurzaamheid	53
	5 Koppeling houdingsaspecten ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties	55
	6 Voorbeeld oefensituatie ondernemendheid	63

7	Voorbeeld leeractiviteit ondernemendheid	66
8	Hulpmiddel voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen in een concrete/oefensituatie	68
9	Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren	76
10	Duurzaamheidsaspecten en aandachtspunten voor oefensituaties	82
11	Duurzaamheidsthema's voor People, Planet en Profit	87

Woord vooraf

Wageningen UR heeft meegewerkt in het RIGO-project 'Ontwikkelen Persoonlijke Competenties Toekomstige Ondernemers', waarvan AOC Oost de penvoerder was.

In dit project is door het groen onderwijs gewerkt aan het verkennen van de aanpak voor het ontwikkelen van de persoonlijke houding van studenten ten aanzien van ondernemendheid en duurzaamheid. Dit is in samenwerking gedaan met het landbouwbedrijfsleven en het landbouwkundig onderzoek.

De aanleiding voor dit project lag bij de ervaringen van AOC Oost uit een eerder uitgevoerd project. K. Jellema, Directeur onderwijs en innovatie AOC Oost, zei toen:

'Van 2002 t/m 2004 is bij AOC Oost het project 'Ondernemen is Topsport' uitgevoerd, waarin enkele houdingsaspecten van ondernemerschap met een groep veehouders centraal stonden tijdens een cursus. Het belang daarvan werd door de veehouders hoog geschat. Conclusie uit dat project was dat er in het mbo-onderwijs geen aandacht wordt besteed aan houdingsaspecten.'

De onderlinge samenwerking in het project tussen alle betrokkenen heeft voor iedereen tot een uniek product of leerervaring geleid. Bert Groot Wessel-dijk, Manager Agrarisch Relaties, Rabobank Graafschap-Noord:

'Bij mij, en bij meer projectleden, viel het spreekwoordelijke kwartje toen bleek dat ondernemerschap vooral gaat over het stellen van de goede vragen. Antwoorden zoeken en interpreteren is een proces dat je door moet maken. Ondernemerschap is dan misschien wel meningen en feiten interpreteren en dan uiteindelijk de, voor jou, juiste keuzes te maken en die uitvoeren. Uitvoeren is doen! Dus feitelijk iets ondernemen.'

Om deze unieke producten en ervaringen wat breder te kunnen delen met andere betrokkenen rond het groen onderwijs heeft LEI Wageningen UR het voortouw genomen via dit rapport, waarin een weergave gegeven wordt van:

- het concretiseren en positioneren van de persoonlijke houding ten aanzien van ondernemendheid en duurzaamheid;

- ontwikkelde hulpmiddelen om de persoonlijke houding en de ontwikkeling daarin inzichtelijk te maken.

We hopen dat de ontwikkelingen die de projectgroepleden gezamenlijk hebben meegemaakt ook breder in het groen onderwijs opgepakt gaan worden. Voor een sterke en levensvatbare landbouw is het een noodzaak om sterke ondernemers en ondernemende medewerkers te hebben. Hierin heeft het groen onderwijs een belangrijke functie. Wageningen UR wil hen daar graag verder bij ondersteunen.



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

Samenvatting

Aanleiding van dit project is de behoefte en het belang om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van houdingsaspecten bij leerlingen in het middelbaar agrarisch onderwijs aangaande ondernemendheid en duurzaamheid. Hierbij is het belangrijk dat leerlingen zich bewust worden van hun houding en het effect hiervan op hun functioneren in de omgeving en dat zij begeleiding krijgen bij het ontwikkelen hiervan. Vervolgens is het belangrijk om het mogelijk te maken dat zij zichzelf ontwikkelen op bepaalde houdingsaspecten.

Competentie en houding

Wanneer we een competentie opvatten als een combinatie van kennis, vaardigheden en houding richten wij ons in dit project dus op *onderdelen* van competenties. Dit is deels een fictieve scheiding, want wat wij naar buiten zien treden is veelal de integratie van deze aspecten. Toch proberen wij in dit project met name de houdingsaspecten te belichten omdat dit project er vooral op gericht is om leeractiviteiten te ontwikkelen die specifiek het houdingsaspect ontwikkeld.

Ontwikkelbaarheid

Men kan zich afvragen in hoeverre houdingsaspecten te ontwikkelen zijn. Uit onderzoek blijkt dat houding zich wel laat ontwikkelen, maar dit is onder andere afhankelijk van de aard van de persoon, in hoeverre hij openstaat voor verandering en of er daadwerkelijk stappen worden genomen om te veranderen.

Ondernemendheid

Het tonen van een ondernemende houding heeft een actief element in zich. Zo kan iemand een bepaalde houding bezitten of de capaciteiten hiervoor in huis hebben; wanneer deze houding niet actief wordt getoond, kan de buitenwereld deze ook niet waarnemen. Houding wordt dus geuit in gedrag.

De volgende vier categorieën met houdingsaspecten zijn naar voren gekomen als belangrijke kenmerken: communicatievermogen, commitment tonen, zien en grijpen van kansen en reflectie vermogen tonen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid wordt vaak op verschillende wijzen geformuleerd. De meest gehanteerde is 'meer doen dan de wet verlangt en daarbij innoveren richting duurzaamheid'. Hierbij wordt ook in sociaal en ecologisch 'kapitaal' (naast in financieel kapitaal) geïnvesteerd.

De houding om de wereld te willen verbeteren wordt toch gezien als de meest belangrijke en meest unieke houding voor duurzaamheid. Op de competentie ethisch en integer handelen zal voornamelijk de focus liggen.

Vertaling richting onderwijs

Om de ontwikkeling van ondernemendheid en duurzaamheid nader te begeleiden zijn in dit rapport hulpmiddelen uitgewerkt voor oefensituaties, indicatiesysteem om ondernemendheid te scoren en instructies voor docent en student onder andere betreffende het proces. Voor ondernemendheid zijn dit:

- oefensituaties;
- een hulpmiddel om de mate van ondernemendheid te kunnen scoren;
- een hulpmiddel voor reflectie door de docent.

Voor duurzaamheid zijn dit:

- een checklist duurzaamheidsaspecten per sectoropleiding;
- voorbeelden van oefensituaties;
- een hulpmiddel om de mate van duurzaamheid te scoren;
- een duurzaamheidsscan voor landbouwbedrijven.

Dit rapport biedt daarnaast nog verschillende aanknopingspunten en aandachtspunten om ondernemendheid en duurzaamheid in oefensituaties en in het onderwijs aan bod te laten komen.

Bij deze rapportage hoort tevens een cd-rom 'OOH! Ontwikkeling Ondernemende Houding.'¹ en de backoffice van het Groene Lab (in het onderdeel Algemeen-Economie en vanuit de link COP Overall-Ondernemen/Economie) met nog andere informatie en aanvullende documentatie.

¹ Verkrijgbaar bij AOC Oost, Rob Benerink, Postbus19, 7600 AA Almelo.



OOH! Ontwikkeling Ondernemende Houding

Grijp je kans
om ondernemend
te worden!



Oefensituatie: In het bestuur van de leerlingenstichting

Summary

The motivation for this project is the need for and the importance of devoting more attention to the development of attitudinal aspects in intermediate agricultural education regarding enterprise and sustainability. In this regard, it is important that students become aware of their attitude and the effect of their attitude on their performance within their environment, and it is important that they are given guidance in developing these aspects. It is also important to make it possible for them to develop themselves in terms of certain attitudinal aspects.

Competence and attitude

If we interpret a competence as a combination of knowledge, skills and attitude, our focus in this project is on *parts* of competences. This is a partly fictitious division, as what we see on the outside is mainly the integration of these aspects. However, in this project, we try to highlight the attitudinal aspects in particular as this project is primarily focused on developing learning activities that specifically develop the attitudinal aspect.

Developability

People may wonder to what extent attitudinal aspects can be developed. Research has shown that attitudes can be developed, but that this is dependent on aspects such as the character of the person, the extent to which he or she is open to change and whether steps are actually taken to make a change.

Enterprise

Expressing an enterprising attitude comprises an active element. For example, a person could have a certain attitude or the capacity to develop such an attitude, but if this attitude is not actively exhibited, the outside world is unable to observe it. Attitude is therefore expressed in behaviour.

The following four categories with attitudinal aspects have come to the fore as important characteristics: communicative ability, showing commitment, observing and taking chances, and showing reflectivity.

Sustainability

Sustainability is often formulated in different ways. The most frequently used is '*doing more than required by law and also innovating towards sustainability*'. In this regard, investments are also made in social and ecological 'capital' (in addition to financial capital).

The attitude of a desire to improve the world is still seen as the most important and most unique attitude for sustainability. For the time being, the focus will be on the competence of ethical and honourable actions.

Translation for education

In order to further guide the development of enterprise and sustainability, tools have been elaborated in this report for use in practice situations, along with an indication system for awarding scores for enterprise and instructions for teachers and students regarding the process and other aspects. For enterprise, these tools are:

- Practice situations
- A tool to assist in awarding scores for the level of enterprise
- A reflection tool for the teacher

For sustainability, these tools are:

- A checklist of sustainability aspects per sector training course
- Examples of practice situations
- A tool to assist in awarding scores for the level of sustainability
- A sustainability scan for farms

This report also offers various connection points and points for attention to allow enterprise and sustainability to be covered in practice situations and within the teaching.

This report is accompanied by a CD-ROM: '*OOH! Ontwikkeling Ondernemende Houding*'.¹ (Development of an enterprising attitude) and the back office of the *Groene Lab* (Green lab; in the General Economics element, and starting from the COP link *Overall Ondernemen/Economie* - overall enterprise/economics) with still more information and supplementary documentation material.

1 Inleiding

Aanleiding van dit project is de behoefte en het belang om meer aandacht te besteden aan het ontwikkelen van houdingsaspecten bij leerlingen in het middelbaar agrarisch onderwijs aangaande ondernemendheid en duurzaamheid. 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. Vervolgens is het belangrijk om het mogelijk te maken dat zij zichzelf ontwikkelen op bepaalde houdingsaspecten.

In dit rapport staan twee thema's centraal: *ondernemendheid* en *duurzaamheid*. Er is tegenwoordig veel aandacht voor het stimuleren van ondernemendheid onder leerlingen en studenten. Toch is dit geen nieuw fenomeen, sterker nog, al decennia geleden was dit een van de speerpunten van het onderwijs. De groeiende aandacht zou deels verklaard kunnen worden door het veranderende klimaat op de arbeidsmarkt. Tegenwoordig blijft men niet 40 jaar bij dezelfde werkgever in dienst en vraagt de toenemende complexiteit van de maatschappij en processen van globalisering om zelfstandige en ondernemende individuen die in staat zijn hun eigen carrière vorm te geven en in te richten. Om zich ondernemend te kunnen opstellen en hiernaar te handelen, is een ondernemende houding nodig. Ondernemendheid wordt hier in de brede zin van het woord bedoeld. Het gaat verder dan puur het opzetten van een bedrijf. Het gaat om een houding die ondernemendheid wordt genoemd en die ook zeer van toepassing kan zijn in bedrijven waarvan men geen bedrijfseigenaar is.

Voor wat betreft het thema duurzaamheid heeft minister Verburg van LNV in januari 2008 gesteld dat de landbouw over 15 jaar duurzaam dient te zijn. Deze doelstelling van de minister laat zien dat duurzaamheid een belangrijke plaats in het Nederlandse landbouwbeleid inneemt. Daarnaast is duurzaamheid van de bedrijfsvoering en de keten ook een belangrijke graadmeter bij kredietverstrekking door financiële instellingen. Landbouwbedrijven die niet aan duurzaamheid doen, zullen op termijn afhaken, zo stellen kredietverstrekkers.

Deze ontwikkelingen in het landbouwbeleid en de ontwikkelingen in het landbouwbedrijfsleven geven aan dat ondernemendheid en duurzaamheid een duidelijke plaats in het agrarische onderwijs dienen te krijgen. In het onderwijs wordt momenteel gewerkt aan het vormgeven van competentiegericht beroepsonderwijs. Competentiegericht onderwijs is, om het heel algemeen te zeggen, onderwijs waarbij competenties die nodig zijn in het bedrijfsleven om effectief te

functioneren als uitgangspunt worden genomen voor de ontwikkeling van het curriculum en assessments. In dit rapport wordt daarom toegewerkt naar competenties en dan wel specifiek houding voor ondernemendheid en duurzaamheid en dan met de specifieke aandacht voor het component houding. Competenties worden vaak beschouwd als een complex van kennis, vaardigheden en houding en deze drie aspecten moeten zoveel mogelijk gelijktijdig worden ontwikkeld en beoordeeld, dan wordt de toegevoegde waarde van competentiegericht onderwijs maximaal benut. In dit rapport ligt echter de focus op houding, wat tegen de meer holistische kijk op competenties indruist. Echter, deze keuze is bewust gemaakt, omdat er gezocht is naar leeractiviteiten die expliciet bijdragen aan een ondernemende en duurzame houding.

Dit document is geschreven in het kader van het RIGO-project 'ontwikkelen persoonlijke competenties toekomstige ondernemers'. De in het projectvoorstel geformuleerde opdracht was

het ontwikkelen van de houdingsaspecten uit de benoemde persoonlijke competenties van de toekomstige ondernemende persoon.

Dit project stelt zich tot doel een set van concrete leeractiviteiten (oefensituaties) te ontwikkelen die gericht zijn op bewustwording en ontwikkeling van houdingsaspecten die samenhangen met ondernemendheid, ondernemerschap en duurzaamheid. Deze leeractiviteiten kunnen dan vervolgens op verschillende niveaus en binnen verschillende opleidingen worden ingezet. De leeractiviteiten passen binnen de (landelijke) kaders van competentiegericht beroepsonderwijs.

1.1 Werkwijze

Projectplan

Bij de formulering van het project was de achterliggende gedachte dat er wel voldoende onderzoeksresultaten aanwezig waren om snel lijstjes samen te stellen die de houdingsaspecten op het gebied van ondernemendheid en duurzaamheid zouden kunnen weergegeven. Daarmee zou in dit project met name de aandacht kunnen gaan naar de vertaling daarvan in onderwijshulpmiddelen en leeractiviteiten.

Inzichten onderzoek

Bij inventarisatie in het onderzoek bleek dat hier echter geen uniform beeld was te vormen van een lijst met competenties en dat de context zeer bepalend kan zijn voor de interpretatie van de competenties bij het ontwikkelen van onderwijs-hulpmiddelen. Daarom is besloten om gezamenlijk deze context te verkennen.

Eigen actieve uitvoering

Bij de uitvoering van dit project is ervoor gekozen om de betrokken project-groepleden uit het onderwijs zelf de materie te laten verkennen op het gebied van ondernemendheid en duurzaamheid. Het doel daarvan was om de project-groepleden zelf inzicht en ervaring te laten opdoen via een actieve en participatieve aanpak. Deze zou dan tevens als training kunnen dienen bij verbreding van de inzichten uit dit project of mogelijk als leeractiviteit.

Uitvoering in de praktijk

Bij de aanpak is een start gemaakt vanuit de praktijk. Bij ondernemendheid zijn jonge ondernemers benaderd voor het deelnemen aan interviews waarin hen gevraagd is wat zij belangrijk vinden bij hun personeel en wat belangrijk is om zelf succesvol te kunnen ondernemen. Bij duurzaamheid zijn door de project-groepleden elk enkele duurzame praktijkvoorbeelden aangedragen als voorbeelden met duurzaamheidselementen.

Vertaling naar bestaande onderwijsstructuur

Op basis van voorbeelden uit de praktijk en interviews hierover, zijn door de projectleden zelf de houdingsaspecten voor ondernemendheid en duurzaamheid geselecteerd. Deze houdingsaspecten zijn vervolgens gekoppeld aan de SHL-competenties¹ en er is getracht om oefensituaties te ontwikkelen. SHL-competenties zijn de competenties die zijn gebruikt bij het inrichten van de kwalificatiedossiers in het middelbaar beroepsonderwijs. Deze set van 25 SHL-competenties zijn wetenschappelijk vastgesteld (Bartam, 2005) op basis van een representatieve set van functies in het bedrijfsleven. Het zijn algemene competenties zoals presenteren, communiceren en leidinggeven. Het model kent 25 competenties. De inhoud van elke competentie is verbijzonderd aan de hand van componenten en gedragsankers. In bijlage 2 staat het gehele proces beschreven om te komen tot houdingsaspecten voor ondernemendheid. Omdat duurzaamheid nauwelijks in deze interviews aan de orde is gekomen is een aanvullend traject opgezet om te komen

¹ Generieke competenties voor mbo-onderwijs, CKS tweede generatie.

tot een set van houdingsaspecten voor duurzaamheid. Voor wat duurzaamheid is op basis van zes casussen uit de praktijk geanalyseerd welke houding noodzakelijk is om tot duurzame keuzes te komen. Bijlage 3 bevat deze casussen en de werkwijze, die ook als onderwijsmateriaal zouden kunnen worden ingezet.

1.2 Opzet publicatie

Dit rapport is opgebouwd uit meerdere onderdelen. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de theorie en achtergrond van competenties, houding, duurzaamheid. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de resultaten gepresenteerd. De houdingsaspecten worden nader toegelicht die benoemd zijn voor ondernemendheid en duurzaamheid.

Bij het onderdeel 'de meerwaarde voor het onderwijs' (hoofdstuk 4) wordt aandacht besteed aan de daadwerkelijke implementatie van ondernemendheid en duurzaamheid. Hiervoor zijn hulpmiddelen en achtergrondinformatie ontwikkeld die het voor docenten makkelijker kunnen maken om deze te beoordelen en daarop te reflecteren richting leerlingen.

De bijlagen bevatten een uitgebreide toelichting op de onderdelen in dit rapport.



2 Theorie en achtergrond

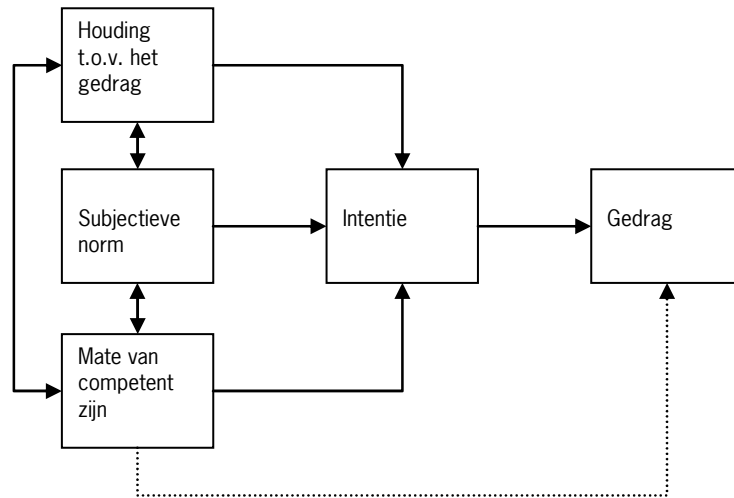
2.1 Competenties en houding

Een competentie wordt opgevat als een combinatie van kennis, vaardigheden en houding. Dit project richt zich dus op *onderdelen* van competenties. Dit is deels een fictieve scheiding, want in de praktijk is het veelal de integratie van deze aspecten. Met name de houdingsaspecten worden in dit project belicht, om leeractiviteiten te ontwikkelen.

Het tonen van een ondernemende houding heeft een actief element in zich. Zo kan iemand een bepaalde houding bezitten of de capaciteiten hiervoor in huis hebben; wanneer deze houding niet actief wordt getoond, kan de buitenwereld deze ook niet waarnemen. Houding wordt dus geuit in gedrag. Hierbij is er een constante uitwisseling nodig van de omgeving en het individu. Welke gedrag toont de individu, hoe reageert de omgeving hierop, hoe vangt het individu signalen uit zijn omgeving op en hoe past hij hierop desgewenst zijn houding en gedrag aan? Gedrag van een individu wordt niet alleen beïnvloed door diens houding, maar ook door de subjectieve norm (wat vindt de rest eigenlijk wat ik moet doen?) en door de mate waarin de individu denkt dat hij competent is (self efficacy). Als iemand denkt dat hij niet competent is op een bepaald terrein zal deze minder snel een bepaald gedrag tonen. Figuur 2.1 toont dit schematisch.

Houdingsaspecten zijn een onderdeel van competenties en daarom is in dit project elk houdingsaspect dat van belang is voor ondernemendheid of duurzaamheid ondergebracht in het SHL-competentiemodel. Hiermee wordt de link tussen de vastgestelde competenties en de in dit project gehanteerde houdingsaspecten duidelijk. De figuur toont de verschillende aspecten die samen een competentie kunnen vormen. Dit project richt zich met name op de elementen onder de horizontale lijn: houding en persoonskenmerken en de motivatie zich hierin te ontwikkelen.

Figuur 2.1 Theorie van gepland gedrag



Bron: Ajzen (2005).

Figuur 2.2 Aspecten van competenties



2.2 Ontwikkelbaarheid van houdingsaspecten

In hoeverre zijn houdingsaspecten te ontwikkelen? Uit onderzoek blijkt dat houding zich wel laat ontwikkelen, maar dit is onder andere afhankelijk van de aard van de persoon, in hoeverre iemand openstaat voor verandering en of er daadwerkelijk stappen worden genomen om te veranderen. Een eerste stap is dan ook de leerlingen bewust maken van hun houding. Ze laten kennis maken met hun eigen houding, het kijken daarna en het vergelijken (spiegelen) met anderen (leerlingen, docenten, ondernemers). Pas wanneer ze zich bewust zijn van hun eigen situatie, kunnen ze beslissen of ze hierin stappen tot verandering willen nemen. Deze stappen zouden vervolgens kunnen worden gefaciliteerd door goede coaching. Maar het begint bij inzicht en motivatie.

Stadia van bewustzijn

Er is bewustzijn nodig van de situatie voordat er gewerkt kan worden aan het ontwikkelen van de bekwaamheid. Echte verandering van gedrag kost tijd en energie en doorloopt meestal een aantal stadia:

- stadium 1 - *Onbewust onbekwaam*
Je hebt niet door dat je niet bekwaam bent of dat gedrag niet effectief is; het noodzakelijke effectieve gedrag pas je niet toe. Je past het gedrag dan ook niet toe;
- stadium 2 - *Bewust onbekwaam*
Je wordt je bewust dat je niet bekwaam bent en dat je gedrag niet effectief is en je leert hoe het anders of beter kan. Je weet welk gedrag je moet toepassen, maar dat lukt nog niet;
- stadium 3 - *Bewust bekwaam*
Je past het nieuw aangeleerde gedrag bewust en met succes toe. Hier weet je ook welk gedrag je moet toepassen, en je bent er ook toe in staat;
- stadium 4 - *Onbewust bekwaam*
Het effectieve gedrag gaat automatisch; is vanzelfsprekend. Het toepassen van bepaald gedrag gebeurt geheel vanzelfsprekend. Je denkt er niet meer bij na, het gaat gewoon goed.

2.2.1 Ontwikkelingsfasen

Leren doe je in stadium 2, bewust onbekwaam. Dit stadium is verder onder te verdelen:

- *weten;*
Iemand wordt zich *bewust* van het gedrag dat bij een bepaalde competentie hoort, dat je het kenmerkende gedrag als het ware kunt zien en voelen en dat je daar ook passende woorden aan kunt geven. Het is de fase van het *leren weten*.
- *accepteren;*
Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker de waarde van het betreffende competentiegedrag leert kennen en merkt dat hij er voordeel mee kan behalen; dat het voor hem persoonlijk waardevol gedrag is. Dat het gedrag is waarvoor de medewerker zich verantwoordelijk voelt en waarop hij zichzelf aanspreekt en door anderen laat aanspreken.
- *herkennen en begrijpen;*
Voor deze competentie moet de medewerker gedrag waarnemen en kunnen benoemen. Ook leert de medewerker in deze fase een onderscheid te maken tussen de intentie, het feitelijk gedrag en het effect van dat gedrag. Hierdoor leert de medewerker de competentie begrijpen. Je ziet wat het effect van de competentie is en dat het een factor is die belangrijk is voor succes voor anderen en voor jezelf.
- *objectief naar jezelf kijken;*
Hoe staat het met mijn eigen effectiviteit? Hoe kom ik aan feedback, is nu de sleutelvraag. Dat kan door een kritische zelfanalyse en door feedback te vragen. Dat kan de medewerker zelf organiseren. Hij kan daarin ook ondersteund worden door organisatie en/of coaching via systematische en gestructureerde feedback. Een belangrijk punt in deze fase is, of er een verschil is tussen de eigen inschatting en de feedback van anderen. Als er een grote discrepantie is, is een goede verwerking hiervan erg belangrijk.
- *onderzoeken en acties bedenken;*
Als duidelijk is waar de verbeterpunten zitten, komt de vraag op welke wijze de medewerker zich het beste kan bekwamen, theoretisch, via training, in de praktijk, met een coach of mentor, e-learning enzovoort. Welke faciliteiten zijn beschikbaar? Een persoonsgericht actieplan biedt houvast.

In deze fase staat het bewust toepassen van de competentie en het behalen van resultaten centraal. Door te experimenteren en te ervaren en deze ervaringen te evalueren leert de medewerker resultaten te boeken. Als de medewerker in staat is om zichzelf waardering te geven voor wat goed of steeds beter gaat (zelfbekrachtiging) en als hij deze waardering ook van anderen ondervindt, zal hij zichzelf motiveren om door te gaan en verder groeien.

Ontbreekt de (zelf-)bekrachtiging of blijven vorderingen uit, dan zullen een begrijpende houding en een luisterend oor van de coach nodig zijn om het leerproces te volbrengen.

- *proberen, experimenteren en ervaren.*

Tijdens de actiefase zal een medewerker die zelf zijn bekwaamheid wil ontwikkelen en die zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen ontwikkelingsproces, initiatieven nemen tot *evaluatie*.

'Gaat het goed, is dit wat ik wil bereiken; wat kan ik nog beter doen? Welke zaken wil ik met mijn manager/coach of mentor bespreken?' Is het bekwaamingsproces eenmaal volbracht, dan zal het competentiegedrag een vanzelfsprekend gedrag worden of zelfs een routine.

2.3 Duurzaamheid

Over de meerwaarde en noodzaak van duurzaamheid in bedrijfsvoering is veel onderzocht en geschreven. In de periode 2002-2003 zijn diverse onderzoeksrapportages opgesteld. Bekende auteurs zijn J. Cramer van de Erasmus Universiteit Rotterdam en hoogleraar duurzaam ondernemen G. Keijzers van Nyenrode Universiteit. Hieronder wordt nader op enkele publicaties ingegaan.



2.3.1 Kenmerken van duurzaamheid

Het boek *Ondernemen met meer waarde* (LNV, 2002) geeft twintig inspirerende voorbeelden van duurzaamheid in de landbouwsector en de voedingsmiddelenindustrie.

De auteurs stellen dat duurzaamheid twee belangrijke kenmerken heeft, namelijk:

1. *transparantie*

Een duurzame relatie met de verschillende stakeholders (belanghebbenden). Deze is gebaseerd op doorzichtigheid (transparantie) en dialoog, waarbij het bedrijf antwoord geeft op vragen uit de maatschappij. Het bedrijf voert de dialoog met stakeholders (belanghebbenden). *Kortom, doe wat je zegt, en zeg wat je doet.*

2. *het bewust richten van de ondernemersactiviteiten op waardecreatie in financiële, ecologische en sociale zin*

Het gaat om de samenhang tussen deze aspecten: de 3 p's:

- *profit*
economisch rendement;
- *people*
effecten voor mensen binnen en buiten het bedrijf;
- *planet*
effecten voor het natuurlijk leefmilieu.

2.3.2 Meerwaarde en noodzaak van duurzaamheid

In *Ondernemen met hoofd en hart* beschrijft Cramer (2002) de motieven om aandacht aan duurzaamheid te besteden (Keijzers, 2002). Als belangrijkste motieven worden genoemd:

- verhoging van de motivatie onder werknemers om voor het bedrijf te werken ('een bedrijf om trots op te zijn') leidend tot een hogere productiviteit;
- vergroting van de innovatieve kracht binnen de organisatie leidend tot een sterkere, goed concurrerende marktpositie;
- verbetering van de interne organisatie door synergie tussen de drie p's (people, planet en profit);
- betere relatie met huidige klanten, onder meer door verbetering van de reputatie;
- verbetering van de mogelijkheid om op langere termijn te overleven.

De aan het onderzoek deelnemende bedrijven zien het belang van duurzaamheid ofwel maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo; in deze bijdrage worden deze twee concepten als synoniem gezien) als een potentiële marktkans. De meerwaarde zien zij vooral in een versterking van de reputatie binnen het eigen bedrijf en ten opzichte van klanten. Voor de beursgenoteerde bedrijven bleek het daarnaast van belang om opgenomen te worden in duurzame beleggingsfondsen of in het beleggingsbeleid van pensioenfondsen die duurzaam willen beleggen.

Deze motieven om aan duurzaamheid te doen gelden zowel voor grote als kleinere bedrijven. Duurzaamheid loont, ook in financieel opzicht. Bedrijven die hoog scoren op de duurzaamheidsladder, doen dit ook op de beurs. Dit kan ook worden doorgetrokken naar niet-beursgenoteerde bedrijven. Aan duurzaam ondernemen kan worden verdiend. Ondernemers met 'groene vingers' kunnen dit te gelde maken. Bedrijven die geen werk maken van duurzaamheid, renderen minder. Zij lopen eerder risico om door incidenten waarbij zij negatieve publiciteit krijgen, imagoschade en verlies van marktaandeel (klanten) op te lopen.

Bedrijven hebben verschillende beweegredenen (Fisscher en anderen) waarom zij met mvo willen beginnen (of doorgaan). Een bedrijf kan zeer van intern uit gemotiveerd en overtuigd zijn van het nut van mvo en daaraan gaan werken. Zij nemen zelf allerlei initiatieven om meer duurzaam te zijn. Andere bedrijven zien het nut van mvo niet zo zeer en doen alleen als de overheid zegt dat het moet of als er anders (imago)schade wordt opgelopen. Zij zijn meer reactief bezig met mvo en alleen als het echt moet. Dit levert vanzelfsprekend hele andere be-

drijfsprocessen op. Het is goed om als leerling of student je bewust te zijn van de wijze waarop een bedrijf omgaat met mvo.

2.3.3 Ambities voor duurzaamheid

Duurzaamheid wordt vaak op verschillende wijzen geformuleerd. De meest gehanteerde is 'meer doen dan de wet verlangt en daarbij innoveren richting duurzaamheid'. Hierbij wordt ook in sociaal en ecologisch 'kapitaal' (naast in financieel kapitaal) geïnvesteerd.

Dit afwegen kan in verschillende gradaties. Er wordt ook wel over ambitie gesproken. De ambities als het gaat om duurzaamheid zijn niet gelijk voor ieder bedrijf. Met deze verschillende ambities zullen ook de competenties noodzakelijk om te kunnen functioneren in een dergelijke omgeving verschillen. Marrewijk en Werre (2003) bieden een raamwerk waarin de verschillende ambities voor organisaties kunnen worden geanalyseerd.

Zij hebben in het kader van mvo zes ambitieniveaus benoemd:

1. *pre mvo*
de organisatie heeft geen ambitie als het gaat om mvo. Zij voeren enkel zaken uit die extern door bijvoorbeeld wet- en regelgeving zijn opgelegd.
2. *nalevingsambitie*
de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving en doet af en toe wat aan liefdadigheid omdat externe partijen hier de nadruk op leggen.
3. *ambitie om te verdienen*
er vindt integratie plaats van economische, ecologische en sociale zaken op voorwaarde dat het uiteindelijk wel financieel voordeel oplevert.
4. *ambitie om te zorgen*
de organisaties balanceren de economische, sociale en ecologische zaken welke zij alle drie belangrijk vinden. Mvo-initiatieven gaan verder dan wet- en regelgeving.
5. *synergetische ambitie*
de organisatie streeft naar gebalanceerde en functionele oplossingen die waarde creëren voor de economische, sociale en ecologische prestaties.
6. *holistische ambitie*
mvo leidt tot veranderingen in de organisatie. Mvo wordt als het enige alternatief gezien en wordt geïntegreerd aangepakt.

Dit raamwerk biedt een kader om naar bedrijven te kijken en welke houding van toepassing is op een bedrijf.

In bijlage 4 staan links naar websites met meer informatie.

3 Resultaten

In dit deel van het rapport worden de houdingsaspecten nader toegelicht die benoemd zijn voor ondernemendheid en duurzaamheid. Deze zijn samengesteld op basis van de resultaten uit de gehouden interviews met het bedrijfsleven en geïntegreerd met de uit het onderzoek verzamelde inzichten. Samenvattend worden deze kenmerken als voorbeeld weergegeven in de structuur van de SHL-competenties in tabel 1 en volledig beschreven in bijlage 5.

3.1 Ondernemendheid

De volgende vier categorieën met houdingsaspecten zijn belangrijke kenmerken uit de interviews.

1. Communicatievermogen

- Inlevingsvermogen hebben
- Empathisch vermogen hebben (empathie tonen)
- Open staan voor andere ideeën, invalshoeken, denkbeelden
- Respect tonen
- Assertief zijn

Communicatie heeft te maken met contacten met mensen. Iemand moet zich bewust zijn van hoe hij overkomt op anderen en welke elementen bepalend zijn voor een goede communicatie, zoals inlevingsvermogen hebben, empathie en respect tonen en een open houding hebben. Dit zijn belangrijke houdingsaspecten in het communiceren met collega's, werknemers, klanten en bij het opbouwen van een netwerk.



2. Commitment tonen

- Gedrevenheid en motivatie tonen
- Verantwoordelijkheidsgevoel tonen
- Emotionele stabiliteit tonen
- Geloven in je eigen kunnen
- Doorzettingsvermogen hebben
- Om kunnen gaan met tegenslagen
- Ambitieuze zijn
- Flexibel zijn

Commitment verwijst naar het belang om het langetermijndoel vast te houden, te werken vanuit een sterke overtuiging en visie, een experimentele, open houding en door te zetten. Hierbij is het ook belangrijk te weten wat je kunt en te geloven in je eigen kunnen.

3. Zien en grijpen van kansen

- Alert zijn op ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf en in de markt en deze als kansrijk beschouwen
- Tonen van omgevingsbewustzijn
- Open staan voor vernieuwing

- Durf hebben
- Proactief zijn

Hierbij gaat het om het signaleren van kansen en het oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen. Dit vraagt enerzijds om een stukje bewustzijn van de omgeving en een open houding voor veranderingen en vernieuwingen om bewust te worden welke kansen en mogelijkheden er zijn, en anderzijds om het tonen van durf en proactiviteit. Dit zijn essentiële houdingselementen om ook daadwerkelijk iets te doen met deze kansen.

4. *Reflectievermogen tonen*

- Dingen willen leren
- Dingen willen aannemen
- Zelfkritisch zijn
- Inzicht in reflectie met doel tot leren

Reflectie is noodzakelijk om positie te bepalen, te leren en vooruit te komen. Competenties die hiermee samenhangen liggen dicht bij iemand als persoon. Om tot een reflectieve houding te komen is het eerst belangrijk om je bewust te worden van het doel en nut van reflectie. Bij het ontwikkelen van reflectievermogen is een open houding om dingen te willen leren en veranderen belangrijk. Daarnaast is het essentieel om zelfkritisch te zijn, terug te kijken op de eigen rol binnen zaken die gebeurd zijn en hier lering uit trekken.

In principe is reflectie essentieel voor het ontplooiën van houdingselementen binnen alle competenties. Pas wanneer iemand kan reflecteren op zijn eigen houding binnen een bepaald aspect, gebied of gebeurtenis, kan hij beslissen of hij hier iets aan wil veranderen, dus of hij aan zijn houding wil werken.

3.2 **Duurzaamheid**

Op basis van de casussen (zie voor meer informatie bijlage 3) blijkt dat verschillende competenties van duurzaamheid naar voren komen zoals innoveren, willen veranderen, willen investeren, maatschappelijke houding, enzovoort. Dit zijn overwegend algemene competenties, niet specifiek voor duurzaamheid. Ethisch en integer handelen (=SHL), creativiteit, innovatie en ondernemend en commercieel handelen (ook allemaal SHL) zijn meer specifieke competenties voor duurzaamheid. Allereerst worden de meer algemene competenties besproken.

Competentie 'Leiding geven en beslissen'

- De component 'afgewogen risico's nemen' van de dimensie 'beslissen en activiteiten initiëren' speelt een rol. Zo is het van belang om milieu- en sociale gevolgen goed bij afwegingen te betrekken.
- De component 'motiveren' van de dimensie 'begeleiden' is van belang om personeel ook deelgenoot en onderdeel van duurzaamheid in de bedrijfsvoering te maken.

Competentie 'Ondernemen en samenwerken'

- Sensitiviteit tonen en communicatie (componenten verdraagzaamheid en welwillendheid tonen; begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen).
- Ethisch en integer handelen.



Competentie 'Omgaan met anderen en presenteren'

Belangrijke dimensie is relaties bouwen en netwerken. Netwerken met stakeholders, zoals natuurorganisaties.

Competentie 'Creëren en conceptualiseren'

Bij de dimensie 'onderzoeken' speelt de component 'vanuit meerdere invalshoeken onderzoeken' een belangrijke rol.

Bij de dimensie 'Creëren in innoveren' zijn wezenlijke componenten 'verandering zoeken' en 'toekomstvisie laten zien' (duurzame toekomst).

Bij de dimensie 'leren' is het bijhouden van de vakkennis op het gebied van duurzaamheid en de opties ten aanzien van duurzame oplossingen relevant.

Competenties 'Ondernemen en presteren'

Duurzaam ondernemen vergt veelal langetermijnvisie en uithoudingsvermogen.

Door bijna iedereen worden ook zaken genoemd als 'de intentie om te streven naar een betere wereld', 'duurzame maatschappelijke houding' of 'het inzicht dat het zo niet langer kan doorgaan met het uitputten van natuurlijke hulpbronnen'. Dit is een typische houding voor duurzaamheid. Het is echter de vraag hoe dit concreet te benoemen? Deze houding heeft als rol om bij te dragen aan zorgvuldig (=balanceren) en zo compleet mogelijke (=systeemdenken) afwegingen van de drie p's en de juiste keuze kunnen maken als er geen vanzelfsprekende keuze voor de hand ligt. De keuze wordt aan de ene kant bepaald door de doelstellingen van de organisatie (welke ambitie heeft de organisatie als het gaat om duurzaamheid) en aan de andere kant door de houding van de diegene die de beslissing moet nemen.

In eerder (*theoretisch*) onderzoek is een eerste aanzet gedaan om tot duurzaamheidscompetenties te komen (empirisch onderzoek volgt momenteel). Deze competenties zijn:

1. *systeemdenken*
het vermogen om de wereld te zien als één groot systeem inclusief haar grenzen, en niet als subsystemen. En het vermogen om te reflecteren op onderlinge verbanden en verbonden culturen over verschillende bedrijven heen en tussen bedrijven en maatschappij;
2. *overbruggen en benutten van diversiteit*
het vermogen om het besluitvormingsproces over omgevings-, sociale en economische zaken te structureren, zodat alle betrokkenen en belanghebbenden kunnen participeren en van elkaar kunnen leren. En het vermogen om onderwerpen te traceren en de legitimiteit om andere gezichtspunten te herkennen;
3. *balanceren*
het vermogen om korte en lange termijn en lokale en mondiale economische, sociale en ecologische consequenties zorgvuldig af te wegen en goede beslissingen daarin te nemen;

4. *emotionele bewustwording*

het vermogen voor het tonen van empathie, solidariteit en medeleven bij onderwerpen over omgeving, maatschappij en economie en ook voor de direct en indirect betrokkenen.

De houding om de wereld te willen verbeteren, zit ook nog niet in het theoretische lijstje. Deze houding wordt toch gezien als de meest belangrijke en meest unieke houding voor duurzaamheid. En daar zal voor alsnog de focus op liggen. *Er wordt aansluiting gezocht met SHL en wel met de competentie ethisch en integer handelen.* Deze wordt in het vervolg ingevuld als duurzaamheidscompetentie. De andere competenties zijn dus meer ter informatie genoemd en kunnen eventueel in het ontwikkelproces van ethisch en integer handelen een rol spelen. Er wordt verder gewerkt met de competentie ethisch en integer handelen.

In tabel 3.1 staan als voorbeeld de verschillende houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid gekoppeld aan één competentie uit de lijst met SHL-competenties. De volledige lijst staat in bijlage 5.

Tabel 3.1		Voorbeeld van koppeling houdingsaspecten ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties		
SHL-competentie	SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Leiding geven en beslissen	Beslissen en activiteiten initiëren	Beslissingen durven nemen	Zien en grijpen van kansen	Duurzaamheid
		Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en initiatieven	Commitment tonen	
		Zelfvertrouwen tonen	Commitment tonen	
		Op eigen initiatief handelen	Commitment tonen	
		Acties en activiteiten initiëren	Zien en grijpen van kansen	
		Afgewogen risico's nemen		Duurzaamheid
		Aansturen	Richting geven	
	Instructies en aanwijzingen geven			
	Uitoefenen van gezag			
	Functioneren van mensen controleren			
	Werk verdelen			
	Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheid en geven			
	Diversiteit benutten			
	Begeleiden	Coachen		
	Adviseren			
	Motiveren			Duurzaamheid
	Anderen ontwikkelen			

4 Relevantie voor het onderwijs

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de daadwerkelijke implementatie van ondernemendheid en duurzaamheid. Daarbij gaat het om het proces van 'onbewust onbekwaam' naar 'onbewust bekwaam' rond ondernemendheid en duurzaamheid. Hiervoor zijn hulpmiddelen en achtergrondinformatie ontwikkeld die het voor docenten makkelijker kunnen maken om deze te beoordelen en daarop te reflecteren richting leerlingen.

4.1 Implementatie

We hebben getracht houdingsaspecten te formuleren voor ondernemendheid en duurzaamheid. Om deze houdingsaspecten en/of competenties te ontwikkelen, dient het onderwijs eigenlijk niet gebaseerd te zijn op academische of enkelvoudige disciplines (zoals natuurkunde of wiskunde), wat in traditioneel onderwijs veelal wel het geval is. Onderwijs gebaseerd op competenties, ofwel competentiegericht onderwijs leent zich beter voor het ontwikkelen van competenties voor bijvoorbeeld ondernemendheid en duurzaamheid door het geïntegreerde karakter. Bovendien geldt dat vraagstukken, gerelateerd aan ondernemendheid en duurzaamheid nooit één discipline beslaan. Er zijn altijd meerdere disciplines bij betrokken; denk aan bijvoorbeeld economie, bedrijfskunde, milieu, omgevingswetenschappen, en daarom is competentiegericht onderwijs zeer geschikt als vorm van onderwijs om (competenties of houdingen voor) ondernemendheid en duurzaamheid te ontwikkelen bij studenten. Daarnaast zijn ondernemendheid of duurzaamheid vaak moeilijk uit een boek te leren en/of te begrijpen. Studenten moeten de dynamiek en complexiteit van vraagstukken meemaken en beleven en door erop te reflecteren (samen met collega-leerlingen en/of docenten) wordt het een ervaring en beklijft het.

Voor het slagen en implementeren van ondernemendheid en duurzaamheid in het competentiegericht onderwijs is het belangrijk dat er draagvlak is.

Dat draagvlak wordt gevormd door:

1. *directie, docenten en overige medewerkers van de opleiding*

De opleiding zelf als organisatie dient ook werk te maken van ondernemendheid en duurzaamheid. Directie en docenten dienen positief ten opzichte van de uitdaging en kansen van duurzaamheid te staan. Verankering dient in alle

lagen (in alle hoeken) plaats te vinden. De begrippen ondernemendheid en duurzaamheid dienen in praktische zin voor alle medewerkers duidelijk te zijn. Een aantal inspirerende voorbeelden kunnen dit ondersteunen. Van belang is na te gaan wat je als schoolorganisatie en als docent zelf uitstraalt, in de wetenschap dat 'leerlingen je nadoen'. De uitspraak 'Practice what you preach' is van toepassing;

2. *de opleiding als organisatie*

Deze kan ook zelf een ondernemendheids-, en duurzaamheidsbeleid ontwikkelen. Onderdelen hiervan kunnen zijn:

- a. energie- en klimaatbeleid. Energiebesparingsmaatregelen kunnen worden genomen;
- b. duurzaam inkoopbeleid. Hierbij kan aansluiting worden gezocht bij reeds ontwikkeld landelijk beleid. Producten als automatenkoffie, papier, schoonmaak, energiezuinige apparatuur en verlichting kunnen duurzaam worden ingekocht;

3. *praktijkbegeleiders*

Praktijkbedrijven die zichtbaar werk maken van ondernemendheid; en

4. *duurzaamheid*

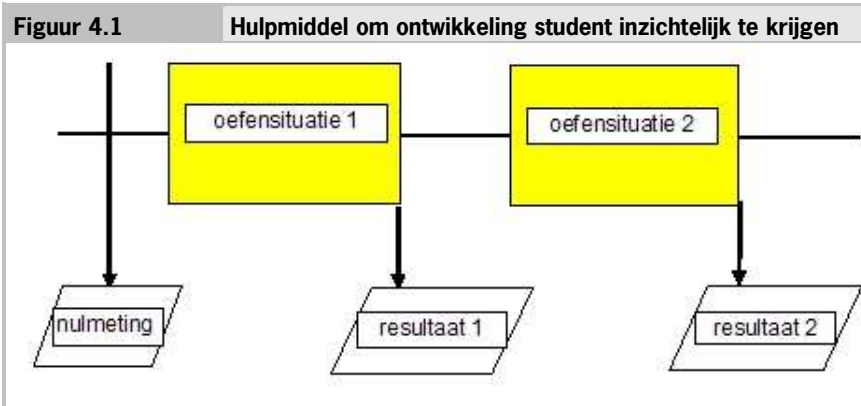
Praktijkbedrijven kunnen hierop worden geselecteerd.

4.2 Ontwikkelde hulpmiddelen rond ondernemendheid

Om de ontwikkeling van ondernemendheid nader te begeleiden zijn processtappen, oefensituaties, indicatiesysteem om ondernemendheid te scoren en instructies voor docent en student als hulpmiddelen ontwikkeld.

Processtappen:

Het uitgangspunt is dat er vooraf een nulmeting plaats zal vinden bij de student, waarbij na een oefensituatie weer een vervolgmeting plaats zal vinden. Dit om inzichtelijk te krijgen welke ontwikkeling de student heeft doorgemaakt (zie figuur 4.1).



Oefensituaties

In bijlagen 6 en 7 worden een oefensituatie en leeractiviteit beschreven waarbij houdingsaspecten in relatie tot ondernemendheid een rol spelen. Leervragen van ondernemers kunnen ook een onderdeel zijn van een oefensituatie. De doelstelling van de oefensituaties is dat leerlingen zelf hun ondernemendheid verkennen en ontwikkelen. De mate waarin zij daarin slagen, bepaalt de beoordeling.

Twee ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten zijn:

- bijlage 6: Oefensituatie: In het bestuur van de leerlingenstichting;
- bijlage 7: Leeractiviteit: Plaza Challenge - online ondernemersspel.



Hulpmiddel voor reflectie door docent

Op basis van een Criterium Gericht Interview met behulp van de STARRT-vragen is een hulpmiddel ontwikkeld voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen in een concrete oefensituatie. In de bijlage 8 vind je een lijst met STARRT-vragen die kunnen dienen als hulp/voorbeeld voor de docent. Er is ook een versie voor de leerling ontwikkeld.

Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren

Daarnaast is er in de bijlage 9 een overzicht met 25 x 4 rubrics die de docent kan gebruiken om de scores op het gebied van ondernemendheid per competentie vast te stellen. Hiermee kan de docent concreet per competentie aangeven in welk stadium van ondernemendheid hij het handelen van de leerling ervaart. Ook hier is weer naast de docentenversie een leerlingenversie om de leerling te informeren over wat van hem verwacht wordt.

4.3 Ontwikkelde hulpmiddelen rond duurzaamheid

De eerste stap is leerlingen bewust te maken van duurzaamheid. Duurzaamheid speelt bij het maken van keuzes bij de bedrijfsvoering. Voor leerlingen is het van belang om duurzaamheid praktisch en tastbaar te maken en dichtbij te halen.

Het gaat om duurzaamheid in de beroepspraktijk. Duurzaamheid dient in relatief kleine, behapbare stukken aangeboden te worden. Leerlingen kunnen worden geconfronteerd met de duurzaamheid van hun handelen. De situatie dient daarbij inspirerend te blijven. Aansluiting bij de levensfase van de leerling speelt een wezenlijke rol.

Opstellen checklist duurzaamheidsaspecten per sectoropleiding

Als start kunnen leerlingen zelf een overzicht maken van duurzaamheidsaspecten die spelen in hun sector (checklist duurzaamheidsaspecten). Voor een aantal sectoren staan duurzaamheidsaspecten opgenomen in bijlage 10.

Bij AOC Oost wordt een bloemisterij opgezet. Deze bloemisterij gaat fungeren als praktijkplaats voor leerlingen. Bij de bloemisterij kunnen leerlingen zich duidelijk bewust worden van duurzaamheid. Duurzaamheidsaspecten die spelen zijn:

- teeltwijze van bloemen. Bestrijdingsmiddelengebruik, bemesting, raskeuze;
- arbeidsomstandigheden bij teelt en bij detailhandel. Personeelsbeleid;
- gebruik van oase en verpakkingsmateriaal.

Voorbeelden van oefensituaties

In bijlage 10 worden voor een aantal opleidingen oefensituaties, waarbij houdingsaspecten in relatie tot duurzaamheid een rol spelen, beschreven. Leervragen van ondernemers kunnen onderdeel zijn van een oefensituatie. Doelstelling is dat leerlingen zelf verduurzaming opzoeken en inbrengen. De mate waarin zij daarin slagen, bepaalt de beoordeling.

Duurzaamheidsscan Wageningen UR/LEI

Wageningen Universiteit en Researchcentrum (Wageningen UR) heeft een duurzaamheidsscan en duurzaamheidsportal voor landbouwbedrijven opgesteld. Zie www3.lei.wur.nl/duurzaamheidsscan. De scan en de portal kunnen worden gebruikt ter ondersteuning van het thema duurzaamheid.

De scan is opgesplitst in de twee kenmerken van duurzaamheid, namelijk:

1. transparantie en management. Zie het onderdeel algemeen met vragen over duurzaamheidsmanagement en transparantie;
2. duurzaamheidsstappen met betrekking tot de driep's: people, planet en profit.

Bij de instructies van de duurzaamheidsscan staat gesteld dat het een gratis instrument is dat bedoeld is voor zelfanalyse. De invuller kan zelf bepalen welke onderdelen wel en niet worden ingevuld en hoe uitgebreid men thema's wil invullen. Voorts wordt aanbevolen dat als men de invultijd wil beperken, men alleen die zaken invult waarbij het bedrijf duidelijk meer doet dan wettelijk is verplicht of zaken waarbij het bedrijf zich onderscheidt ten opzichte van andere bedrijven. De duurzaamheidsthema's zijn opgenomen in bijlage 11.

De duurzaamheidsportal, die op dezelfde site staat, bevat een selectie van de belangrijkste websites over duurzaamheid voor ondernemers uit de landbouw. De portal bevat informatie, hulpmiddelen, voorbeelden en subsidies op het gebied van duurzaam ondernemerschap.

Ook de website www.duurzaambo.nl/dmbo bevat veel informatie over duurzaamheid in het middelbaar beroepsonderwijs waaronder agrarische opleidingen. Er is ook een nieuwsbrief Duurzaam Middelbaar Beroepsonderwijs.

4.4 Integratie duurzaamheid in de ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten

Plaats duurzaamheid bij aanvang van oefensituatie en leeractiviteit

Duurzaamheid maakt (naast ondernemendheid) onderdeel uit van de ontwikkelde oefensituaties en leeractiviteiten. In een aantal ontwikkelde oefensituaties is duurzaamheid nadrukkelijk uitgewerkt en geïntegreerd.

Enkele voorbeelden zijn:

- plattelandsontwikkeling/plattelandsvernieuwing;
- gebiedsambassadeur, onderdeel streekproducten;
- een nieuwe uitdaging in de bedrijfsvoering;
- oefensituatie duurzaam inkopen.

In bovengenoemde oefensituaties heeft duurzaamheid een duidelijke plaats. Voor de andere oefensituaties kan de coach/docent duurzaamheid verder uitwerken. Met name bij oefensituaties waarbij duurzaamheid niet c.q. nog beperkt is uitgewerkt. Daarbij dient duurzaamheid direct bij de start van het ontwikkelen c.q. uitwerken van de oefensituatie te worden geïntegreerd. Voor deze verdere integratie wordt verwezen naar paragraaf 4.3 van dit rapport en de bijlagen 10 en 11. Van belang is dat de coach/docent zelf ook positief ten opzichte van de uitdaging en kansen van duurzaamheid staat. De schoolleiding ondersteunt dit in de praktijk. Bijvoorbeeld door concrete voorbeelden op school (duurzaam inkopen, duurzaam renoveren/bouwen, duurzame mobiliteit en dergelijke). In oefensituaties behoeft duurzaamheid geen leerdoel op zich te zijn. De thema's die worden genoemd in de bijlagen 10 en 11 bieden aanknopingspunten om in bestaande oefensituaties enkele aspecten van duurzaamheid te bespreken of bespreekbaar te maken.

Beoordeling uitvoering oefensituatie op competenties duurzaam ondernemen

Ook bij de beoordeling *na afloop* van de uitvoering van de oefensituatie is 'het aan de slag gaan met duurzaamheid' een belangrijk beoordelingscriterium. De leerling wordt ondermeer op de competentie 'duurzaam ondernemen' beoordeeld. Bij de reflectie wordt de vraag gesteld in hoeverre de leerling zelf duurzaamheid heeft betrokken en heeft ingebracht.

Bij de competentie duurzaam ondernemen vindt beoordeling plaats met betrekking tot vier niveaus. Deze vier niveaus moeten niet worden verward met de vier niveaus van het mbo. De vier niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

- *niveau 1*
Hij houdt zich aan wet- en regelgeving, maar toont verder geen initiatief om sociale en ecologische aspecten actief te betrekken in de beslissingen die worden genomen in de bedrijfsvoering. Economische aspecten daarentegen zijn van doorslaggevend belang bij beslissingen;
- *niveau 2*
Hij toont initiatief in de situaties waar bedrijfsactiviteiten zichtbaar milieu- of omgevingschade veroorzaken, en wel zijn toegestaan door wet- en regelgeving, te verbeteren. Echter het moet geen geld kosten;
- *niveau 3*
Hij neemt bij iedere beslissing die hij moet nemen aangaande de bedrijfsvoering het initiatief om de ecologisch, sociale en economische aspecten evenwichtig af te wegen. Er is geen aspect dat hierbij de doorslag geeft, het gaat juist om de optimale combinatie van de drie genoemde aspecten;
- *niveau 4*
Hij grijpt ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf en in de maatschappij aan om veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren. Ontwikkelingen op sociale of ecologische gebieden zijn aanleiding om zaken te veranderen binnen het bedrijf, zodat het bedrijf dichter bij het ideaal van duurzame bedrijfsvoering komt.

Landelijk beleid Duurzaam inkopen en Duurzame landbouwsector

Het landelijk overheidsbeleid op het gebied van duurzaamheid vraagt ook aan de agrarische opleidingen continu te vernieuwen ten aanzien van duurzaamheid.

Voorbeelden hiervan zijn:

- landelijk en gemeentelijk beleid duurzaam inkopen. Dit is ondermeer relevant voor de sector bloemen en groenvoorziening;
- duurzaamheidsbeleid van ministerie van LNV. Het ministerie heeft in 2008 gesteld dat de sector binnen 15 jaar duurzaam dient te zijn (zie ook Hoofdstuk 1, Introductie).

In bijlage 4 staan ook diverse websites over duurzaam ondernemen opgenomen.

Literatuur

Ajzen, I., *Attitudes, personality and behavior*. Open University Press, UK, 2005.

Bartam, D., 'The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation'. In: *Journal of Psychology*, 90, 6, 1185-1203, 2005.

Cramer, J., *Ondernemen met hoofd en hart*. Van Gorcum, Assen, 2002.

Fisscher, O., A. H. J. Nijhof en E. D. Karssing, *Mvo competent?: praktijklessen bij het collectiviseren van competenties*. Ministerie van Economische Zaken, 2005.

Keijzers G., B. Frank en R. van Daal, *Duurzaam Ondernemen. Strategie van bedrijven*. ISBN 9014089716, 2002.

LNV. *Ondernemen met meer waarde: gesprekken over maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Samenstelling Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Directie Industrie en Handel, Expertisecentrum LNV, 2002.

Marrewijk, M. en M. Were, 'Multiple levels of corporate sustainability'. In: *Journal of business ethics*, 44, 107-119, 2003.

Bijlage 1

Deelnemende organisaties

B.	Groot Wesseldijk	Bert	RABO Achterhoek-Noord
W.C.	Mensink	Wilko	LTO Noord Advies
J.P.	de Vink	Jaap	GIBO Groep
M.	van Rooden	Marc	KPC groep
	's Gravendijk	Leonie	Melkveeacademie
A.	Zandvliet	Afke	Melkveeacademie
R.	Fokkema	Rinze	Melkveeacademie
J.	Zijlmans	Jeroen	VHG = Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners
P.	Nijhuis	Paul	VBW = Vereniging Bloemist-Winkeliers
M.	Rijndorp	Han	VBW = Vereniging Bloemist-Winkeliers
H.	Roosink	Hans	AOC Groene Welle
B.	Storkhorst	Bennie	AOC Oost

Aanvullende documentatie

- Aanvullende documentatiemateriaal is te vinden op de cd-rom 'OOH! Ontwikkeling Ondernemende Houding' (verkrijgbaar bij AOC Oost, Rob Benerink, Postbus19, 7600 AA Almelo).
- Daarnaast staan in de backoffice van het Groene Lab (in het onderdeel Algemeen-Economie en vanuit de link COP Overall- Ondernemen/Economie) alle oefensituaties voor de Ontwikkeling van een Ondernemende Houding in de OOH-map. Deze backoffice is ingericht volgens een aantal onderwijskundige principes. Deze principes zijn weergegeven op de poster 'De wereld van competentiegericht onderwijs' van het Groene Lab.

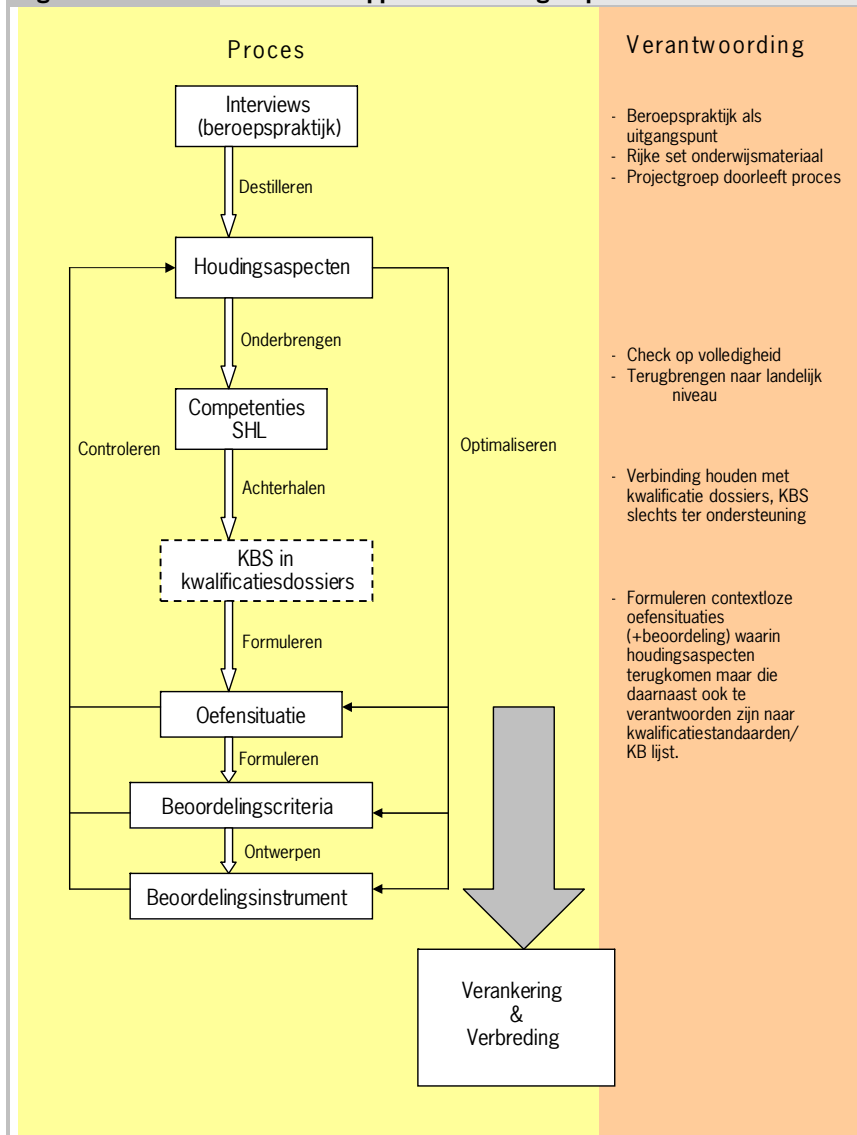


Bijlage 2

Proces om te komen tot ondernemendheid houdingsaspecten

Figuur B1.1 toont de stappen die zijn genomen om houdingsaspecten te selecteren, te linken aan bestaande competentielijsten en te ontwikkelen middels oefensituaties. Deze aanpak wordt hieronder verder toegelicht.

Figuur B1.1 Genomen stappen om houdingsaspecten te selecteren



Achterhalen van houdingsaspecten

Houding en persoonskenmerken zijn subjectief en contextafhankelijk. Wat iemand belangrijk vindt voor een ondernemende houding verschilt dan ook van persoon tot persoon. Daarom is het weinig zinvol om uit literatuur, theorie of andere onderzoeken houdingsaspecten te destilleren en zomaar toe te passen op dit project. Het is van grote meerwaarde wanneer projectdeelnemers zelf een proces doorlopen waarin ze ervaren en vaststellen welke houdingsaspecten volgens hen belangrijk zijn voor de ondernemendheid van hun leerlingen. Hiermee krijgen deze aspecten binnen het projectteam een generieke betekenis en kunnen ze als basis dienen voor het vormgeven van oefen- en leersituaties.

Bij het doorlopen van dit proces hebben we de projectleden zelf interviews laten afnemen bij ondernemers. Ondanks dat ondernemendheid voor iedere individu, werknemer, werkgever of ondernemer anders is en vaak niet direct zichtbaar, wordt de mening gedeeld dat ondernemers dit toch concreet naar buiten toe moeten tonen, willen zij hun bestaansrecht behouden.

Bij het opstellen en afnemen van de interviews is gewerkt volgens de volgende stappen:

- Het vaststellen van een algemene vragenlijst voor het afnemen van de interviews, om de vergelijkbaarheid van de antwoorden te vergroten. Hierbij waren drie manieren van aanpak mogelijk:
 1. Het voorleggen van een competentielijst/lijst met houdingsaspecten aan de geïnterviewde en de vraag in hoeverre hij/zij zich hierin kan vinden (in hoeverre dit terug komt in zijn/haar beroep);
 2. Het vragen naar kritische beroepssituaties en van daaruit competenties en houdingsaspecten afleiden;
 3. Werken met focusgroepen waarbij een grotere groep ondernemers bij elkaar wordt gehaald en bevraagd naar competenties/houdingsaspecten en kritische beroepssituaties.

Gekozen is voor optie 2. Deze geeft rijkere informatie dan optie 1 en is eenvoudiger te realiseren dan optie 3. De vragen zijn opgesteld door de projectleden (docenten, onderzoekers, procesbegeleiders) gezamenlijk.

- Het opstellen van regels en hulpmiddelen bij het afnemen van interviews, als ondersteuning voor de projectleden
- Het bepalen van het aantal en de duur van de interviews. Gekozen is voor een compact interview van maximaal 30 minuten. Er namen vier projectle-

den deel aan het afnemen van de interviews waarbij er verschillende sectoren zijn belicht.

1. 1 interview met een bloemiste
 2. 1 interview met een groenvoorziener
 3. 1 interview met een medewerker groenvoorziening
 4. 1 interview met de eigenaresse van een ijsboerderij
 5. 1 interview met een campinghouder
 6. 1 interview met de eigenaresse van een zorgboerderij
 7. 2 interviews met twee melkveehouders
 8. 1 interview met de eigenaar van een meubelzaak
 9. 2 interviews met twee hoveniers
- De interviews zijn opgenomen met video apparatuur en gedigitaliseerd (te vinden op de cd-rom). Hierdoor konden ook de andere projectleden de interviews bekijken en is er tevens (potentieel) onderwijsmateriaal vastgelegd.
 - De interviews zijn geanalyseerd op twee kernonderdelen: de competenties en in het bijzonder houdingsaspecten die de ondernemer noemt en de kritische beroepssituaties die tijdens het interview naar voren komen.
 - Vervolgens zijn de competenties in onderling overleg ingedikt en gefilterd op essentiële houdingsaspecten (zie clusterindeling bij 'Resultaten'). Dit heeft geresulteerd in een lijst van 22 houdingsaspecten.

Linken aan de SHL-competentielijst

De houdingsaspecten die naar voren zijn gekomen in de interviews zijn vervolgens gelinkt aan de SHL-competentielijst. Dit heeft tot doel inzichtelijk te maken dat wanneer men werkt aan een bepaalde set competenties, hier bepaalde houdingsaspecten aan gekoppeld kunnen worden.

Vormgeven van oefensituaties

Na het helder krijgen van de houdingsaspecten is een tweede stap geweest deze te vertalen binnen een oefensituatie. Hierbij is gekozen voor de aanpak eerst de oefensituaties te nemen die de projectleden zelf al op de plank hebben liggen en te achterhalen in hoeverre en welke houdingsaspecten voor ondernemendheid hierin terug komen

Deze oefensituaties kunnen vervolgens aangevuld of aangescherpt worden richting oefensituaties specifiek gericht op het ontwikkelen van houdingsaspecten door de volgende stappen:

1. Kritische beroepsituaties uit de interviews halen en gebruiken voor het formuleren van oefensituaties.
2. Onderzoeken welke kritische beroepssituaties in de groene standaard gehanteerd worden. Hier kunnen een aantal geschikte situaties omschreven worden, welke vervolgens kunnen worden aangepast (herschreven) om een aantal houdingsaspecten meer tot zijn recht te laten komen.

Na deze twee stappen zullen naar verwachting de meeste houdingsaspecten gedekt zijn in de oefensituaties. 'Gaten' kunnen opgevuld worden met situaties die docenten zelf aandragen of bedenken, bijvoorbeeld uit eigen ervaringen. Hierbij kan er ook gekeken worden naar andere sectoren: hoe leren brandweermannen bijvoorbeeld durf te tonen, wat is creativiteit voor een kunstenaar of doorzettingsvermogen voor een sporter. Dit gaat dan om een compleet andere setting maar kan juist een specifiek houdingsaspect uitvergrooten.

Bijlage 3

Werkwijze en casussen duurzaamheid

De beoogde stappen die zijn genomen bij iedere casus zijn als volgt:

Stap 1 - welke aspecten, taken, onderdelen van het project of de organisatie of aspecten uit de omgeving van het project of de organisatie zijn relevant als het gaat om duurzaamheid? Benoem deze aspecten.

Stap 2 - welke partijen zijn betrokken bij deze aspecten? Benoem deze partijen.

Stap 3 - welke partijen of individuen nemen de beslissingen aangaande deze aspecten? Noem de drie belangrijkste.

Stap 4 - welke afwegingen moeten worden gemaakt alvorens de partijen of individuen tot een beslissing kunnen komen. Benoem deze afwegingen.

Stap 5 - wat moeten deze partijen of individuen kennen en kunnen om de beslissingen te nemen?

M.a.w. welke competenties hebben zij nodig om deze beslissingen te nemen.

Denk hierbij niet alleen aan kennis en vaardigheden, maar denk ook aan de motieven van de betrokken partijen of individuen.

Het betreffen de volgende casussen:

1. Marijke Appelman, Zorgboerderij te Sloodorp;
2. Koffiebranderij Peeze te Arnhem.

1. Marijke Appelman, Zorgboerderij te Sloodorp

Casus opgesteld in het kader van het programma Transforum.

Appelman heeft een akkerbouwbedrijf, ook een familiebedrijf. De Willingermeer was een polder en haar opa was in die tijd de 7e pachter. Die is uit Drenthe hier gekomen en pachter geworden. In 1934, echt een pionier. Haar vader heeft dat samen met haar moeder van haar opa vergenomen. En Marijke en haar man hebben het weer van haar ouders overgenomen in '89. Het bedrijf is ongeveer 40 ha. en een pachtbedrijf. Ze hebben in '98 10 ha land gekocht en de boerderij. Inmiddels hebben ze 8 ha land weer verkocht en de rest is pachtgrond. Het waren financiële redenen waarom ze het hebben moeten verkopen.

Ze verbouwen graan, suikerbieten en luzerne, wat poot aardappels.

Marijke is bloemist en haar man is docent. Die heeft indertijd de docentenopleiding gedaan en staat nog steeds voor de klas. Daarbij altijd wel akkerbouwer geweest, maar omdat we daar niet van konden leven, had hij dat baantje er eerst bij.

In 2000 moesten er keuzes worden gemaakt: uitbreiden, schaalvergroting, of er iets bij doen? De kinderen werden groter, dus Marijke zocht ook weer werk. Ze hebben het er lang over gehad nagedacht en toen kwam ze via 'zorg aanbieden' op de boerderij tegen. Ze is gestart met logeeropvang. Ze heeft zich bij Landzijde aangesloten en deed weekendopvang voor kinderen die eigenlijk thuis woonden, maar om de thuissituatie te ontlasten gingen ze in het weekend dan even naar de boerderij. Daar stond dan een vergoeding voor en het was ook heel leuk om te doen. Het hobbelde gewoon met je gezin mee en dat was hartstikke gezellig. Maar dat was alleen maar in het weekend. Haar eigen kinderen zaten echter ook volop in de sport, voetballen, paardrijden en dat was ook altijd in de weekends. Dus dat gaf wel eens wat knelpunten. Toen kwam ze in aanraking met zorgdagactiviteiten en dat is ze gaan doen.

Het idee achter Landzijde is het samenbrengen en samenwerken van meerdere zorgboerderijen, zodat mensen die ondersteuning zoeken bij hun dagbesteding in Noord-Holland makkelijker een zorgboerderij kunnen vinden en er voor iedereen een plek op een zorgboerderij is in zijn of haar directe woonomgeving.

Om cliënten te krijgen, is ze allemaal instellingen afgegaan en heeft daar een stukje vertrouwen moeten winnen. En als je dat vertrouwen weet te winnen, dan kun je er op een gegeven moment ook gebruik van maken. Vertrouwen kreeg ze door enthousiast haar verhaal te doen. Om de cliëntenstroom op gang te brengen viel tegen. Ze vond het heel moeilijk en zwaar om dat op gang te brengen. Ze liep tegen indicaties op. En als ze dacht, nu heb ik de juiste mensen weten te benaderen, nu weten ze het, dan komt er weer een ander op die functie en kon ze weer opnieuw beginnen. En dat was wel eens vermoeiend.

Marijke had het gevoel dat het toekomst zou kunnen hebben. Ze had dat gezien bij andere boerderijen en was zo enthousiast. Ze zag hoe geweldig leuk de cliënten het vonden. Marijke ontvangt vier dagen in de week en dan gemiddeld 6 mensen op een dag. Dat doet ze samen met haar man en dochter. De akkerbouw is niet geschikt voor de cliënten. Dat gaat veel te grootschalig, de machines zijn te groot en te gevaarlijk. Als er geoogst wordt, gaan ze altijd wel kijken. Ze maken er wel kennis mee. Ze proberen het heel goed uit te leggen hoe het groeit en wat er gedaan wordt. En dat is sowieso heel interessant voor ze. Maar ze helpen hoofdzakelijk mee met de diervoorzorg en de tuin.

Marijke heeft heel wat paarden; pensionstalling, fokpaarden en sportpaarden. Op woensdag wordt hier altijd lesgegeven op kleine pony'tjes. 6 kinderen. En de nodige knuffeldieren. Deze dieren kun je hartstikke goed combineren met je zorgcliënten. Niet iedere cliënt loopt er warm voor, maar er zijn er die het heel leuk vinden. Daar zie je ze van opbloeien en opgroeien. Het geeft ze heel veel zelfvertrouwen.

De cliënten komen hier uit de regio. Zij verzorgen drie keer in de week vervoer van en naar Den Helder en daar pikken ze wat mensen op. Het vervoer viel ook tegen in het begin. Daar zijn ze toch maar zelf ingesprongen om zelf het vervoer te doen. In het begin verreed ze eigenlijk meer brandstof dan dat het opbracht. Maar ze moest ergens beginnen en nu is dat wel redelijk gecompenseerd.

Het werken met mensen is datgene wat haar echt aanspreekt. Ze vangt niet een specifieke groep mensen op. Dat loopt door elkaar.

Als cliënten zich hier aanmelden dan meldt Marijke ze ook bij Landzijde aan. Zij heeft ook een regiofunctie. Dat betekent dat ze regiocoördinator is van de boerderijen. Als regiocoördinator melden de cliënten zich aan bij Marijke en zij verdeelt ze onder de verschillende zorgboerderijen. Met iedere cliënt is een intakegesprek met een zorgcoördinator van Landzijde. En naar aanleiding van dat intakegesprek gaat zij kijken welke boerderij het meest geschikt is voor hem of haar. Dan maakt ze een afspraak en dan gaan ze 1 of 2 boerderijen bezoeken, en dan mag de cliënt zelf kiezen.

Er hebben enkele aanpassingen moeten plaatsvinden om het bedrijf geschikt te maken. Er is een kantine gemaakt en apart sanitair aangelegd. De bedrijfsvoering is ook aangepast. Je houdt met het voeren en verzorgen van de dieren rekening met wanneer de cliënten komen. Voeren vinden ze het mooiste wat er is, dus dat pas je wel aan.

2. Koffiebranderij Peeze te Arnhem

Kernactiviteit

De kernactiviteit van Peeze is milieuvriendelijk branden van 'goede' koffie. Zie www.peeze.nl.

De koffiebranders van Peeze zijn sinds begin jaren tachtig duurzaam bezig. En dat kwam eigenlijk door de koffiecrisis, zegt directeur Paul van der Hulst (48). 'Het gaat bij ons niet om massa, maar om de continuïteit van onze kwaliteit. Dat betekent dat je de mensen die de koffie verbouwen fatsoenlijk moet betalen, zodat ze gemotiveerd blijven. We doen al decennialang zaken met dezelfde plantages.'

Input project (mensen en middelen)

Het aantal werknemers bedraagt 45. Het aantal toeleveranciers (koffieboeren) en aantal afzetpunten (horecagelegenheden en restaurants) is vooralsnog niet bekend. Jaaromzet bedraagt 8,5 miljoen euro.

Fysieke omgeving

De fysieke omgeving is de omgeving van een bedrijf, te weten een koffiebrand-
rij op het Arnhemse bedrijventerrein IJsseloord.

(Geplande) rol/bijdrage/functie van het project in huidige maatschappij

Peeze steunt de keurmerken van Max Havelaar en EKO (zie produkt MexEko).
Vooral EKO is belangrijk, benadrukt Van der Hulst. 'Als een boer meer te beste-
den heeft, krijgt hij ook meer toegang tot bestrijdingsmiddelen.' Het welzijn van
de boeren is belangrijk voor Peeze. Het bedrijf heeft voor zijn leveranciers de
wereldprijs van koffie vastgezet. 'Dat betekent dat ze wel mee omhoog gaan als
de prijzen stijgen, maar nooit onder de prijs hoeven te verkopen. Het is eigenlijk
ontwikkelingswerk op afstand.'

Stakeholders

Initiatiefnemer

Peeze is één van de oudere familiebedrijven in Nederland. Het bedrijf is opge-
richt in 1879. In de jaren tachtig van de vorige eeuw is het bedrijf uitgeplaatst
vanuit het centrum van Arnhem naar het bedrijventerrein IJsseloord. Bij de
nieuwbouw zijn innovaties toegepast. Zie www.peeze.nl.

Betrokken partijen en motivatie

Bedrijf zelf

Het bedrijf zelf wil haar koffieboeren een gegarandeerde, eerlijke prijs bieden.
Het eigen bedrijf wil zij duurzaam inrichten.

Koffieboeren

De koffieboeren van Peeze zijn gemotiveerd om op een milieuvriendelijke manier
tegen een gegarandeerde minimumprijs koffiebonen te telen.

Horeca en restaurants

De koffie van Peeze wordt afgezet in de horeca en restaurants; niet in de retail
(supermarkten). Peeze staat bekend als een kwaliteitsmerk.

Belangen en ambities

In Nederland streeft Peeze naar een betere wereld, onder andere door het productieproces milieuvriendelijk te maken. 70 procent van de gebruikte energie bij het branden wordt hergebruikt. 'Koffiebranderijen hebben van oudsher enorm veel CO₂-uitstoot. Wij zijn erin geslaagd die uitstootneutraal te krijgen.' Aldus Van der Hulst. Ook heeft Peeze een nieuw koffiemachineproject. Het bedrijf kan espressomachines op afstand besturen. 'En dat heeft weer veel tijdsvoordelen, en het scheelt heel wat autoritten van de monteurs.' Het bedrijf innoveert continu.

Bron:

Artikel in blad Sprout, 22 december 2006.

Bijlage 4

Links over (leren voor) duurzaamheid

Leren voor duurzaamheid

www.dho.nl een site over duurzaamheid in het hoger onderwijs met een rijke verzameling aan nationale en internationale instanties die zich hier ook mee bezig houden.

www.senternovem.nl/leren_voor_duurzame_ontwikkeling/

Het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling richt zich op iedereen die geïnteresseerd is in (sociaal) leren én duurzame ontwikkeling. Het programma richt zich in het bijzonder op: rijksoverheid, provincies, waterschappen en de onderwijssector

www.duurzaammbbo.nl/

een site van leren voor duurzame ontwikkeling, speciaal voor mbo.

Duurzaamheid

www.milieuwinst.nl

verwijst naar afvalbeheer.

www.mvonederland.nl

startpagina en wegwijzer voor ondernemend Nederland op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

www.duurzaamheidsnieuws.nl

publiceert dagelijks nieuws en achtergrondinformatie over duurzaamheid voor professionals in bedrijven, overheid en instellingen.

www.duurzaammbb.nl

een site over MKB'ers die werken aan mvo en hierover vertellen waarom en hoe ze dat doen.

www.o2nederland.org

O2 Nederland is de vereniging voor duurzame productontwikkeling en biedt een platform waar visies op het vakgebied kunnen worden gepresenteerd en bediscussieerd.

www.duurzamegroei.nl

website van ING over de bedrijfsvoering in het mkb en hoe deze gericht kan worden op duurzaamheid inclusief goede financiële resultaten. Inclusief leuke test.

www.energiecentrum.nl

Het energiecentrum houdt zich bezig met het bevorderen van energiebesparing bij ondernemers in het midden- en kleinbedrijf.

www.mvotipsopmaat.hbd.nl/quickwins.cfm

handige tips over mvo voor detailhandel.

www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/criteria

www.vrom.nl/duurzaaminkopen

Op YouTube staan bij de trefwoorden 'profit people planet' diverse films over duurzaam ondernemen.

Bijlage 5

Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties

SHL-competentie		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties		
SHL-competentie	SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Leiding geven en beslissen	Beslissen en activiteiten initiëren	Beslissingen durven nemen	Zien en grijpen van kansen	Duurzaamheid
		Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en initiatieven	Commitment tonen	
		Zelfvertrouwen tonen	Commitment tonen	
		Op eigen initiatief handelen	Commitment tonen	
		Acties en activiteiten initiëren	Zien en grijpen van kansen	
		Afgewogen risico's nemen		Duurzaamheid
	Aansturen	Richting geven		
		Instructies en aanwijzingen geven		
		Uitoefenen van gezag		
		Functioneren van mensen controleren		
		Werk verdelen		
		Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven		
	Begeleiden	Diversiteit benutten		
		Coachen		
		Adviseren		
		Motiveren		Duurzaamheid
	Anderen ontwikkelen			

Tabel B5.1		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-competentie	SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Ondersteunen en samen werken	Sensitiviteit tonen communicatie	Interesse tonen	Communicatie vermogen	
		Luisteren	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Verdraagzaamheid en welwillendheid tonen	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Je inleven in andermans gevoelens	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen	Communicatie vermogen	
		Anderen steunen	Communicatie vermogen	
		Bezorgdheid tonen voor anderen	Communicatie vermogen	
		Jezelf kennen en laten zien	Communicatie vermogen	
	Samenwerken en overleggen	Anderen raadplegen en betrekken	Communicatie vermogen	
		Afstemmen	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Proactief informeren	Zien en grijpen van kansen, communicatievermogen	
		Openhartig en oprecht communiceren	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Aanpassen aan de groep	Communicatie vermogen	
		Teamgeest stimuleren		
		Bijdrage van anderen herkennen en belonen		
	Ethisch en integer handelen	Ethisch handelen	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Integer handelen	Communicatie vermogen	Duurzaamheid
		Niet discrimineren		Duurzaamheid
		Omgevingsverantwoord handelen	Commitment tonen	Duurzaamheid

SHL - competentie		SHL - dimensies			
SHL - dimensies		SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid	
Omgaan met anderen en presenteren	Relaties bouwen en netwerken	Relaties opbouwen met mensen	Communicatievermogen	Duurzaamheid	
		Relaties opbouwen op verschillende niveaus	Communicatievermogen	Duurzaamheid	
		Relatienetwerk onderhouden en benutten	Communicatievermogen, zien en grijpen van kansen	Duurzaamheid	
		Goede relatie behouden bij moeilijkheden	Communicatievermogen	Duurzaamheid	
	Overtuigen en beïnvloeden	Indruk maken op anderen			
		Gesprekken richting geven			
		Emoties aanspreken			
		Ideeën en meningen naar voren brengen en onderbouwen	Communicatievermogen		
		Onderhandelen			
		Overeenstemming nastreven			
	Presenteren	Duidelijk uitleggen en toelichten			
		Kernachtig spreken			
		Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen			
		Op de toehoorders inspelen			
		Humor gebruiken			
		Enthousiasme uitstralen			
		Onderhoudend communiceren			

Tabel B5.1		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-competentie	SHL - dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Analyseren en interpreteren	Formuleren en rapporteren	Correct formuleren		
		Nauwkeurig en volledig rapporteren		
		Structuur aanbrengen		
		Vlot en bondig formuleren		
		Aantrekkelijk en interesse oproepend formuleren		
		Communicatie op de ontvanger richten	Communicatie vermogen	
	Vakdeskundigheid toepassen	Vakspecifieke en mentale vermogens aanwenden		
		Vakspecifieke en manuele vaardigheden aanwenden		
		Vakspecifieke fysieke kwaliteiten tonen		
		Gevoel voor ruimte en richting tonen	Zien en kansen grijpen	
		Expertise delen		Duurzaamheid
	Materialen en middelen inzetten	Geschikte materialen en middelen kiezen		
		Materialen en middelen doeltreffend gebruiken		
		Materialen en middelen efficiënt gebruiken		
		Goed zorgdragen voor materialen en middelen		
	Analyseren	Informatie genereren uit gegevens		
		Gegevens controleren en aannames toetsen		
		Informatie uiteenrafelen		
		Conclusies trekken		
		Oplossingen voor problemen bedenken		
		Verbanden leggen		

SHL-competentie		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid	
Creëren en conceptualiseren	Onderzoeken	Informatie achterhalen		
		Openstaan voor nieuwe informatie	Zien en kansen grijpen	
		Vanuit meerdere invalshoeken kijken	Commitment tonen	Duurzaamheid
	Creëren en innoveren	Vernieuwend en creatief handelen	Zien en kansen grijpen	
		Verandering zoeken en introduceren	Zien en grijpen van kansen	Duurzaamheid
		Toekomstvisie laten zien		Duurzaamheid
		Strategie(en) voor de toekomst ontwikkelen		Duurzaamheid
	Leren	Vakkennis en -vaardigheden bijhouden		Duurzaamheid
		Leren van feedback en fouten	Reflectievermogen	Duurzaamheid
		Jezelf verder willen ontwikkelen	Reflectievermogen	Duurzaamheid

Tabel B5.1		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-competentie	SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Organiseren en uitvoeren	Plannen en organiseren	Doelen en prioriteiten stellen		
		Plannen		
		Tijd indelen en bewaken		
		Mensen en middelen organiseren		
		Voortgang bewaken		
	Op behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten	Behoeften en verwachtingen in kaart brengen		
		Aansluiten bij behoeften en verwachtingen	Zien en kansen grijpen	
		'Klant'-tevredenheid in de gaten houden		
	Kwaliteit leveren	Kwaliteits- en productiviteitsnormen formuleren		
		Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken		
		Kwaliteitsniveaus handhaven		
		Productiviteitsniveaus handhaven		
		Systematisch werken		
	Instructies en procedures opvolgen	Instructies opvolgen		
		Werken conform voorgeschreven procedures		
		Discipline tonen	Commitment tonen	
		Werken conform veiligheidsvoorschriften		
		Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen		

Tabel B5.1		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-competentie	SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid
Aanpassen en aankunnen	Omgaan met veranderingen en aanpassen	Aanpassen aan veranderde omstandigheden	Commitment tonen	
		Nieuwe ideeën accepteren	Zien en kansen grijpen, communicatievermogen, commitment tonen	
		Omgaan met onduidelijkheid en onzekerheid	Commitment tonen	
		Met diversiteit (tussen mensen) omgaan	Communicatievermogen	Duurzaamheid
	Met druk en tegenslag omgaan	Effectief blijven presteren onder druk	Commitment tonen	
		Gevoelens onder controle houden	Commitment tonen	
		Werk en privé in evenwicht brengen		
		Een positieve kijk houden	Commitment tonen	
		Constructief omgaan met kritiek	Reflectie	
		Grenzen stellen	Communicatie	

SHL-competentie		Koppeling houdingsaspecten van ondernemendheid en duurzaamheid aan SHL-competenties (vervolg)		
SHL-dimensies	SHL-componenten	Match met houdingsaspecten ondernemendheid	Match met houdingsaspecten duurzaamheid	
Ondernemen en presteren	Gedrevenheid en ambitie tonen	Uitdagingen aanvaarden	Zien en kansen grijpen	Duurzaamheid
		Taken en verantwoordelijkheden naar je toetrekken		Duurzaamheid
		Jezelf aanbieden		
		Successen willen boeken	Commitment tonen	
		Geestdrift tonen	Commitment tonen	
		Vooruit willen komen in de organisatie	Commitment tonen	
	Ondernemend en commercieel handelen	De markt en de spelers daarin kennen		
		Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren		
		Kansen en mogelijkheden benutten	Zien en grijpen	
		Uitbouwen van de commerciële positie van de organisatie		
	Bedrijfsmatig handelen	Financieel bewustzijn tonen		
		Kostenbewust handelen		
		Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie		

Bijlage 6

Voorbeeld oefensituatie Ondernemendheid



1. In het bestuur van de leerlingenstichting

Beschrijving oefensituatie

Je bent ze vast wel eens tegengekomen: besturen van verenigingen, clubs of stichtingen. Misschien heb je zelf al bestuurservaring bij een sportvereniging of andere club. Het kan zijn dat je het idee hebt dat de mensen die in een bestuur zitten niets doen en gezellig bij elkaar zitten. Zo'n idee houdt stand totdat jij zelf merkt hoe bepaalde bestuursbesluiten ook jou treffen. Herken je dit? Besturen betekent: leidinggeven aan een organisatie, beslissingen nemen in en over een programma, dingen doen die ervoor zorgen dat de (verenigings-)doelen bereikt worden. Zonder een bestuur of het besturen zullen dingen niet goed lopen omdat het niet duidelijk is wie wat doet, wanneer en hoe. Als jij denkt dat het besturen gemakkelijk is, kun je van een koude kermis thuiskomen. Want je hebt lef nodig om beslissingen te nemen omdat je ook risico's moet kunnen inschatten, je moet samenwerken om je doelen te kunnen bereiken en wat dacht je van het goed leiden van een vergadering waarin iedereen vindt dat hij of zij belangrijk is? Uitdagingen en kansen zat!

Op school is er een echt bestuur van de leerlingenstichting. Dit bestuur heeft een geweldige uitdaging om projecten binnen te halen, die te laten voeren door medeleerlingen en daardoor winst te maken. Dit betekent dat er veel bij komt kijken: het hebben van duidelijke doelstellingen waarin beschreven wordt wat de stichting wil bereiken, PR voor naamsbekendheid en acquisitie, toezicht houden op de financiën, netwerken en relaties aangaan met andere besturen en projectgroepen. Je moet ook zorgen voor een goed kwaliteitstzorgsysteem zodat de resultaten goed kunnen worden geëvalueerd. En er moet gezorgd worden voor continuïteit in en van het bestuur.

De bestuurleden hebben verschillende competenties nodig die passen bij de functie die ze uitvoeren. Hierbij hoort zeer zeker ook het aansturen en aanspreken van de staffunctionarissen.

Naast een zakelijke verhouding die er is met jouw bestuursleden en andere projectleden, is het persoonlijke contact ook van belang. Je zit niet alleen in een bestuur om te besturen maar ook omdat je eigen doelen hebt die je wilt bereiken.

Aan het einde van je bestuursperiode draag je je portefeuille over aan een nieuw bestuurslid met het gevoel dat je wat bereikt hebt met jouw bestuur.

Toelichting, gewenst resultaat en criteria

Je functioneert op correcte wijze in het bestuur. Je komt jouw taken en verantwoordelijkheden na en levert een duidelijke bijdrage aan het formuleren en het bereiken van ambitieuze doelstellingen. Voor eventuele afwijkingen tussen gestelde doelen en resultaten kun je jezelf verantwoorden.

Je maakt bewijsstukken om aan te tonen op welke manier jij hebt gewerkt aan je ondernemersvaardigheden. Geef aan waar jij tegenaan bent gelopen tijdens het besturen en hoe je dat oploste, welke kansen je zag en gegrepen hebt, wat er van jou gevraagd werd op het communicatieve vlak, wat je hebt geleerd en hoe dat kwam. Neem het heft in eigen handen en organiseer je eigen reflectiegesprek.

Bijbehorende competenties:

Tabel B6.1 Competenties bij oefensituatie ondernemendheid				
Competenties (selectie OPCTO a)	Clusters van houdingsaspecten			
	Communicatie vermogen	Commitment tonen	Kansen zien en grijpen	Reflectie vermogen tonen
Beslissen en activiteiten initiëren		x	x	
Ethisch en integer handelen	x	x		
Relaties bouwen en netwerken	x		x	
Onderzoeken		x	x	
Creëren en innoveren			x	
Leren				x
Op behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten			x	
Omgaan met veranderingen en aanpassen	x	x	x	x
Met druk en tegenslag omgaan	x	x		x
Gedrevenheid en ambitie tonen		x	x	
Ondernemend en commercieel handelen			x	
Sensitiviteit tonen	x			x
Samenwerken en overleggen	x		x	
Overtuigen en beïnvloeden	x			
Formuleren en rapporteren	x			
Vakdeskundigheid toepassen			x	
Instructies en procedures opvolgen		x		

a) OPCTO = Ontwikkeling Persoonlijke Competenties van de Toekomstige Ondernemer.

Bijlage 7

Voorbeeld leeractiviteit Ondernemendheid



Leeractiviteit: Plaza Challenge - online ondernemersspel

Oefensituatie

In het bestuur van de leerlingenstichting.

College company.

Opstellen ondernemingsplan.

Leervragen

Hoe bepaal ik de verwachte omzet?

Hoe vergroot ik mijn marktaandeel?

Hoe verlaag ik mijn kosten?

Wat bepaalt mijn totale winst?

Welke bedrijfsbeslissingen geven het hoogste rendement?

Wat willen we bereiken

Met deze activiteit willen we bereiken dat je een ondernemingsplan kunt opstellen en snapt hoe het plan in elkaar steekt. Als bestuurslid zal je daarop ook moeten sturen als er bij jullie projectplannen of ondernemingsplannen worden ingediend. Je moet dus inzicht hebben in tal van zaken. Misschien heb je andere doelen voor ogen?

Beschrijving van de activiteit

Jullie gaan een aantal dagdelen aan de slag met de Plaza Challenge, een online ondernemersspel en strijden als heuse ondernemers samen in een winkelcentrum. Jullie sluiten allereerst een lening af, anders kunnen jullie niet aan de slag. Daarna huren jullie één of meerdere winkels. Hoe populairder de winkel, hoe meer sterren de winkel heeft. Natuurlijk kun je je winkel upgraden. Wil je meer producten verkopen, zorg dan dat je vloeroppervlakte van je winkel groot genoeg is. Koop dan producten in waarbij je goed let op levertijd en prijs en maak reclame.

Tips voor de uitvoering

Log in op www.plazachallenge.nl

Meer informatie kun je vinden op: www.plazachallenge.nl; in het menu-onderdeel 'overig' staat onder 'handboek' de startershandleiding.

Toelichting, gewenst resultaat en criteria

Je huurt winkels in de Plaza en probeert hiermee zoveel mogelijk producten te verkopen en zoveel mogelijk klanten te winnen. Voor de ondernemers die in de Plaza de meeste punten hebben gehaald in de Plaza Tussenstand is er een gouden, zilveren en bronzen beker voor in hun profiel. De beste ondernemers kunnen zichzelf terugvinden in de Ondernemers Top-100.

Als je marktleider bent geworden wordt dat vastgelegd in je profiel in de prijzenkast.

Samen met de andere ondernemers in de Plaza kun je proberen een zo hoog mogelijke gezamenlijke Plaza score neer te zetten. Investeer bijvoorbeeld in Plaza Projecten. De Plaza's met de hoogste scores komen dan in de Plaza top-100.)

Bronnen

- In de backoffice onder marketing
- www.kvk.nl
- www.plazachallenge.nl

Bijbehorende competenties

- Beslissen en activiteiten initiëren
- Sensitiviteit tonen
- Analyseren
- Onderzoeken
- Creëren en innoveren
- Leren
- Plannen en organiseren
- Op behoeften en verwachtingen van de 'klant' richten
- Met druk en tegenslag omgaan
- Gedrevenheid en ambitie tonen
- Ondernemend en commercieel handelen
- Bedrijfsmatig handelen

Bijlage 8

Hulpmiddel voor docenten om te reflecteren op het handelen van leerlingen in een concrete oefensituatie

Bij reflectie gaat het erom dat je de leerling een spiegel voorhoudt om zo stil te staan bij *hoe hij/zij werkt, welke keuzes* hij daarbinnen maakt, *welke vaardigheden* hij inzet en *hoe dat voelt*. Het gaat er bij reflecteren om steeds terug te kijken op, en vragen te stellen over hoe hij aan het werk is en wat daar de achtergronden van zijn. Het gaat er dan niet zozeer om of hij het werk goed of juist niet goed heeft gedaan. Het helpt hem om meer zicht te krijgen op zichzelf en zijn manier van handelen.

Bij reflecteren gaat het om de volgende aspecten:

- aan de hand van een *situatie en omgeving*
- onderzoek je iemands *gedrag*
- stel je vragen over iemands eigen *vaardigheden*
- achterhaal je iemands *motivatie*
- sta je stil bij *wie iemand is*
- heb je oog voor iemands *dieperliggende overtuigingen (drijfveren)*

Om op een systematische manier te reflecteren wordt op veel scholen het Criterium gericht Interview gehanteerd. Het (Criterium gericht) interview verloopt volgens een vaste structuur.

Een veel gebruikt model voor het structureren van de vragen is het

STARR(T)-model

S = Situatie - waarin je de competentie hebt laten zien.

T = Taak - jouw inbreng in de beschreven situatie.

A = Actie - die je hebt gedaan in de situatie.

R = Resultaat - het effect van de actie.

R = Reflectie - op je handelen in de situatie.

(*T* = Transfer - toepassing in andere situaties.)

De aanpak is als volgt. Als docent/begeleider vraag je de leerling om een concrete situatie te beschrijven. Dan vraag je wat zijn taak of rol hierbij is. vervolgens laat je hem beschrijven welke acties hij heeft ondernomen en wat hier-

van het resultaat was. Tot slot volgt dan de werkelijke reflectie doordat je vragen stelt over zijn eigen handelen. Doorgaans kan volstaan worden met enkele vragen per competentie. De vragensteller dient zich voor te bereiden op de vragen die hij/zij gaat stellen. Van belang is dat per competentie dezelfde soorten vragen gesteld worden in steeds dezelfde volgorde.

Het doel van de vragen is om erachter te komen in hoeverre de deelnemer het gewenste ondernemende gedrag vertoont cq. heeft vertoond. *De vragen worden steeds gesteld nadat de leerling een situatie heeft beschreven.*

Leeswijzer:

De vragen die je stelt hebben te maken met de kerntaken. Voor of tijdens het gesprek kun je besluiten om je op een of meer kerntaken te richten. Als je de leerling vraagt een situatie te beschrijven kan dit zowel een probleemsituatie zijn alsook een succeservaring. Geef concreet aan wat voor soort situatie je wilt laten beschrijven. Koppel deze aan de kerntaken. Geef tevens aan waarop je reflecteert.

Bij onderstaande competenties staan steeds voorbeeldvragen die gericht zijn op het achterhalen van het ondernemende gedrag bij leerlingen. Je kunt natuurlijk ook andere vragen stellen. Bij sommige vragen staat informatie tussen [], deze informatie is bedoeld voor de vragensteller. Het is niet gewenst dit voor te lezen, het zou de beantwoording kunnen beïnvloeden. De vragen zijn te gebruiken bij beoordelingsgesprekken, portfolio gesprekken, assessments ed..

De opbouw is als volgt:

- voorbeeld introductie per kerntaak
- overzicht van de competenties waarin ondernemend gedrag naar voren komt
- voorbeeld vragen per competentie

Kerntaken Ondernemer Florist

1. Vervaardigt bloemwerk en plantenarrangementen

Introductie:

Ik wil het met je hebben over een bloemwerk/plantenarrangement dat je onlangs hebt gemaakt. Om erachter te komen op welke momenten je gewenst ondernemend gedrag hebt vertoond zal ik je een aantal vragen gaan stellen. Voordat ik dat doe verzoek ik je om een concrete situatie te beschrijven waarin je deze (kern)taak hebt uitgevoerd.

2. Verricht werkzaamheden tbv de verkoop

Introductie:

Ik wil het met je hebben over enkele werkzaamheden die je hebt verricht ten behoeve van de verkoop. Om erachter te komen op welke momenten je gewenst ondernemend gedrag hebt vertoond zal ik je een aantal vragen gaan stellen. Voordat ik dat doe verzoek ik je om een concrete situatie te beschrijven waarin je deze (kern)taak hebt uitgevoerd.

3. Verkoopt en verleent service

Introductie:

Ik wil het met je hebben over enkele werkzaamheden die je hebt verricht ten aanzien van de serviceverlening. Om erachter te komen op welke momenten je gewenst ondernemend gedrag hebt vertoond zal ik je een aantal vragen gaan stellen. Voordat ik dat doe verzoek ik je om een concrete situatie te beschrijven waarin je deze (kern)taak hebt uitgevoerd.

4. Organiseert en begeleidt de werkzaamheden

Introductie:

Ik wil het met je hebben over de manier waarop je je werkzaamheden organiseert en begeleidt. Om erachter te komen op welke momenten je gewenst ondernemend gedrag hebt vertoond zal ik je een aantal vragen gaan stellen. Voordat ik dat doe verzoek ik je om een concrete situatie te beschrijven waarin je deze (kern)taak hebt uitgevoerd.

5. Onderneemt

Introductie:

Ik wil het met je hebben over de wijze waarop je bijdraagt aan het realiseren van de kernactiviteiten van de onderneming. Om erachter te komen op welke momenten je gewenst ondernemend gedrag hebt vertoond zal ik je een aantal vragen gaan stellen. Voordat ik dat doe verzoek ik je om een concrete situatie te beschrijven waarin je deze (kern)taak hebt uitgevoerd.

Competenties

Beslissen en activiteiten initiëren:

- Beschrijf de opdracht die je hebt uitgevoerd cq. aan het uitvoeren bent.
- Kun je beschrijven hoe de opdracht tot stand is gekomen?
- Wie waren erbij betrokken?

- Welke rol heb jij hierin gehad?
- Kun je aangeven op welk moment jij een initiatief hebt genomen?
- Wat heeft dat initiatief opgeleverd?
- Waar was je verantwoordelijk voor?
- Beschrijf een moment/situatie waarin jij een of meerdere beslissingen hebt genomen.
- Wat was het resultaat?
- Hoe voelde je je bij het nemen van die besluiten? [zelfverzekerd, onzeker, weifelend enzovoort].
- Welke beslissingen heeft je baas/begeleider aan jou overgelaten?
- Beschrijf een situatie waarin jij de verantwoordelijkheid had. Welke taken had je in die situatie?
- Benoem een moment/situatie waarin je hebt getwijfeld of je het aankon. Hoe heb je dat opgelost?

Aandacht en begrip tonen

- Heb je met anderen over je opdracht gesproken?
- Heb je aan collega's gevraagd of zij al eerder vergelijkbare opdrachten hebben gehad?
- Welke tips en suggesties voor de aanpak heb je gekregen? Heb je hier zelf om gevraagd?
- Op welke manier heb je bevindingen van anderen benut bij je aanpak?
- Hoe heb je dit kenbaar gemaakt?/hoe heb je dat gedaan?
- Wat was het resultaat?
- Wat heb je ervan geleerd?

Samenwerken en overleggen

- Waarom kreeg jij deze opdracht?
- Heb je vooraf overleg gehad met je baas/begeleider/collega('s)?
- Op welke manier heb je tips/suggesties van anderen overgenomen in je aanpak?
- Welke overeenkomsten en verschillen zaten er tussen jou ideeën en de standpunten van je baas/begeleider/collega?
- Kun je weergeven welke reacties je hebt gehad op je aanpak cq. het resultaat?
- Op welke manier heb je aan de klant uitgelegd hoe je het zou aanpakken/wat je hebt gedaan?
- Wat heb je geleerd van de samenwerking?

- Benoem een situatie waarin je medewerkers hebt begeleid.
- Beschrijf hoe je hen hebt gestimuleerd [geënthousiasmeerd/gecoacht/gemotiveerd]
- Wat was het resultaat?

Ethisch en integer handelen

- Op welke manier heb je je op de hoogte gesteld van de gangbare normen en waarden?
- In hoeverre heb je hiermee in je aanpak rekening gehouden?
- Zou je een volgende keer weer zo handelen? Waarom wel/niet?
- Benoem (in dit kader) een moment waarin je rekening hebt gehouden met de natuur, dieren en of andere mensen?
- Welke keuzes heb je daarin gemaakt? [en waarom die]
- Wat was het resultaat?
- Kun je een voorbeeld geven waarin een dergelijke actie verkeerd uitpakte?
- Kun je nog verdergaande keuzes (duurzaamheidsstappen) bedenken en maken?

Relaties bouwen en netwerken

- Met wie heb je gecommuniceerd bij het uitvoeren van je opdracht?
- Hoe heb je dat gedaan en met welk resultaat?
- Geef een voorbeeld waarin je hebt ingeleefd in de ander [klant/begeleider]
- Welke contacten hou je over aan deze opdracht?
- Wat is het belang van deze contacten [nu en of later] ?
- Beschrijf wat een netwerk bijdraagt aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.
- Voor wie is dit nog meer belangrijk?
- Wat zou je een volgende keer anders doen?

Overtuigen en beïnvloeden

- Hoe kijk je terug op de invulling van je rol [sterk/onzeker/overtuigend]?
- Op welk moment/situatie heb je moeten onderhandelen
- Wat was het resultaat?
- Wat zou je een volgende keer anders aanpakken?
- Benoem een concreet idee/mening die je naar voren gebracht hebt.
- Hoe heb je dat aangepakt?
- Wat is daarmee gedaan [resultaat]?

- Beschrijf een moment waarop de klant geëmotioneerd/gepassioneerd raakte [boos/blij, enthousiast/teleurgesteld]
- Hoe is het opgelost?

Formuleren en rapporteren

- Benoem enkele procedures en/of werkinstructies die jij gegeven hebt tijdens deze opdracht.
- Op welk moment heb je hierover gecommuniceerd?
- Bij wie lag het initiatief om hierover te praten?
- Wat was het effect van deze wijze van communiceren?
- Benoem enkele bedrijfsprocedures/regels die gelden op deze werkplek?
- Benoem op welke manier je schriftelijk hebt gerapporteerd?
- Zou je het een volgende keer weer zo aanpakken?

Past vakdeskundigheid toe

- Welke nieuwe technieken heb je toegepast?
- Wat was het resultaat?
- Was je tevreden over het resultaat?
- Wat vond de opdrachtgever/klant?
- Wat zou je anders doen als het nog eens wordt gevraagd/als je het nog eens zou doen?

Onderzoeken

- Welke informatie heb je gevonden? Wat deed je eerst en wat daarna?
- Op welke manier heb je de informatie gebruikt bij je aanpak?
- Op welke manier heb je de klant/opdrachtgever aanvullende informatie gegeven?
- Op welke wijze heb je je verdiept in de marktpositie van de onderneming?
- Wat heeft het je opgeleverd? [concrete cijfers]
- Beschrijf hoe de toekomst van de onderneming eruit ziet [visie; strategie; kansen; bedreigingen]
- Hoe anticipeer je hierop?
- Wat is het resultaat hiervan?

Creëren en innoveren

- Beschrijf een trend/ontwikkeling die eraan zit te komen.
- Hoe herken je een trend/ontwikkeling?
- Op welke wijze heb je iets van een trend verwerkt in je opdracht?

- Op welke wijze heb je hierover gecommuniceerd?
- Wat weet je van de markt/omgeving ?
- Op welke manier maak je gebruik van deze kennis/inzicht?
- Wat is het resultaat?
- Op welke manier kan de onderneming haar marktpositie versterken?
- Hoe ga je dat aanpakken?/Hoe heb je dat aangepakt?

Leren

- Op welk moment heb je feedback gekregen danwel gevraagd?
- Wat deed je op dat moment?
- Kun je nog meer voorbeelden geven waaruit blijkt dat je zelf om feedback van je begeleider/collega's hebt gevraagd.
- Benoem een situatie waarin je eerdere feedback hebt proberen toe te passen.
- Waar was je tevreden over?
- Wat zou beter kunnen in de onderneming?
- Waar gaat het meer dan eens fout?
- Wat leer je ervan voor/over jezelf?

Behoeften en verwachtingen van de klant

- Op welke manier heb je je bij je aanpak laten leiden door de wensen/eisen van de klant?
- Op welke manier heb je aan de verwachtingen van klant voldaan?
- Hoe weet je of de klant tevreden is?
- Op welke manier heb je actie ondernomen n.a.v. wensen van de klant?
- Wat is het resultaat?
- Wat kan beter?
- Welke kansen/bedreigingen zie je voor de toekomst?
- Waar is de onderneming heel sterk in?
- Wat is jou rol daarin?/Wat draag jij daaraan bij?

Instructies en procedures opvolgen

- Wanneer heb je mee gepraat over instructies en procedures?
- Wat was het resultaat?
- Welke procedures vind je onnodig/overbodig?
- Met wie praat je daarover?
- Wat was het resultaat?
- Hoe help je mee om anderen te overtuigen van het nut van procedures?

- Wat zou je een volgende keer anders doen?

Omggaan met verandering en aanpassen

- Welke verandering speelde er in de beschreven situatie?
- Wat doe je als dingen anders lopen dan gepland? [initiatiefrijk; passief; onzeker]
- Wat leer je daarvan?
- Wat zou je een volgende keer anders doen in een vergelijkbare situatie?

Met druk en tegenslag omgaan

- Wat verliep er in deze situatie minder goed?
- Op welke manier heb je hierop gereageerd?
- Welke momenten/situaties heb je als stressvol ervaren?
- Wat was het effect ervan op jou en/of je werk (kwaliteit)?
- Zijn de problemen later nog teruggekeerd?
- Wat heb je ervan geleerd?
- Wat zou je een volgende keer anders doen in een vergelijkbare situatie?

Gedrevenheid en ambitie tonen

- Benoem concreet waar je in deze situatie enthousiast van wordt?
- Op welke manier uit je dat?
- Wat is het effect ervan op anderen?
- Wat maakt jou een goede medewerker/ondernemer?
- Op welke momenten heb je je actief [of passief] opgesteld.
- Waarom pakte je dat op die manier aan?
- Zijn de problemen later nog teruggekeerd?
- Op welke manier ben je zelf op zoek gegaan naar oplossingen?
- Wat zou je aan volgende keer anders doen?

Ondernemend en commercieel handelen

- Welke kansen zie je zelf voor de onderneming?
- Hoe zou je dat aanpakken?
- Benoem concreet een kans die je hebt benut?
- Welke acties heb je ondernomen?
- Wat was het resultaat van deze (verbeter)actie?
- Zijn er nog vervolgacties aan vastgeknoopt? [welke]
- Wat zou je een volgende keer anders doen?

Bijlage 9

Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
A Beslissen en activiteiten initiëren	Hij aarzelt en wacht af bij het nemen van beslissingen. Hij legt de verantwoordelijkheden volledig bij anderen neer.	Hij is soms besluitvaardig en aarzelt nog wat bij het nemen van sommige besluiten. Hij neemt wat verantwoordelijk op zich.	Hij toont een wisselend zelfvertrouwen bij de in- en verkoop van producten. Hij durft wel beslissingen te nemen in overleg met zijn leidinggevende.	Door zijn kennis van inkoopkanalen en leveranciers is hij vol zelfvertrouwen bij de inkoop en verkoop van producten passend bij de eisen van zijn onderneming. Hij durft beslissingen te nemen en toont verantwoordelijkheid bij het handelen op basis van diverse ambitieuze plannen (ondernemingsplan, activiteitenplan, marketingmix, investerings- en financieringsplan, zorgsystemen) en stuurt bij indien nodig.

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren (vervolg)		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
D Aandacht en begrip tonen	Hij vraagt anderen niet naar hun bevindingen.	Hij is zo nu en dan geïnteresseerd in de bevindingen van anderen en stelt dan een paar vragen.	Hij vraagt anderen regelmatig naar hun bevindingen en maar houdt hier niet altijd rekening mee.	Hij vraagt anderen naar hun bevindingen en houdt hier rekening mee.
E Samenwerken en overleggen	Als er vragen of problemen zijn, overlegt hij niet met anderen.	Hij overlegt wisselend met zijn collega's als hij vragen of problemen heeft.	Hij overlegt met zijn collega's, informeert hen en luistert naar hun standpunten. Dit gaat nog niet altijd goed.	Hij overlegt met zijn collega's en informeert hen. Daarbij leeft hij zich in, luistert naar andere standpunten, toont interesse en luistert.
F Ethisch en integer handelen	Hij houdt zich aan wet- en regelgeving, maar toont verder geen initiatief om sociale en ecologische aspecten actief te betrekken in de beslissingen die worden genomen in de bedrijfsvoering. Economische aspecten zijn wel van doorslaggevend belang bij beslissingen die hij neemt.	Bij zichtbare milieu- en omgevingsschade neemt hij meer maatregelen dan door de wet- en regelgeving wordt gevraagd. Het moet echter geen geld kosten.	Hij neemt bij iedere beslissing betreffende de bedrijfsvoering het initiatief om de ecologisch, sociale en economische aspecten evenwichtig af te wegen.	Hij ziet ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf en in de maatschappij en gebruikt deze om veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren. Het bedrijf komt dichterbij het ideaal van duurzame bedrijfsvoering.

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren (vervolg)		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
G Relaties bouwen en netwerken	Hij is niet aangesloten bij netwerken en doet er ook geen moeite voor.	Hij zoekt naar manieren en momenten om te netwerken, maar zet niet altijd door.	Hij is betrokken in netwerken maar het lukt niet altijd om mensen te benaderen voor expertise.	Hij staat vol zelfvertrouwen open voor anderen en leeft zich in in anderen. Hij toont doorzettingsvermogen in het bouwen van een netwerk en is gemotiveerd om mensen te benaderen voor expertise.
H Overtuigen en beïnvloeden	Hij onderhandelt zelf niet.	Hij onderhandelt maar het gaat nog vaak mis.	Hij onderhandelt over de zaken die hij afgesproken heeft met zijn leidinggevende.	Hij onderhandelt overtuigend en komt tot overeenstemming ook bij klachten. Bij klanten spreekt hij emoties aan en brengt hij ideeën en meningen naar voren.
J Formuleren en rapporteren	Hij vertelt geen procedures of geeft geen werk-instructies aan collega's.	Het op een juiste manier procedures en werkinstructies overbrengen, lukt nog niet altijd.	Hij communiceert de meeste de procedures en werkinstructies op correcte wijze maar vraagt nog wel feedback van zijn leidinggevende.	Op een correcte en respectvolle manier kan hij procedures en werkinstructies communiceren.

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren (vervolg)		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
K Vakdeskundigheid toepassen	Hij gaat niet aan de slag met andere en vernieuwende technieken.	Hij probeert een nieuwe techniek uit maar zet niet door.	De nieuwe technieken die hij besproken heeft met zijn leidinggevende, past hij toe en bespreekt hij met klanten en collega's.	Hij onderzoekt nieuwe technieken gebruikt deze vol zelfvertrouwen in zijn werk en communiceert deze aan klanten en medewerkers. Hij staat open voor vernieuwingen en neemt beslissingen volgens bedrijfsprocedures.
N Onderzoeken	Hij zoekt niet actief naar informatie.	Hij zoekt naar informatie maar dat gaat niet altijd gericht en met het verwachte effect.	Hij zoekt actief naar informatie die hij afgesproken heeft met zijn leidinggevende.	Hij is proactief in het verzamelen van diverse informatie.
O Creëren en innoveren	Hij is niet op zoek naar trends en ontwikkelingen.	Hij herkent trends en ontwikkelingen en praat hierover.	Hij herkent trends en ontwikkelingen en past deze soms toe in zijn bedrijf onder begeleiding van de leidinggevende.	Hij herkent trends en ontwikkelingen en verwerkt deze in zijn werk. Hij heeft een toekomstvisie en communiceert deze actief.

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren (vervolg)		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
P Leren	Hij vraagt niet om feedback.	Hij vraagt zo nu en dan om feedback.	Hij is gemotiveerd om te leren en vraagt daarom regelmatig om feedback.	Hij is gemotiveerd om te leren en vraagt actief om feedback. Hij is zelfkritisch.
R Behoeften en verwachtingen klant	Hij bepaalt het assortiment naar eigen inzicht zonder te informeren bij klanten.	Hij informeert zo nu en dan bij klanten naar hun wensen maar dit gaat nog weleens mis.	Hij informeert bij de klanten wat de wensen zijn en past zijn assortiment aan. Het informeren gebeurt nog onregelmatig.	Hij informeert op het juiste moment actief bij de klant wat de wensen zijn en past zijn assortiment aan en verliest daarbij de winstgevendheid van de onderneming niet uit het oog.
T Instructies en procedures opvolgen	Hij kijkt en praat mee over instructies en procedures.	Hij heeft veel vragen over instructies en procedures.	Hij ziet de zin in van instructies en procedures en gebruikt ze ook. Hij vraagt hulp van zijn leidinggevende bij het overtuigen van anderen.	Hij ziet de zin van instructies en procedures en weet anderen hiervan te overtuigen. Hij zet door en toont zich emotioneel stabiel.
U Omgaan met verandering en aanpassen	Hij kan niet omgaan met veranderingen en gaat ze uit de weg.	Hij praat mee over veranderingen en stelt veel vragen.	Hij overlegt met zijn leidinggevende over hoe hij om kan gaan met veranderingen en handelt er naar.	Hij past zich aan veranderingen aan en reageert er goed op.

Tabel B9.1		Hulpmiddel om ondernemendheid te scoren (vervolg)		
Competenties				Gewenst ondernemend gedrag
	1	2	3	4
V Met druk en tegenslag omgaan	Hij gaat drukte uit de weg.	Het lukt hem niet altijd om in de drukte goed werk af te leveren.	Het lukt steeds beter om in de drukte goed werk af te leveren. Zijn leidinggevende ondersteunt hem hierbij.	In stressvolle tijden blijft hij stabiel, zet door en blijft gemotiveerd goed werk afleveren.
W Gedrevenheid en ambitie tonen	Hij gaat problemen uit de weg.	Hij praat mee over het oplossen van problemen.	Hij lost problemen op maar dit gaat nog weleens fout.	Gaat zelf actief op zoek naar oplossingen, stelt ze bij en past ze zo mogelijk toe.
X Ondernemend en commercieel handelen	Hij kijkt en praat mee over nieuwe kansen.	Hij ziet zelf nieuwe kansen en praat hierover.	Hij ziet zelf kansen en benut de mogelijkheden in overleg met zijn leidinggevende.	Hij ziet kansen en benut mogelijkheden om een goede prijs te rekenen voor het product. Hij handelt proactief en kent door het netwerken de markt en de mensen. Hij is proactief in het voorstellen van verbeteracties.

Bijlage 10

Aandachtspunten om duurzaamheid aan de orde te stellen in oefensituaties en interessante leervragen

Veehouderij

Opstellen erfbeplantingsplan

Bij veehouderij en plantenteelt is een oefensituatie het opstellen van een erfbeplantingsplan. Wat betreft duurzaamheidsaspecten spelen hier:

- Keuze van het plantmateriaal (al dan niet inheems: cultuurhistorische waarden);
- Contact leggen met terreinbeherende instanties als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer c.q. Het provinciaal Landschap.

Gebiedsoriëntatie opstellen

Bij het opstellen van een gebiedsoriëntatie is een belangrijk onderdeel natuurbeheer. Van belang is om natuurbeheer in een concrete setting te plaatsen, praktisch te maken.

Duurzaamheidsaspecten die hier een rol spelen zijn:

- Communicatie met terreinbeherende instanties;
- Relatie van de bedrijfsvoering tot de Ecologische hoofdstructuur (EHS);
- Relatie met mogelijke subsidieverstrekkers.

In de buurt van Ommen komt 1400 hectare grond vrij voor particulier beheer. Hoe kan dat worden aangepakt (opstellen natuurbeheerplan)?

Voor elk bedrijf kan een gebiedsgerichte opdracht als oefensituatie worden geformuleerd. Kansen en bedreigingen vanuit de omgeving kunnen worden opgepakt. Kun je de uitkoop/onteigening van een bedrijf zien als bedreiging of als kans? Kansen kun je uit onderhandelen. Hoe duurzaam doe je dat? Het zien van kansen bij een veranderende omgeving (bijvoorbeeld bij de uitbreiding van een natuurgebied).

Ook kan het thema 'de agrarische ondernemer als ambassadeur voor de regio' worden uitgewerkt.

Melkveehouderij

Opstellen van een duurzame bedrijfsvoering:

- Raskeuze. Wat zijn belangrijke duurzaamheidseigenschappen bij de keuze?
- Keuze wintervoer/bouwplan.
- Stalbouw- en inrichting. Gebruikt materiaal (geen hardhout, aantal vierkante meter per dier).
- Looplijn in de stal (zo min mogelijk lopen voor de veehouder).

Varkenshouderij

Op dit moment is de vraag actueel of varkensflats in het landelijk gebied gewenst zijn. Rond dit thema kan een oefensituatie worden opgebouwd.

Wanneer is er sprake van een duurzame dierenhuisvesting bij de intensieve veehouderij? Wat schrijft de wet voor bij het thema dierenwelzijn?

Duurzame veevoer gewassen

De teelt van veevoergewassen die uit het zuidelijk halfrond komen, kunnen negatieve effecten op de natuur aldaar hebben (ontbossing; voorbeelden tapioca uit Thailand). In hoeverre is dat juist? Op welke wijze kan een ondernemer de teelt van veevoedergewassen (daar of hier) verduurzamen?

De teelt van oude rassen

De teelt van rassen die voorheen kenmerkend waren voor het gebied en nu wellicht opnieuw tot economische waarde kunnen worden gebracht (bijvoorbeeld spelt).

Milieucoöperatie

Ondernemers kunnen samen hun streek- of regioproducten vermarkten. Dit kan bijvoorbeeld door verkoop in een landwinkel. De Groene Marke (www.groenemarke.nl) is een voorbeeld. Leerlingen kunnen leervragen van de ondernemers oppakken en oplossingsrichtingen aangeven.

Verbrede landbouw

Landbouwbedrijven kunnen neveninkomsten zoeken door middel van het ontwikkelen van neventakken (verbrede landbouw). Nevenactiviteit kan zijn een camping. Samenwerking kan worden gezocht met recreatiebedrijven.

Als het gaat om *dierenwelzijn* zijn er de volgende aspecten waaraan gedacht kan worden:

- stalsysteem
- weidegang
- percentage ruwvoer
- gentechvrij veevoer

Aangaande *teelt van het ruwvoer*

- gebruik bestrijdingsmiddelen bij mais, graan e.d.
- vruchtwisseling (voldoende ruim)
- bodembeheer/bemesting

Plantenteelt

Bouwplan veranderen

Bij een akkerbouwbedrijf kan het bouwplan worden beoordeeld, worden veranderd en verduurzaamd. De vruchtwisseling kan verruimd worden (meer teelten). Een teelt grasklaver kan worden toegevoegd (natuurlijk stikstofbemesting, rust). Een speciale teelt (hoger renderend) kan worden toegevoegd. In hoeverre is het aantrekkelijk energieteelten op te nemen in de vruchtwisseling. Verduurzaming kan ook plaatsvinden door natuurvriendelijk berm- en akkerrandenbeheer.

Verduurzaming kasteelt (gesloten teelt)

Dit kan plaatsvinden door verduurzaming van de energievoorziening (koude warmteopslag; energieproducerende kas). Het grote vermogen aan opgesteld WKK in Nederland belemmerd de energiezuinige kas.

Optimalisatie (verduurzaming) van de biologische bestrijding in de kas kan ook een onderwerp zijn.

Energiebeheer en plantenverzorging bij kasteelt hebben veelal een technische invalshoek.

Visteelt gecombineerd met de teelt van aardbeien.

Bodemvruchtbaarheid en bodemverzorging

Onderwerp kan zijn de verbetering van bodemvruchtbaarheid. Dit kan door het organiseren van een workshop met ervaringsdeskundigen.

Dierenverzorging

Kinderboerderij

Bij kinderboerderijen speelt de sociale cohesie een belangrijke rol. Het is moeilijk om vrijwilligers te krijgen. In een aantal gevallen kunnen mogelijk zorgtrajecten worden opgezet.

Natuureducatie

Natuureducatie vormt de schakel tussen consument en boer. Het opzetten van voorlichting over agrarisch natuurbeheer is een vorm van natuureducatie. Het opstellen van een natuur- en milieueducatieplan kan een oefensituatie zijn.

Dierenverzorging

Bij dierenverzorging speelt een belangrijke rol service en voorlichting over gezonde voeding en diervriendelijke huisvesting (vrijland of scharrelkonijn in hobby sfeer). Een goed verhaal over verantwoorde dierenverzorging ondersteunt de klantenbinding.

Aandachtspunten:

Dierenwelzijn

- oppervlakte binnenruimte en buitenloop per dier
- licht en frisse lucht in de stal
- strooisel in ligruimte
- dier dient haar eigen gedrag te kunnen vertonen

Voeding

- voldoende ruwvoer (niet alleen krachtvoer)
- geen antibiotica (preventief) in voeding
- duurzame herkomst voedsel (niet afkomstig van gebieden die door illegale houtkap zijn ontgonnen); traceerbaar.

Bloemschikken

Welke opties zijn er om het bloemschikken te verduurzamen? Mogelijkheden zijn:

- Inheemse boeketten (natuurboeketten);
- Inkoop van bloemen die minder gewasbescherming vragen.

Aandachtspunten zijn:

- Duurzame herkomst bloemen
- gebruik bestrijdingsmiddelen
- bodembeheer/bemesting

Sociale aspecten

- minimum loon produktiemedewerkers (ook bij bloemteelt in Afrika)
- arbeidsomstandigheden op kwekerijen
- personeelsbeleid winkel

Groenopleiding

Mogelijkheden om een hovenierszaak te verduurzamen zijn ondermeer gebruik van inheemse beplanting en aandacht voor opbouw van bodemvruchtbaarheid.

Ook dit kan commercieel worden uitgenut. Onderhoudsplannen kunnen op deze manier worden verduurzaamd. Anders aandachtspunten zijn:

- gebruik bestrijdingsmiddelen
- bodembeheer/bemesting
- inheemse en uitheemse planten
- arbeidsomstandigheden personeel en personeelsbeleid

Levensmiddelentechnologie

Mogelijkheden van verduurzaming van het productieproces. Verbetering van de milieuzorg (vermindering water- en energieverbruik) en verduurzaming van de grondstoffen (ketenbeheer; afspraken met toeleveranciers/telers over teeltwijzen).

Teamwork is een aspect dat speelt bij verduurzaming van bedrijfsvoering.

Bijlage 11

Volledig overzicht duurzaamheidsthema's voor bedrijven in de agro sector

(bron: duurzaamheidsscan van Wageningen UR/LEI)

Transparantie en stakeholdersdialoog

- stakeholdersdialoog voeren
- visie vormen
- doelstellingen formuleren
- maatregelen nemen
- verantwoordelijkheden verdelen
- voortgang monitoren
- verantwoording afleggen

Planet-thema

- energie
- gewasbeschermingsmiddelen
- mineralen
- afval
- grondstoffen, hulpstoffen en mineralen
- natuur en landschap
- bodem
- lucht
- water

People-thema

- arbeidsomstandigheden
- arbeidsvoorwaarden
- emancipatie en mensenrechten
- geluids- en stankoverlast
- dierenwelzijn
- genetische modificatie
- voedselveiligheid
- voedsel en gezondheid

Profit-thema

- externe oriëntatie
- veranderingsvermogen
- ketenafstemming
- toegevoegde waarde
- mededinging, fair trade en corruptie
- governance
- stimulering van de lokale economie
- liefdadigheid