

Agrarisch ondernemen in de toekomst

Ervaringen met competentiegericht ondernemen

*VanDoorneHuiskes en partners
Wilma Henderikse en Saskia Schalkwijk*



Agrarisch ondernemen in de toekomst

Ervaringen met competentiegericht ondernemen

Utrecht, februari 2005

*VanDoorneHuiskes en partners
Wilma Henderikse en Saskia Schalkwijk*

Inhoud

Inleiding	5
1 Zelf verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling	7
2 Competentiegerichte ontwikkeling	13
3 Programma voor ondernemers	19
4 Resultaten	38
5 Blik op de toekomst	40
Colofon	46

De maatschappij verandert voortdurend. Toenemende technologische innovaties en schaalvergroting in de economie versnellen bovendien het tempo van economische herstructureringen. De noodzaak om te anticiperen op veranderingen en er doeltreffend mee om te gaan is groot.

De huidige snel veranderende economie en arbeidsmarkt produceren een toenemende vraag naar transformeerbare 'sociale' en interpersoonlijke competenties als communicatie, organisatorische vaardigheden, radicaal omdenken, crisismanagement, teamwork en flexibiliteit. De 'employability' van individuen zowel als de krachtadigheid van het ondernemerschap is meer en meer afhankelijk van de ontwikkeling van deze competenties. Bovendien zijn we meer en meer van mening geraakt dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid en succes in werk en ondernemen.

Geen gemakkelijke tijd voor ondernemers. Ze worden voortdurend voor nieuwe uitdagingen gesteld. Dat geldt in het bijzonder voor agrarische ondernemers. De agrarische sector staat onder druk. Eisen die van buitenaf aan het bedrijf worden gesteld worden zwaarder en complexer. Intern vraagt de bedrijfsvoering steeds om nieuwe keuzes: ten aanzien van de grootte van het bedrijf, ten aanzien van de intensiviteit van de bedrijfsvoering, ten aanzien van de richting die moet worden ingeslagen. Conventioneel of biologisch? Concentratie op een product of liever diversiteit? Hoe versterk ik mijn positie voor de toekomst is een vraag die ondernemers vaak bezighoudt.

Bestaat er een sleutel tot succes? Nee, maar ondernemers kunnen zich wel bezinnen en voorbereiden op wat het ondernemerschap in de toekomst van hen vraagt. Door eigen sterkten en zwakten te analyseren. Door drijfveren en interesses te verkennen. Door te werken aan persoonlijke professionalisering en ontwikkeling als ondernemer.

Een programma voor ondernemers die om zich heen kijken en willen werken aan eigen ontwikkeling

In het kader van het EQUAL-programma van de Europese Unie is voor agrarische ondernemers en aoc-leerlingen een programma voor persoonlijke ontwikkeling opgezet. EQUAL is gericht op het creëren van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. De projecten die door EQUAL worden geïnitieerd hebben een innovatief karakter en zijn bedoeld voor het ontwikkelen van nieuwe methoden. Het verbeteren van de positie van ondernemers op de markt is een van de doelstellingen. Onderwerpen die daarbij belangrijk worden gevonden zijn bijvoorbeeld het bevorderen van levenslang leren en het versterken van het vermogen van ondernemingen om veranderingen te lijf te gaan.

In deze publicatie delen wij met u onze ervaringen met het programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers¹. We vertellen u wat wij belangrijk vonden bij de opzet van het programma en de keuzes die we daarbij gemaakt hebben. We laten u ook zien tot wat het heeft geleid en wat het heeft opgeleverd. We geven daarvoor vooral het woord aan deelnemers en docenten die bij het project zijn betrokken. Zelf hebben wij het als een mogelijkheid ervaren om nieuwe ideeën te ontwikkelen en oplossingen te vinden voor problemen van ondernemers die wij zelf ook belangrijk vinden.

¹ Meer informatie over de opzet en inhoud van het programma vindt u in het colofon op p. 46 en 47.

1 Zelf verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling

Het is belangrijk om invloed te hebben op je eigen ontwikkeling, eigenlijk zijn velen van ons dat niet gewend en er niet mee opgevoed. Ondanks het feit dat in het huidige onderwijs meer nadruk wordt gelegd op zelfstandigheid en actief kennis opbouwen, zijn veel volwassenen van nu opgevoed met een passieve vorm van onderwijs. Niet voor niets spreken we van het 'genieten van' onderwijs. Kennis is als het ware ingegoten, geconsumeerd.

Het programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers is geen opleiding waarin kennis wordt geconsumeerd. Kennisvermeerdering is ook niet het doel van het programma; hooguit wordt waar dat nodig is wat uitgelegd. We zijn ervan uitgegaan dat praktiserend ondernemers ook niet zoveel behoefte hebben aan kennis en er misschien ook wel geen tijd voor hebben. En als dat wel zo is, dan zijn daar voldoende andere aanbieders voor.

Het programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers richt zich op zelfbewustzijn van eigen kwaliteiten. Kwaliteiten worden daarbij geduid als competenties, maar daarover later meer. Het doel is vanuit zelfbewustzijn te komen tot persoonlijke groei. Er wordt uitgegaan van het principe dat het belangrijk is om je zelf verantwoordelijk te voelen voor je eigen ontwikkeling en er zelf invloed op te willen uitoefenen. Zelfbewustzijn van wat je allemaal al kunt en leren ontdekken waarin je nog beter zou kunnen worden, zodat je succesvoller en misschien ook wel gelukkiger kunt worden in je werk, zijn belangrijke uitgangspunten.

Zelfbewustzijn van het belang van persoonlijke ontwikkeling en je zelf daarvoor verantwoordelijk voelen zullen alleen ervaren worden in relevante, betekenisvolle situaties. Bovendien moet je het gevoel hebben dat je ook werkelijk keuzes kunt maken; dat je er toe in staat bent en dat het ergens

toe leidt. De vragen en opdrachten in het programma zijn daarom gericht op het zelf maken van keuzes en worden aangeboden binnen de context van het eigen bedrijf. We weten dat het deelnemers ook wel eens heeft geprikkeld: *“Moet ik nu alweer kiezen en – vooral – uitleggen wat mijn probleem is bij het maken van keuzes?”*

Ondernemers werken individueel en zelfstandig aan het programma en leren hoe ze zelf met hun ontwikkeling om kunnen gaan. In eigen tijd en naar eigen inzicht wordt gewerkt aan de vragen en ideeën die het programma voorlegt. Hoe succesvol het programma is, hangt dus in belangrijke mate van de deelnemers zelf af.

“Deelname aan het programma heeft mij ervan bewust gemaakt dat ik meer kan dan dat ik zelf in eerste instantie dacht. Dat heeft mij geprikkeld om te starten met de drie-jarige opleiding Agri-Business.”
(Deelnemer, 49 jaar.)



'Leerlingen zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling'

Competentiegericht onderwijs op AOC de Groene Welle



Harry ten Have coördineert het programma voor competentieontwikkeling waarmee **AOC de Groene Welle** in 2004 is gestart binnen het vierde jaar van de opleiding veehouderij.

Harry ten Have: *"De leerlingen uit het landbouwonderwijs komen terecht in grote bedrijven en beheren grote lappen grond. De agrarisch ondernemer van de toekomst heeft een vestiging in het buitenland of heeft er een tweede tak bijgenomen zoals recreatie of een zorgboerderij. Deze ontwikkelingen vragen om een ander soort ondernemerschap. Daarom moeten we naar competentiegericht beroepsonderwijs toe werken."*

Visie op de toekomst van de leerlingen

“Vroeger was er sprake van een homogene groep leerlingen. Zij gingen het bedrijf van hun ouders opvolgen en dat was het. Nu is de leerlingen-groep erg divers geworden. Hun achtergronden verschillen in het aantal hectaren grond, wel of niet gericht op het buitenland, wel of geen akkerbouw, tweede takken, et cetera. Eén ding hebben ze gemeen, ze willen allemaal een grote boer worden.”

Kenmerken van de huidige groep leerlingen is dat zij flexibel, open, gedisciplineerd en praktisch ingesteld zijn. De grootste kans voor deze leerlingen is dat zij daardoor allemaal aan het werk kunnen komen. Harry ten Have ziet een bedreiging in het feit dat boeren het ondernemerschap niet voldoende uitbuiten. *“Een boer is over het algemeen een teruggetrokken ondernemer, terwijl hij gaat over miljoenen. Ze profileren zich te weinig. Door de geïsoleerdheid van het werk vervlakken zij in het ondernemerschap. Hun dagelijkse werk slokt hun op. Ze sluiten hun ogen voor maatschappelijke ontwikkelingen.”*

Zelf verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling

Harry ten Have beaamt dat het cruciaal is dat leerlingen zich zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling: *“Dat is op basisscholen al het geval, waarom zouden we daar in het mbo een rem op zetten? Op operationeel niveau zijn de leerlingen zelfstandig, maar op management-niveau is dit anders. Een agrarisch ondernemer moet lef hebben, brutaal zijn in de positieve zin van het woord en charisma hebben. Op school moeten dit soort zaken gestimuleerd worden. Vakinhoudelijk kunnen we heel veel, maar om dat maatschappelijke element erin te brengen, moet er nog veel gebeuren. Competentiegericht onderwijs kan hiervoor worden gebruikt.”*

Hoe is het programma voor competentieontwikkeling op AOC de Groene Welle vormgegeven?

In het vierde jaar van de opleiding 'veehouderij' is éénderde deel van het opleidingsprogramma volgens de competentiegerichte methode ingericht. De lessen zijn vervangen door trainingen, workshops, werkconferenties en vergaderingen. De stage die de leerlingen doen is nadrukkelijk aan de inhoud van de opleiding gekoppeld. Er is een team van coaches in plaats van een docententeam.

Op basis van wat het bedrijfsleven verwacht van een manager is er bekeken wat een boer moet kennen en kunnen en wat dilemma's en thema's zijn in de komende jaren. Harry ten Have zegt hierover: *"Het feit dat deze dilemma's en thema's verder gaan dan vaktechnische thema's was een echte eye-opener. Het gaf een goed beeld van waar we met het onderwijs naar toe moeten gaan."*

Op basis van het Persoonlijk Leer- en OpleidingsPlan (PLOP) kiest de leerling drie thema's die te maken hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen. *"Op basis van het PLOP en de gekozen thema's wordt er een stagebedrijf voor de leerlingen gezocht, per thema krijgen ze een opdracht zoals: 'Zoek uit wat voor je praktijkbedrijf effecten zijn van koeien binnen op stal of buiten, belicht hier onder meer economische, organisatorische en maatschappelijke belangen'."* De leerling loopt mee met de ondernemer en dan gaat het er niet om dat zij meehelpen de koeien te melken. Het gaat over ondernemerschap en management. De ondernemer is de praktijkbegeleider van de leerling en dat betekent dat de ondernemer opgeleid moet worden tot assessor. *"De ondernemers die wij geselecteerd hebben, begrepen dit en vonden het fantastisch."*

In de laatste helft van het vierde opleidingsjaar moeten de leerlingen de 'proeve van bekwaamheid' afleggen. Zo wordt getoetst of een leerling in voldoende mate handelingsbekwaam is. De proeve wordt in een realistische beroepscontext uitgevoerd.

Terugblik eerste half jaar

“Leerlingen moeten hun eigen studie leren plannen en dat blijkt lastig te zijn. Leerlingen blijken ook graag te willen horen of zij iets goed of fout hebben gedaan en dat doen we niet. We geven wel aan of zij bepaalde keuzes goed gemotiveerd hebben. Het gaat om het analyseren en de onderbouwing van bepaalde keuzes. Dat zijn de vaardigheden die zij nodig hebben om met dilemma’s om te gaan.”

Uit de opgestelde PLOP’s blijkt dat er veel leerlingen zijn die presenteren eng vinden. *“Er worden daarom groepsessies georganiseerd die op spreken in het openbaar gericht zijn. Een ander initiatief is het opstellen van kerncijfers op managementniveau en hierover een presentatie houden. We merken dat dit steeds beter gaat. Er zijn wat dat betreft nu al successen te melden.”*

Toekomst

Vanuit het docententeam van AOC de Groene Welle komt naar voren dat het competentiegerichte onderwijs verder ontwikkeld en uitgevoerd moet worden. Zo zal er al in het derde leerjaar aan het project gewerkt worden en zullen dus ook de lessen op vaktechnisch niveau op deze nieuwe wijze worden vormgegeven. In de toekomst behoeft het opleiden van de docenten veel aandacht. De docent wordt coach en moet af van het ‘lesrooster denken’. Daarnaast zal het ontwikkelen van ander lesmateriaal een belangrijk aandachtspunt zijn.

2 Competentiegerichte ontwikkeling

Het programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers richt zich dus op zelfbewustzijn van eigen kwaliteiten. En kwaliteiten worden daarbij geduid als competenties: de bekwaamheid om in een specifieke situatie, binnen een specifieke context adequaat te handelen. Het programma gaat uit van competentiegericht ontwikkelen.

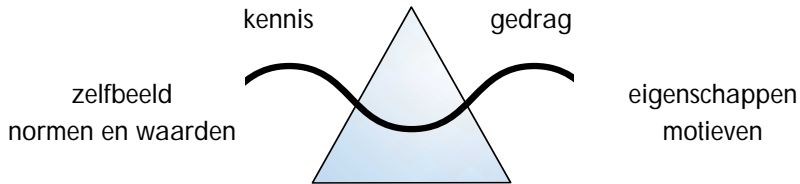
Competenties, wat zijn dat?

Het begrip competent is al oud. Het slaat terug op het Latijnse woord *competens* dat staat voor 'deskundigheid' en 'bevoegdheid'. En uit het Frans kennen we het woord *compétent*, dat 'bekwaam' of 'gerechtigd' betekent. Competenties komen we tegenwoordig vooral tegen binnen het organisatiedenken en het personeelsmanagement. Competenties hebben betekenis voor het functioneren van organisaties en mensen die in die organisaties werken. Ze worden steeds meer gezien als condities voor overleven.

'Competentie' staat voor de capaciteit om de kennis, deskundigheid en vaardigheden die we in huis hebben toe te passen om goede resultaten te bereiken in ons werk en in ons bedrijf.

Een competentie is meer dan een vaardigheid: het is het vermogen om vaardigheden (en kennis en ervaring en deskundigheid en houding) toe te passen in situaties die we in de praktijk van het werk tegenkomen.

Een competentie wordt ook wel eens vergeleken met een ijsberg (McClelland). We kunnen alleen het stukje dat boven water uitsteekt zien: kennis en gedrag. Maar datgene wat onder water zit is evenzeer belangrijk en is van invloed op datgene wat er boven water te zien valt.



Waar heeft een bedrijf behoefte aan om goede resultaten te kunnen bereiken? Aan een ondernemer die in staat is om nieuwe dingen te leren, die zich gemakkelijk aan kan passen aan veranderingen, die om zich heen kijkt en datgene wat hij of zij daar ziet kan vertalen naar kansen voor het bedrijf, die goed kan samenwerken, netwerken met anderen.

Of een agrarisch ondernemer competent is kun je zien aan zijn gedrag, met name in situaties waarin hij met de dilemma's van zijn vak moet omgaan. Bijvoorbeeld: 'Zet ik de koeien op stal of laat ik ze buiten in de wei?', 'Kies ik de meest economische manier van produceren of houd ik ook rekening met de wensen van anderen?', 'Hoe ver kan ik hierin gaan?'.

Competenties zijn gekoppeld aan het handelen in een specifieke situatie, binnen een bepaalde context. In het geval van ondernemers zijn daarbij drie niveaus van belang:

- o Het niveau van het ondernemerschap in het algemeen: de kennis, vaardigheden en attitudes die een ondernemer nodig heeft om zich als zelfstandige te handhaven, zijn of haar bedrijf te combineren, succesvol te zijn.
- o Het niveau van het bedrijf: de competenties die nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen mogelijk te maken en je als bedrijf te onderscheiden van anderen.
- o Het niveau van specifieke taken en rollen binnen het bedrijf en de competenties die daarmee verbonden zijn. Het managen van de (al dan niet geautomatiseerde) bedrijfsprocessen verlangt andere competenties dan het onderhandelen met afnemers, of het coachen van medewerkers.

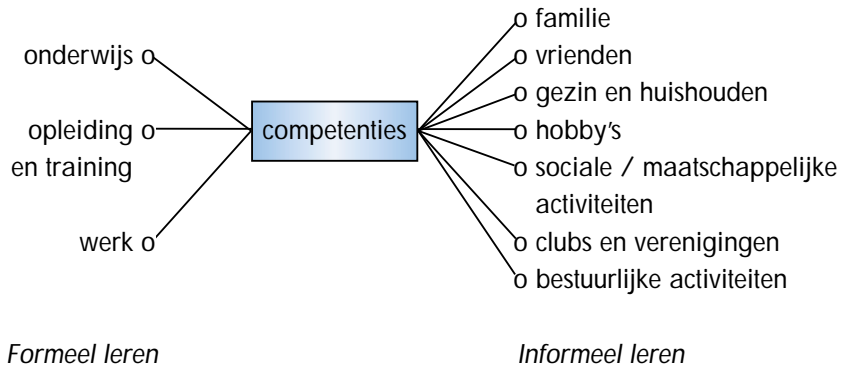
De competenties die nodig zijn om in een specifieke situatie te handelen kunnen we vastleggen in een competentieprofiel. Het profiel laat zien welke competenties je moet beheersen om succesvol te zijn. De competenties die in het profiel worden opgenomen zijn belangrijk en kenmerkend voor de betreffende situatie.

Hoe ontwikkel je competenties?

Competenties ontwikkel je door te doen. Competenties ontwikkelen we in de loop van ons leven in verschillende leer- en praktijksituaties. Naast de formele leersituaties, zoals school en werk, zijn er nog veel meer situaties waarin we competenties toepassen en ontwikkelen. Van sommige zijn we ons bewust, van andere waarschijnlijk helemaal niet. Hiertoe behoren bijvoorbeeld onze familie, onze vriendenkring, gezin en huishouden, clubs en verenigingen waarvan we lid zijn, politieke activiteiten, sociale en maatschappelijke activiteiten, de media, et cetera. Volgens onderzoek hebben we 70% van onze competenties opgedaan in deze informele leersituaties.

De afbeelding hieronder laat zien welke verschillende leergebieden er in ons leven zoal zijn, zowel voor wat betreft de formele kant van het leren (links) als de informele kant (rechts).

Leersituaties in het leven



'Kennismaken met andere werelden'

Competentiegericht onderwijs op het AOC Friesland



Vanaf 1983 is **Albert van der Ploeg** als docent betrokken bij het agrarisch onderwijs van het **AOC Friesland** in Leeuwarden. Hij is ook zelf agrarisch ondernemer. Albert is op het AOC Friesland van start gegaan met het programma voor competentieontwikkeling dat is uitgevoerd binnen de derde en vierde jaargang van de opleiding 'management veehouderij'.

Visie op de toekomst van de leerlingen

Volgens Albert van der Ploeg is een toekomst in de veehouderij maar voor enkele leerlingen weggelegd. *"Het aantal agrarische bedrijven neemt steeds meer af, de omvang van de bedrijven neemt toe. De kostprijs van de melk wordt namelijk lager door een bedrijf uit te breiden. Kleine bedrijven worden opgekocht. Het bedrijf van de toekomst heeft zo'n 100 koeien."* Dit betekent overigens niet dat een agrarisch ondernemer ongelimiteerd kan uitbreiden in de toekomst vanwege financiële grenzen. En dat is een bedreiging voor de boerenzonen en -dochters die bedrijven willen overnemen. De opleiding 'management veehouderij' op het AOC Friesland is nu breder opgezet en richt zich op het MKB, zodat de afgestudeerden ook een ander soort bedrijf kunnen opzetten of leiden. *"De leerlingen zijn gewild in andere sectoren, zij weten van aanpakken en hard werken. Dit is een kans voor ze. Door de brede opleiding kunnen zij gemakkelijker doorstromen naar vervolgopleidingen."*

De agrarisch ondernemer van de toekomst

De agrarische ondernemer van nu heeft meer dieren per persoon en volgt de dieren steeds vaker via de computer. Koeien staan nu vaker op stal.

“Maatschappelijk gezien is het zo dat burgers zeggen dat het een mooier gezicht is als de koeien buiten lopen. Omdat je de mensen je vee laat zien, is er ook meer betrokkenheid van de burgers met de boeren. Maar als je onderneemt, moet je altijd kijken naar de opbrengst en dan kom je soms tot andere keuzes.”

De boer van de toekomst moet volgens Albert van der Ploeg naast de benodigde vakkennis ook economische kennis hebben. Een lange termijnvisie op de ontwikkeling van het bedrijf is naar zijn mening erg belangrijk. Oudere ondernemers ontbreekt het vaak aan sociale vaardigheden op ander terrein dan het boerenerf. Ook een agrarisch ondernemer moet zijn bedrijf goed kunnen presenteren in de maatschappij.

Competentiegericht onderwijs

“Het is belangrijk dat de leerlingen op school kennis maken met andere werelden, dan de wereld waar de boer in zit. Door deze andere werelden te zien en door ernaar te luisteren komen verschillende werelden dichterbij elkaar. Alleen al door bewustzijn en dingen te zien, kunnen bepaalde competenties ontwikkeld worden.”

Programma voor competentieontwikkeling

Het programma voor competentieontwikkeling is binnen het AOC Friesland tot nu toe drie keer doorlopen. Iedere keer is er geëvalueerd en indien nodig aangepast. Het programma nam tien procent van de lesstof in beslag. Het is ingebouwd in de lessen en aan het einde van het programma moesten de leerlingen hier een certificaat voor halen.

Een voorbeeld van een activiteit die de leerlingen in het kader van het programma hebben uitgevoerd, is het maken van een cijfermatige analyse van een bestaande veehouderij. Zij hebben vervolgens onderbouwde keuzes moeten maken over de toekomst van het bedrijf en hebben hier

verantwoording over moeten afleggen. *“Soms maakten zij andere keuzes dan de ondernemer zelf, dat botste soms en ook daar moesten zij mee leren omgaan.”* De leerlingen hebben stage gelopen en in groepen geleerd om samen te werken, te coördineren, te plannen en te presenteren.

De resultaten

Onder de leerlingen is na het doorlopen van het programma steeds een eindmeting gedaan en daaruit is gebleken dat ze zeker vooruit gegaan zijn op het gebied van sociale vaardigheden. De leerlingen hebben inzicht gekregen in hun sterke en zwakke punten. *“Ze hebben ook een bredere kijk op de wereld gekregen, dat is iets wat de leerlingen duidelijk aangeven. Sommige leerlingen hebben hierdoor een andere vervolgopleiding gekozen, soms in een hele andere richting dan de veehouderij.”*

Blik op de toekomst

Er vindt nu binnen het AOC Friesland een ommezwaai plaats naar competentiegericht onderwijs. *“Dit project heeft veel teweeg gebracht. Het onderwijs wordt nu anders ingericht.”* Er is daarbij wel weerstand onder het personeel, want niet iedereen blijkt nog de competenties te hebben om deze switch te maken. *“Het vergt een andere manier van reflectie op de leerlingen. Er moeten andere vragen aan de leerlingen gesteld worden, docenten en leerlingen moeten zich veel meer naar elkaar toe openstellen”,* aldus Albert van der Ploeg.

“Stabiliteit binnen het onderwijs vind ik erg belangrijk. We moeten niet altijd de oude schoen weggoeien voordat we de nieuwe aantrekken. Klassikaal onderwijs is niet per definitie verkeerd om bepaalde vaktechnische kennis over te brengen. Er is sprake van teveel verandering op verandering, dat veroorzaakt bij de docenten onzekerheid, frustratie. We moeten zorgvuldig opbouwen en meer denken in een meerjarenplan om dit project uit te breiden.”

3 Programma voor ondernemers

De huidige snel veranderende economie en arbeidsmarkt produceren een toenemende vraag naar transformeerbare 'sociale' en interpersoonlijke competenties. De 'employability' van individuen en de krachtbaarheid van het ondernemerschap is meer en meer afhankelijk van de ontwikkeling van deze competenties.

Maar transformeerbare competenties kunnen niet aangeleerd worden: we ontwikkelen ze door er levenslang ervaring mee op te doen, in verschillende situaties en op verschillende momenten. Informele ervaringen in het leven van alledag spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling ervan. De meeste mensen zijn zich echter niet bewust van de ervaringen die ze hebben opgedaan en weten de capaciteiten die zij op dit gebied hebben niet te benutten en uit te bouwen voor persoonlijke, professionele ontwikkeling.

We kunnen echter leren om de competenties die we in ons leven verworven hebben, te herkennen en aantoonbaar te maken door analyse van de situaties en momenten waarop we er ervaringen mee hebben opgedaan. Door het maken van een persoonlijk competentieprofiel kunnen we bovendien onze eigen sterkten en zwakten verkennen en vaststellen welke vaardigheden nog niet zijn ontwikkeld maar ontwikkeld moeten worden voor professioneel en effectief functioneren.

Het competentieprofiel voor agrarische ondernemers

Om een succesvol ondernemer te zijn en de daarvoor gewenste prestaties te kunnen leveren moet een agrarisch ondernemer beschikken over verschillende competenties. Alle competenties die belangrijk gevonden worden voor een agrarisch ondernemer met toekomstperspectief, zijn vastgelegd in een zogenaamd competentieprofiel.

“Het competentieprofiel laat zien welke competenties als het meest belangrijk worden gezien voor succesvol functioneren en bovendien wordt beschreven welk gedrag bij elke competentie hoort. Dit laatste noemen we gedragsindicatoren of gedragscriteria.”

Voor het profiel van de agrarisch ondernemer zijn wat we noemen ‘kansrijke kerncompetenties’ geselecteerd: de competenties waarover een agrarisch ondernemer moet beschikken om een goede kans op succes te hebben. Het profiel is opgesteld door met een aantal mensen uit de sector die hier zicht op hebben rond de tafel te gaan zitten en gezamenlijk vast te stellen waaruit ‘excellent agrarisch ondernemerschap’ bestaat. Daarna is het profiel nog getoetst en volledig gemaakt met behulp van literatuur.

Hoe is het competentieprofiel voor agrarische ondernemers gemaakt?

- o Aan alle profielontwikkelaars is uitgelegd wat competenties zijn en hoe je een competentieprofiel kunt ontwikkelen.
- o Gezamenlijk is gediscussieerd over de vraag wat ‘de boer van nu’ van ‘de boer van de toekomst’ onderscheidt.
- o Vervolgens is een opsomming gemaakt van alle competenties die passen bij ‘de boer van de toekomst’.
- o De opgesomde competenties zijn gegroepeerd en geselecteerd.
- o Ten slotte is voor elke competentie die is gekozen, het gedrag dat erbij hoort (wat doet iemand/kan iemand die aan zo’n competentie voldoet) gedefinieerd.

Het competentieprofiel kan in de eerste plaats gezien worden als een leidraad voor het functioneren als ondernemer. In het profiel staan immers de competenties opgesomd die belangrijk worden gevonden voor succesvol functioneren. Het is een soort checklist die gebruikt kan worden om vast te stellen over welke competenties een ondernemer beschikt en welke nog ontwikkeld kunnen worden.

De Nederlandse agrarisch ondernemer moet zich veel meer profileren'

Gerrit Kiekebos is salesmanager en exportmanager Oost-Europa bij **Uniform Agri**. Uniform Agri ontwikkelt en levert software voor melkvee-houders in Nederland en Europa en is één van de partners in het project. *“Gezien de huidige veranderingen en ontwikkelingen die gaande zijn in de sector is het des te belangrijker dat agrarische ondernemers werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en vooral lange termijnplannen maken voor hun onderneming.”*

Kansen voor agrarische ondernemers

Volgens Gerrit Kiekebos zijn er vier soorten kansen voor agrarische ondernemers te onderscheiden. Allereerst is het laten groeien en uitbreiden van de onderneming een kans. Een nadeel hiervan is dat de quotumprijzen in Nederland het hoogst zijn in vergelijking met andere landen in Europa en dat de grond in Nederland ook behoorlijk duur is. Ten tweede zijn er kansen voor bedrijven om biologische melk en biologisch vlees te gaan produceren. Biologische melk levert meer op, alhoewel het prijsverschil minimaal is. Daarbij is er op dit moment meer aanbod van biologische melk dan dat er vraag naar is, er zijn wachtlijsten voor boeren om hun eco-melk kwijt te kunnen. Een derde kans is het opzetten van een neventak, zoals een camping of zorgboerderij. Als laatste geeft Gerrit aan dat natuur- en landschapbeheer wellicht de grootste kans is voor agrarische ondernemers.

Bedreigingen voor agrarische ondernemers

De grootste bedreiging voor agrarische ondernemers is de constante verandering van de regelgeving van de overheid. De wereldmarktprijs is ook een bedreiging. *“We zijn wat dat betreft ook afhankelijk van andere landen. Omdat het melkquotum en grond in andere landen goedkoper zijn, kunnen zij goedkoper produceren.”*

Wat betekent dit voor agrarische ondernemers?

Agrarische ondernemers moeten geen ad hoc ondernemers zijn. Zij moeten nadenken over lange termijnbeleid en een bedrijfsplan maken. Daarnaast is het belangrijk dat zij goed inzichtelijk hebben hoe zij er zakelijk gezien voor staan. Wat is de kostprijs van een kilo melk?

Wat betekent dit voor het agrarisch onderwijs?

“Het is belangrijk dat leerlingen worden opgeleid tot brede ondernemers, ook gericht op werken in het buitenland en andere sectoren. Nederland is een kennisland en Nederlandse bedrijfsleiders zijn hierom gewild in het buitenland. Beheersing van de Engelse taal is daarbij onontbeerlijk en er moet veel aandacht zijn voor automatisering. Breed opleiden betekent ook dat er gekeken moet gaan worden in het ‘gewone’ bedrijfsleven. Hoe doen zij het?”

Wat moet een agrarisch ondernemer in huis hebben?

Allereerst moet een agrarisch ondernemer zijn vak beheersen, kunnen organiseren, hoofd- van bijzaken kunnen onderscheiden en kunnen omgaan met stress. De Nederlandse agrarisch ondernemer moet zich ten opzichte van buitenlandse concurrenten veel meer profileren.

“In Nederland wordt bijvoorbeeld nauwelijks met medicijnen voor koeien gewerkt, terwijl dat in het buitenland wel zo is. Dergelijke sterke kanten moet de Nederlandse agrarisch ondernemer veel meer belichten.”

“Agrarische ondernemers kunnen werken aan deze benodigde kwaliteiten door eerst eigen sterke en zwakke punten op een rijtje te zetten. Je afvragen wie je eigenlijk bent, zoals de deelnemers in het Persoonlijk Ontwikkelings Programma voor agrarische ondernemers hebben gedaan.” Het is daarnaast belangrijk dat een agrarisch ondernemer verder kijkt dan alleen de eigen sector en meer open staat voor invloeden en ontwikkelingen buiten de sector. *“Naast de eigen vakbladen eens een ander opinieblad lezen, gaan praten met je consumenten en supermarkten.”*

Hoe kan het agrarisch onderwijs hierop inspelen?

Het agrarisch onderwijs moet kritischer kijken naar wat zij de leerlingen leren. Achteraf toetsen bij leerlingen wat zij aan hun opleiding gehad hebben in hun werk. Scholen moeten naar de toekomstige werkgevers van de leerlingen toestappen en vragen welke vaardigheden de leerlingen in huis moeten hebben om het werk goed te kunnen doen. Niet zonder meer de leerlingen leren wat er in de boekjes staat.

Agrarische ondernemers werken aan competentieontwikkeling

Uit de gesprekken met een aantal deelnemende agrarische ondernemers blijkt dat het voor de meeste geldt dat zij in ieder geval meer inzicht in hun sterke en zwakte punten gekregen hebben. De ontwikkelpunten die het meest door hun genoemd worden: presentatie, marktgerichtheid, ict-vaardigheid, omgevingsbewustzijn, visie. Deze genoemde ontwikkelpunten zijn voor Gerrit Kiebekos niet verrassend. *“Het is noodzakelijk dat agrarische ondernemers deze punten ontwikkelen, gezien de toekomstige ontwikkelingen in de sector. Ik vind het daarom erg goed dat de deelnemers ook zelf tot de conclusie zijn gekomen dat dit de competenties zijn waar ze aan moeten werken.”*

Hoe nu verder?

Volgens Gerrit is het zelf werken aan de eigen ontwikkeling voor de agrarisch ondernemer erg actueel. Veel ondernemers staan nu voor de keuze of zij moeten doorgaan of stoppen met hun bedrijf. Nu is het melkquotum nog voor een redelijke prijs te verkopen. Het doorlopen van dit programma zou hen kunnen helpen bij het maken van die beslissing. *“Ik vind eigenlijk dat een melkveehouder dit iedere vijf jaar zou moeten doen, te beginnen bij de leerlingen die aan het einde van hun opleiding zijn en op het punt staan hun carrière te beginnen. Voor jonge ondernemers is dit erg belangrijk.”*

Analyseren en meten van competenties

Door competentieanalyse onderzoeken we onze competenties, stellen we vast over welke competenties we beschikken en in welke mate. Dat kunnen we zelf doen door middel van zelfanalyse. Het zelf analyseren van onze competenties vraagt in de eerste plaats om een eerlijke kijk op onszelf. Maar het vraagt ook om voldoende zelfkennis en is niet zo gemakkelijk als het lijkt. Want competenties kun je niet zo maar leren. Competenties ontwikkel je door er ervaring mee op te doen, in het werk maar evenzogoed daarbuiten. Competenties ontwikkelen we immers ons hele leven, op verschillende momenten, in verschillende situaties en zeker niet alleen op het werk.

Het competentieprofiel kan gebruikt worden als een meetlat. In het profiel wordt met gradaties aangegeven in hoeverre iemand over een competentie beschikt. Het competentieprofiel is vooral een spiegel: als je je competenties ziet en ervaart, zal je je ook verantwoordelijk voelen voor het verhogen van de effectiviteit ervan én bewust zijn van datgene wat je al hebt bereikt.

Door competentieanalyse krijgen we een nieuwe kijk op wat we allemaal kunnen en welke kansen er zijn om ons verder te ontwikkelen. Kunnen we al onze vaardigheden en interesses kwijt in ons leven en passen ze binnen ons werk? Welke mogelijkheden zijn er voor verdere ontwikkeling in of buiten onze huidige werkomgeving?

Wanneer we een competentieanalyse hebben uitgevoerd zijn we beter in staat om vragen zoals deze te beantwoorden. Door competentieanalyse wordt duidelijk wat onze sterke en zwakke punten zijn en wordt duidelijk hoe we ons professioneel kunnen ontwikkelen en welke stappen we daarvoor moeten zetten.

Een competentieprofiel is aan functie en werkomgeving gebonden en ligt niet voor eeuwig vast. Het competentieprofiel kan het best gezien worden als een richtlijn, die voortdurend bijgesteld kan en mag worden.

Hoe ziet een persoonlijk competentieprofiel eruit?

Hieronder is een voorbeeld te zien van hoe een persoonlijk competentieprofiel eruit kan zien. We hebben de competentie 'omgevingsbewustzijn' eruit gelicht.

Persoonlijk competentieprofiel van: _____				
Competenties Beschrijving van de competenties	Eigen competenties Wilt u in het onderstaande overzicht een oordeel geven over de mate waarin u beschikt over genoemde competenties			
	Mijn vaardigheden			
Omgevingsbewustzijn	Niet	Voldoende	Goed	Zeer goed
1 Is geïnteresseerd in de wereld om zich heen, leest ook niet-vakbladen				
2 Weet wat er in de maatschappij/ bij de burger leeft				
3 Is een netwerker: gaat er actief op uit, praat met anderen, legt contacten en onderhoudt relaties				
4 Wil weten hoe het ook anders kan, staat open voor ideeën van anderen				

'De laatste jaren zijn wij ons ervan bewust dat er aan onze persoonlijke ontwikkeling gewerkt moet worden'



Kees en Tiny Beekmans, deelnemers aan het programma persoonlijke ontwikkeling voor agrarische ondernemers

Kees (42 jaar) en Tiny Beekmans (40 jaar), ouders van drie kinderen, hebben de melkveehouderij in Oirschot in 1990 overgenomen van de ouders van Kees. Beiden werken ze fulltime in het bedrijf. Ze hebben de taken goed verdeeld. Kees doet alles met de melkrobot en de koeien en Tiny doet onder andere de administratie. *"Maar als het moet, kunnen we het werk van elkaar zonder problemen overnemen."*

Kees en Tiny hebben 75 koeien op stal staan en leveren ongeveer 700.000 kg melk per jaar. In 1999 hebben zij een melkrobot aangeschaft. *"Een simpele rekensom vertelde ons dat we het werk na uitbreiding van ons*

bedrijf niet meer met z'n tweeën konden doen. De beslissing om een melk-robot aan te schaffen was toen snel gemaakt. En we hebben daar geen moment spijt van gehad”, aldus Kees. “Eerst zag ik alleen de poten en de uier van de koe, nu ken ik de complete koe inclusief het karakter van de koe. Ik heb mijn handen veel meer vrij gekregen en dat is met opgroeiende kinderen geen overbodige luxe.”

Kansen en bedreigingen voor de agrarisch ondernemer

“Wij ervaren de wettelijke bepalingen niet als bedreigingen. Je kunt heel moeilijk doen over de regelgeving, maar je moet er gewoon mee leren werken. Wij proberen dat positief te benaderen.”

Visie op de toekomst van het bedrijf

Het feit dat het bedrijf van Kees en Tiny zich bevindt in een natuurgebied kan gezien worden als een bedreiging. Het is daarnaast ontwikkelgebied, wat betekent dat de verschillende natuurgebieden grenzend aan Eindhoven, Tilburg en Den Bosch aan elkaar ‘gebreed’ worden. Bepaalde hoekjes zijn landbouwontwikkelingsgebied en het bedrijf van Kees en Tiny valt hier binnen. *“We hebben daar ontzettend geluk mee. Wij ondervinden hier nu geen directe hinder van en hoeven alleen maar rekening te houden met de algemene regelgeving.”*

“We hebben net de melkrobot geoptimaliseerd naar 700.000 kg melk. Uitbreiding betekent de aanschaf van een tweede melkrobot en dat we direct door zouden moeten groeien naar 1.000.000 kg melk. We zien daar kansen liggen, maar we zijn er nu nog niet uit wat we gaan doen. Het is in ieder geval belangrijk dat het bedrijf op den duur te verkopen is of over te nemen is door de kinderen. We denken er ook over na om een tweede tak op te zetten in de recreatieve sfeer. Boerderijcampings in deze omgeving worden druk bezocht. We willen ons wel onderscheiden van andere boerderijen. We hebben al concrete ideeën over hoe we dat kunnen doen. We willen ons richten op mensen die wel wat geld over hebben om luxe te overnachten. We weten dat er vraag naar is en Oirschot biedt weinig overnachtingsmogelijkheden op dat niveau.”

Werken aan eigen ontwikkeling als agrarisch ondernemer

Kees en Tiny zijn de laatste jaren bewuster bezig om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Tiny heeft wel eens een cursus gedaan om wat extra kennis op te doen, maar vindt dat de praktijk toch beter werkt. Zij willen beiden een actievere rol gaan spelen in vergaderingen en bijeenkomsten. Tiny zit al jaren in het bestuur van de buurtvereniging. Nu ze voorzitter is, moet ze regelmatig vooraan staan en het woord doen. Het krijgen van meer zelfvertrouwen daarin is van belang. *“We lopen wel voorop in het benutten van kansen en ontwikkelingen, maar zijn bijvoorbeeld niet overdreven aanwezig in vergaderingen, we kruipen niet zo snel achter de microfoon. We denken wel dat we goede ideeën hebben en we hebben overal duidelijk een mening over die ook vaak gedeeld wordt. Maar we moeten zelfvertrouwen krijgen om ook echt meer van ons te laten horen. We proberen nu in vergaderingen en bijeenkomsten een actievere rol te spelen en ons zo te verbeteren op dit punt. We treden meer naar voren en zijn nadrukkelijker aanwezig. Je merkt dan ook dat mensen ons na afloop van de vergadering aanspreken.”*

Competentieontwikkeling

Een onderdeel van het programma is jezelf door een externe laten beoordelen. Tiny heeft dit laten doen door een kennis die varkenshouder is. *“Voor mij is hij een goed voorbeeld van een self-made man. Hij heeft een prachtig bedrijf opgebouwd. Hij is een opleiding gaan volgen op Nijenrode en geeft nu ook spreekbeurten in het openbaar. Hij zegt vaak tegen mij dat ik meer met mijn capaciteiten moet doen. En dat ik er alleen maar van leer als ik een keer op mijn bek ga.”*

Eén van de laatste stappen in het programma is het doen van een aantal opdrachten die kunnen helpen bij het realiseren van de ontwikkelpunten. *“We hebben een oefening ‘netwerken’ thuis gestuurd gekregen. Daar hebben we goed naar gekeken en dan blijkt dat we veel te weinig achteraf mensen bedanken of even opbellen. We vragen ook te weinig om gunsten van anderen, terwijl we wel veel voor anderen doen. Dit soort oefeningen zet je echt aan het denken.”*

“We zijn nu ook begonnen met het maken van een meerjarenplan, maar als we al eerder zo ver vooruit hadden gekeken, dan hadden we betere keuzes gemaakt dat weten we zeker. We zijn actiever geworden, we hebben afspraken met onze accountant gemaakt en we staan meer op onze strepen.”

Programma gericht op ondernemersparen

De taakverdeling tussen mannen en vrouwen is binnen de samenleving in zijn geheel, maar ook binnen de agrarische sector aan het veranderen. Het komt steeds vaker voor dat man en vrouw beiden een inkomen verdienen. Ze werken samen op het bedrijf of een van hen, meestal de vrouw, heeft een baan buiten het bedrijf. Het potentieel van vrouwen zou op het bedrijf nog veel meer ingezet kunnen worden, maar de competenties die vrouwen verworven hebben zijn echter vaak nog onbekend en onbenut. Ook ligt er een rol voor vrouwen bij het bevorderen van de zogenaamde leefbaarheid van het platteland of zouden de kennis en inzichten van vrouwen benut kunnen worden bij de ontwikkeling van plattelandsbeleid en voorstellen tot plattelandsvernieuwing.

Het programma voor persoonlijke ontwikkeling gaat ervan uit dat man en vrouw samen een bijdrage kunnen leveren aan het bedrijf en dat die samenwerking meerwaarde oplevert. Belangrijk is te ontdekken waar ieders kracht ligt en waarin de toegevoegde waarde aan het bedrijfsresultaat schuilt. Competenties voor het werk met geavanceerde technologie zijn bijvoorbeeld gaandeweg ontwikkeld door mannen maar zeker ook door de vrouwelijke partners in het bedrijf. In de verblijfsrecreatie en andere nevenfuncties van het bedrijf (winkel, zorgboerderij, et cetera) hebben veel vrouwen sociale competenties ontwikkeld. Andere terreinen zijn de bedrijfsboekhouding, logistiek en management, maar ook het gezin, vrijwilligerswerk, bestuur en beleidsfuncties.

In het programma werken man en vrouw ook daadwerkelijk samen. Ze overleggen met elkaar en vergelijken de individuele resultaten van de opdrachten. Door samen aan het programma te werken, kan een onder-

nemerspaar bijvoorbeeld ontdekken op welke punten zij elkaar aanvullen of juist overlappen. Een sterk punt van de een, kan een ontwikkelpunt van de ander zijn. Wellicht kan men elkaar helpen bij het werken aan de ontwikkelpunten. Het kan ook voorkomen dat er een gezamenlijk ontwikkelingsdoel wordt gevonden. Het kan dan stimulerend zijn om samen hieraan te gaan werken.

“Ik vind het wel heel leuk en fijn om het programma met mijn partner te doorlopen. We hebben samen dit bedrijf. We zeggen dingen over elkaar en we hebben de oefeningen met elkaar besproken. We hadden alleen het maken van een lange termijnplanning als gezamenlijk ontwikkelpunt, verder hadden we alles anders.” (Vrouwelijke deelnemer.)

'Stilstand is achteruitgang, op alle vlakken dus ook wat betreft persoonlijke ontwikkeling'



Jaring en Bianca Hiemstra, deelnemers aan het programma persoonlijke ontwikkeling voor agrarische ondernemers, met hun zoontje Teake

In 1997 zijn Jaring (31 jaar) en Bianca Hiemstra (33 jaar) neergestreken op een grote boerderij in het Friese plaatsje Achlum. Zij hebben elkaar leren kennen op de Landbouwwuniversiteit in Wageningen, waar Jaring landbouwtechniek heeft gestudeerd en Bianca de studie moleculaire wetenschappen heeft afgerond. In 1997 zijn zij gestart met 140 koeien en op dit moment worden er 270 koeien gemolken.

Naast de zorg voor hun twee kinderen en het huishouden heeft Bianca een baan voor vier dagen als adviseur bodem bij een ingenieursbureau. Bianca doet op dit moment alleen een gedeelte van de administratie van het bedrijf. Jaring runt dus voornamelijk het bedrijf. Hij heeft één vaste medewerker in dienst. Het is een bewuste keuze om zonder melkrobot te

werken: *“Met een melkrobot ben je nooit vrij, een melkrobot werkt namelijk 24 uur per dag. Je bent er juist aan gebonden en kunt nooit op vakantie. Ik melk twee keer per dag en heb dan alle koeien gezien. Door mijn vaste medewerker kan ik rustig een weekendje weg.”*

Kansen en bedreigingen

“Door de toenemende automatisering en mechanisatie neemt de arbeidsproductiviteit per persoon toe. De kostprijs wordt gedrukt en de marges worden groter, vooral ook door de schaalvergroting. Nederland is een kennisland en dat zie ik als een kans waar ik optimaal gebruik van probeer te maken”, aldus Jaring Hiemstra.

De regelgeving is volgens Jaring op alle gebieden een bedreiging. Soms zijn regels nodig, maar ze moeten wel zinvol zijn. Daarnaast ziet hij de hoge prijs van arbeid in Nederland als een beperking voor het bedrijf.

“Ze willen nu weer een andere systematiek invoeren betreffende de mestwetgeving. Dat zorgt voor onrust onder de ondernemers. Als dit soort dingen steeds veranderen dan is het lastig om plannen te maken voor de toekomst.”

Toekomst van het bedrijf

Jaring en Bianca willen hun bedrijf nog uitbreiden naar 300 koeien die het hele jaar door op stal staan. Verder denkt Jaring ver vooruit en heeft hij veel plannen. *“Alles is hier al afgestemd op 300 koeien, ook wat betreft de wetgeving. In de toekomst is het de bedoeling dat we het bedrijf van mijn vader gaan overnemen. Het bedrijf zal nooit stilstaan. Ik heb veel plannen en denk altijd een eind vooruit.”*

Visie op de toekomst van agrarische ondernemers

Jaring's visie op de toekomst van de agrarisch ondernemer is dat deze meer en meer een ondernemer wordt en minder een specialist. *“Mijn opa was een boer, mijn vader een melkveehouder en ik ben een agrarisch ondernemer. Mijn vader werkte vooral lichamelijk heel hard. Ik ben meer met geestelijke arbeid bezig. De boer van nu is een brede ondernemer die*

van alle markten thuis is en snel over verschillende onderwerpen specialistische kennis kan vergaren. Ik heb op de universiteit geleerd waar en hoe ik informatie moet zoeken. Je leert theorieën. De praktijk heb ik vooral thuis op de boerderij geleerd.”

Een agrarisch ondernemer moet volgens Jaring weten wat hij of zij wil op de lange termijn en daarin consistent zijn. Daarnaast moet een ondernemer flexibel zijn en de ruimte hebben om dingen aan te passen of te veranderen. Vooruit kunnen kijken naar wat de overheid wil en inspringen op de regelgeving die hieruit voortkomt, is ook een competentie die een agrarisch ondernemer moet beheersen.

Werken aan eigen ontwikkeling als agrarisch ondernemer

Het motto van Jaring is dat stilstand achteruitgang is en dat geldt wat hem betreft ook voor persoonlijke ontwikkeling. Bianca en Jaring zijn er erg op gericht om niet afhankelijk te zijn van anderen. Ze willen zichzelf kunnen redden en krijgen het benauwd als ze zichzelf op slot zetten. Jaring is in het bedrijf vooral de troubleshooter, het manusje van alles. *“Ik rooster mezelf zoveel mogelijk vrij, al het standaard werk heb ik uitbesteed. Ik houd van uitdagingen en afwisseling in mijn werk. Ik wil niet de hele dag hetzelfde doen. Ik vul mijn eigen dagen in.”*

Competentieontwikkeling

Jaring en Bianca hebben samen deelgenomen aan het programma voor persoonlijke ontwikkeling. Zij vinden het een grote toegevoegde waarde dat ze samen aan het programma hebben deelgenomen. *“Het is duidelijk in beeld gekomen waar we elkaar kunnen aanvullen. Door het samen te doen, praat je erover met elkaar. Daardoor ben je er ook echt mee bezig. Je leert van elkaar.”*

Jaring wil ‘zichzelf naar buiten toe presenteren’ beter ontwikkelen. *“Ik heb vooral moeite met mezelf helder en duidelijk te presenteren naar een groep toe.”* Bianca vindt dat ze meer moet netwerken en sociale contacten leggen. Verder zou ze ook juist graag haar sterke kanten beter willen ontwikkelen. Haar agenda is door haar werk en de kinderen erg vol. Ze zou ook meer

bij het bedrijf betrokken willen zijn. *“Ik verwacht dat ik, als de kinderen wat groter zijn, dat ook kan doen.”* Het op papier krijgen van wat je wilt ontwikkelen is één ding, maar het ook daadwerkelijk ondernemen van acties is een lastigere stap. Toch zeggen Bianca en Jaring dat ze er zeker onbewust wel mee bezig zijn. *“We hebben hier onlangs een excursie gehad en dan neem je toch de kennis die je hebt opgedaan in het programma wel mee.”*

Externe evaluatie

Bij het leren ontdekken van eigen competenties, betekent het niet dat je alleen jezelf een spiegel moet voorhouden. Je kunt het profiel ook gebruiken om anderen te vragen een oordeel over jouw functioneren te geven. Een oordeel van een ander geeft nog meer inzicht in eigen competenties. Het geeft je de kans om een idee te krijgen van hoe anderen je zien en daardoor je zelfevaluatie te checken. Dit wordt daarom ook wel een ‘360° feedback’ genoemd.

Je kunt een collega, je partner, een docent of een vriend vragen om je als het ware een spiegel voor te houden. Het is belangrijk dat degene die een ander gaat beoordelen de ander goed kent. Maak goed duidelijk waar het om gaat. Bedenk daarbij wat je verwacht van degene die jou gaat evalueren; een kritische houding, eerlijkheid, discretie. Heeft deze persoon voldoende tijd om het uit te voeren? Daarnaast is het belangrijk om tijd uit te trekken om de resultaten te bespreken met elkaar.

Een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) maken

Als ondernemers eenmaal zicht hebben gekregen op eigen sterke en zwakke punten kan het competentieprofiel ingezet worden om de eigen positie te versterken voor de toekomst. De vraag die nu voorligt is: ‘Welke competenties zijn het meest belangrijk voor mijn eigen positie als agrarisch ondernemer, binnen het bedrijf dat ik nu run of in de toekomst het liefst zou willen runnen?’. Daarnaast onderzoekt de ondernemer welke competenties

hem of haar het best typeren, met andere woorden waar ben je goed in? Ook worden de competenties benoemd die in de toekomst beter benut zouden kunnen worden, of juist verder ontwikkeld zouden moeten worden. Aan de hand hiervan kan een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) gemaakt worden.

De ondernemer werkt de eigen ontwikkelpunten verder uit en licht deze toe aan de hand van situatiebeschrijvingen. Het gaat erom aan te geven wat iemand nu het meest bezighoudt met betrekking tot de verschillende ontwikkelingspunten, wat is de kern van het probleem? Door een situatie te beschrijven waarin je met name oploopt tegen het te ontwikkelen punt, kan dit verder ontrafeld worden. Hieronder geven we een voorbeeld van zo'n situatiebeschrijving.

Stel je vindt dat je de volgende competentie zou moeten ontwikkelen: 'heeft vertrouwen in de eigen sterkten en weet deze te benutten'.

- 1 **Situatie of voorbeeld:** Zakelijk overleg met collega's.
- 2 **Waar en wanneer:** Elke veertien dagen, in mijn eigen kantoor.
- 3 **Wie zijn erbij betrokken:** Collega's, medewerkers.
- 4 **Wat doet u (en wat doen anderen):** In dit overleg zijn er maar weinig mensen die iets zeggen. Ik heb de neiging om vaak iets op te merken, omdat me iets opvalt of omdat ik een idee heb. Dat komt omdat ik snel doorheb wat de kern van een zaak is, waar het probleem ligt, et cetera. Ik ben kritisch en analytisch, maar ook creatief. Maar omdat me opvalt dat de rest niet zoveel zegt, doe ik dat ook minder, omdat ik anders het idee heb dat de mensen denken daar heb je haar weer.
- 5 **Wat zijn de gevolgen voor u (en anderen):** Het is jammer dat daardoor waar ik goed in ben op de achtergrond raakt. Ik kan mijn ideeën niet kwijt en anderen hebben er zo ook niets aan.
- 6 **Waarom bent u ontevreden of niet tevreden genoeg?**
Ik denk dat ik goede ideeën en opmerkingen heb, maar durf eigenlijk niet goed te zeggen wat ik vind of welke ideeën ik heb. Zo raak ik ze niet kwijt en een ander heeft er niets aan.
- 7 **Geef de kern aan: waar gaat het om, wat houdt u met meest bezig?**
Omdat ik niet durf te zeggen wat ik vind, is het jammer dat ik waar ik goed in ben niet kwijt kan aan anderen. Misschien zou ik moeten oefenen om te zeggen wat ik vind en dat op de juiste manier doen. Maar hoe doe je dat?

In het Persoonlijk OntwikkelingsPlan wordt vastgelegd hoe verder gewerkt gaat worden aan de competenties die verder ontwikkeld moeten worden. Hulpmiddelen hierbij zijn een logboek en een 'koffer'. In het logboek leg je vast welke ontwikkelactiviteiten je gaat ondernemen om de ontwikkelpunten te bereiken. Dit kunnen activiteiten zijn gericht op hoe je je werk anders gaat aanpakken, deelname aan lezingen/cursussen/bijeenkomsten of activiteiten waaraan je gaat deelnemen buiten je bedrijf. Je schrijft ook op wanneer je bepaalde activiteiten gaat ondernemen. In het logboek kan daarna worden bijgehouden hoe bepaalde activiteiten zijn verlopen. In de koffer kunnen voorbeelden en 'bewijsmateriaal' verzameld worden waaruit blijkt dat bepaalde ontwikkelactiviteiten zijn ondernomen of die geleid hebben tot successen die zijn behaald: zo wordt een portfolio van de eigen ontwikkeling aangelegd.



Enkele oefeningen

Gericht op de competenties die de deelnemende agrarische ondernemers willen ontwikkelen, zijn verschillende oefeningen gemaakt. Uit een analyse van de competenties die de deelnemers willen ontwikkelen, blijkt dat een aantal ontwikkelpunten vaker terugkomen dan andere. De volgende ontwikkelpunten worden het meest genoemd:

1. Presentatie

Hier gaat het met name om het willen verbeteren van de mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

2. Marktgerichtheid

Weten wat de behoeften van de klanten zijn, is noodzakelijk voor de ondernemer om te kunnen inschatten wat de kansen zijn bij het opzetten van een tweede tak of bij het aankopen van melkquotum.

3. Ict-vaardigheid

De deelnemende agrarische ondernemers die aangeven hun ict-vaardigheid te willen verbeteren, willen beter leren werken met de verschillende programma's en applicaties. Zij weten vaak niet waar bepaalde gegevens gezocht moeten worden en willen beter weten welke mogelijkheden er zijn.

4. Omgevingsbewustzijn

Het gaat de deelnemers hier met name om 'netwerken': het actief naar buiten treden, contacten leggen met anderen en relaties onderhouden.

5. Visie

Het opstellen van lange termijndoelen en een meerjarenplanning inclusief financiële onderbouwing is iets waarvan de agrarische ondernemers vinden dat zij dat vaker en beter moeten doen. Door het opstellen van verschillende scenario's kunnen de risico's wellicht beter ingeschat worden.

De aangeboden oefeningen zijn bedoeld als opstapje: hoe kun je zelf aan de slag gaan binnen het dagelijks leven met concrete activiteiten om ontwikkelpunten te verbeteren.

"We hebben een oefening 'netwerken' thuis gestuurd gekregen. Daar hebben we goed naar gekeken en dan blijkt dat we veel te weinig achteraf mensen bedanken of even opbellen. We vragen ook te weinig om gunsten van anderen, terwijl we wel veel voor anderen doen. Dit soort oefeningen zet je echt aan het denken." (Deelnemer, 40 jaar.)

4 Resultaten

Individueel

Deelname aan het programma biedt ondernemers in de agrarische sector inzicht in de competenties die nodig zijn om vernieuwend en verantwoord te kunnen ondernemen. Zij leren eigen competenties te ontdekken en sterkten en zwakten te analyseren. De deelnemende boeren geven aan dat het een helder beeld heeft opgeleverd van eigen sterke en zwakke punten. Soms is dat een bevestiging van eigen vermoedens, soms heeft het ook vaardigheden zichtbaar gemaakt waarvan ze niet wisten dat ze erover beschikten.

“Ik ben erachter gekomen dat ik meer kan dan ik dacht. Ik heb ook de overtuiging gekregen dat ik meer kan. Ik ben door mijn deelname geprikkeld om weer iets nieuws te gaan doen en ben onlangs gestart met een driejarige opleiding Agri-Business.” (Deelnemer, 49 jaar.)

Het wordt als grote toegevoegde waarde ervaren dat zij samen met hun partner aan het programma hebben deelgenomen. Het wordt duidelijk waar zij elkaar kunnen aanvullen en wat zij van elkaar kunnen leren.

“Door het samen te doen, praat je erover met elkaar. Dan ben je er ook echt goed mee bezig. Je leert van elkaar.” (Deelnemersechtpaar, 31 en 33 jaar.)

De deelnemers hebben opdrachten gericht op de te ontwikkelen competenties aangeboden gekregen. Dit heeft hen handvatten geboden om initiatieven te ondernemen om competenties te ontwikkelen. Deelnemers hebben de oefeningen als nuttig en bruikbaar ervaren.

“Door onze deelname aan het programma zijn we nu voor het eerst gestart met het maken van een meerjarenplan. Lange termijndenken is een competentie die wij willen ontwikkelen. Ik had gewild dat we dit al veel eerder hadden gedaan, dan hadden we betere keuzes gemaakt dat weet ik zeker.” (Deelnemer 42 jaar.)

“We hebben aan het einde van het programma een oefening ‘netwerken’ thuis gestuurd gekregen. Daar hebben we goed naar gekeken en we hebben de conclusie getrokken dat we daar veel meer aan kunnen doen. Dit soort oefeningen zet je echt aan het denken.” (Deelnemer 40 jaar.)

Voor de samenleving

Het project richt zich op de benodigde competenties voor vernieuwend verantwoord ondernemen, tegen de achtergrond van de veranderende agrarische sector. Ondernemers leren om kansen voor een duurzame bedrijfsvoering beter te benutten. Vanuit dat perspectief wordt een bijdrage geleverd aan de structurele innovatie van de sector. In het algemeen verbetert het de kansen op werk en op loopbaanontwikkeling van mensen op de arbeidsmarkt en specifiek biedt het voor vrouwen gelijke kansen op professionele beroepsontwikkeling door middel van erkenning en waardering van informeel, buiten de opleidingssituatie verworven competenties.



5 *Blik op de toekomst*

Het is geen gemakkelijke tijd voor agrarische ondernemers. Voortdurend moeten nieuwe uitdagingen aangegaan worden. Voortdurend is er de noodzaak om te anticiperen op veranderingen. De agrarische sector staat onder druk en het agrarische ondernemerschap is geen eenvoudige opgave.

Bestaat er een sleutel tot succes? Misschien geen sleutel maar wel een weg. Door middel van een programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers hebben we ondernemers laten zien hoe ze zich kunnen bezinnen op hun toekomst. We hebben hen bewust gemaakt van het belang om zelfbewust om te gaan met eigen ontwikkeling. We hebben laten zien hoe eigen sterkten en zwakten geanalyseerd kunnen worden en drijfveren en interesses verkend.

Ondernemers staan juist en vooral voor de uitdaging te werken aan persoonlijke professionalisering en ontwikkeling.

Competentiepaspoort voor een leven lang leren

Aan het einde van het programma voor persoonlijke ontwikkeling ontvangen alle deelnemers een 'competentie paspoort'. Het competentiepaspoort geeft aan dat het programma weliswaar is afgelopen, maar een 'leven lang leren' nu pas begint. Het directe resultaat van het programma is dat ondernemers meer inzicht hebben gekregen in hun competenties. Het indirecte resultaat is dat zij zich zelfbewust zijn geworden van het belang om competenties te ontwikkelen en zich zelf verantwoordelijk weten voor het oppakken daarvan. En dat is geen eenmalige gebeurtenis. Competenties ontwikkel je je hele leven lang.

Het competentiepaspoort is een middel om vast te stellen waar je nu staat, wat je verder wilt bereiken en wat je moet ondernemen om daar te geraken. In het paspoort kan de deelnemer de competenties die hij wil ontwikkelen en de competenties waar hij goed in is vastleggen. De competenties waar de agrarisch ondernemer goed in is kan hij vergelijken met de kenmerken van het werk dat hij nu doet. Hij kan zich afvragen of hij de competenties waar hij goed in is wel voldoende benut in het werk. Het paspoort kan gebruikt worden om gericht te oriënteren op een andere uitdaging: professionalisering of uitbreiding van de onderneming. Of misschien wel een andere taakverdeling binnen de onderneming, ander werk of een opleiding? Persoonlijke ontwikkeling is een levenslang leerproces. Het paspoort zal dan ook in de loop der tijd wijzigen en bijgesteld moeten worden.

41

'Een bedreiging proberen wij als een kans te zien en te benutten'



Henk en Femmie Hiemstra, deelnemers aan het programma persoonlijke ontwikkeling voor agrarische ondernemers

Vanaf 1978 zwaaien Henk (49 jaar) en Femmie Hiemstra (50 jaar) de scepter over melkveebedrijf 'De Schans' in de prachtige bosrijke omgeving van Ommerschans. Henk Hiemstra is op deze historische boerderij geboren en getogen. Ten tijde dat Henk en Femmie het bedrijf overnamen in 1978 waren er 30 koeien. Zij hebben vanaf die tijd de stimuleringsgelden goed benut om hun bedrijf uit te breiden naar de 65

koeien van nu. Henk heeft de middelbare landbouwschool en het middelbaar kader rundveehouderij afgerond. Femmie heeft de Mulo gedaan en een opleiding voor tandartsassistente. Femmie heeft de eerste jaren op de boerderij voor hun vier kinderen gezorgd. Op dit moment werkt Femmie vier dagen per week op het medisch archief van een ziekenhuis. Henk werkt fulltime in het bedrijf.

Kansen en bedreigingen

Het gebied van Ommerschans is een bosrijke omgeving en dat betekent dat er beleidsmatig is vastgesteld dat de veehouderijen niet kunnen uitbreiden vanwege de verzuring van de omgeving door de ammoniakuitstoot. Henk en Femmie hebben deze bedreiging als een kans gezien en hebben meegewerkt aan de oprichting van een milieucoöperatie. Deze coöperatie voert verschillende projecten uit zoals bijvoorbeeld op het gebied van alternatieven voor riolering op bedrijfsniveau.

Henk en Femmie zien biologische producten als een kans. In 1999 zijn zij overgestapt op biologische landbouw en hebben zijn een aantal jaren biologische melk geleverd. Helaas ontstonden er afzetproblemen zodat zij nu weer gewone melk moeten leveren tegen een lagere prijs. *“Het is de wens om weer terug te gaan naar biologische melk, maar dit is op het moment lastig omdat er wachtlijsten bij de fabrieken zijn.”*

Henk wilde meer met ecoproducten doen en heeft het idee opgevat om deze producten binnen de horeca te gaan afzetten. Producten direct van boer naar de eindgebruiker ziet Henk als een kans voor de landbouw. *“Ik ben met een aantal producten op pad gegaan en dat is buitengewoon goed gegaan. Ik ben er bijvoorbeeld achtergekomen dat er behoefte is aan geitenboter.”* Op dit moment heeft Henk al een aantal goede klanten en binnenkort kunnen de verschillende ecoproducten via de website (www.de-schans.com) van 'De Schans' besteld worden.

Zelf de melk verzuivelen tot biologische producten vinden Femmie en Henk Hiemstra geen reële optie. *“Dit brengt ten eerste grote investeringen met zich mee. Daarnaast is het maar de vraag of je daar markt voor hebt. Kun je de producten wel afzetten? Het is eerder een optie om met anderen samen te werken op dit vlak of ooit zouden we misschien een verkooppunt*

beginnen. Dit zouden wij echter nooit als basisinkomen zien, de afname van producten is onzeker en biologische producten zijn toch duurder.”

Toekomst van 'De Schans'

Femmie en Henk Hiemstra zijn altijd op zoek naar uitdagingen en pakken deze als het kan ook op. In 1998 hebben zij melkroboten aangeschaft. *“Dit betekende arbeidsverlichting en dat is een item waar wij continu aan proberen te werken. Wij zijn altijd bezig om ons bedrijf up-to-date te houden en hebben de mogelijkheid om nog uit te breiden tot zo'n 100 koeien.”* In de toekomst streven ze ernaar dat Femmie minder kan gaan werken, de situatie zoals deze nu is, is volgens hen toch niet ideaal. Om dit te bereiken zullen ze andere takken moeten gaan aanboren. Henk zegt ooit wel eens gesolliciteerd te hebben naar een baan, maar dit was geen succes. *“Het wordt toch als een handicap gezien dat je een boerderij achter je hebt staan en daarbij je leeftijd.”*

Competentieontwikkeling

Femmie en Henk Hiemstra weten heel goed wat zij willen en kunnen. Als zij voor een probleem zoals bijvoorbeeld nieuwe regelgeving komen te staan, proberen zij zo snel mogelijk ermee te dealen en zoeken zij naar een oplossing. *“We zijn ondernemers en treden graag naar buiten toe, zoekend naar nieuwe kansen en we grijpen deze ook als het kan.”*

Deelname aan het programma voor persoonlijke ontwikkeling heeft Henk er bewust van gemaakt dat hij meer kan dan dat hij zelf dacht. Daarnaast heeft het voor hem duidelijk gemaakt dat hij zijn krachten als innovator verder wil ontwikkelen. *“Ik heb de overtuiging gekregen dat ik meer kan dan ik dacht. Ik had altijd de Hogere Landbouwschool willen doen en ben door dit programma geprikkeld om weer iets nieuws te gaan doen. Ik ben in september 2004 gestart met de opleiding Agri-Business, een driejarige opleiding.”* Het programma heeft Femmie geen nieuwe kennis opgeleverd. Zij beschikt al over een grote dosis zelfkennis. *“Ik kom zelf niet uit een boerenfamilie en heb daarom al een grote omslag moeten maken. Ik ga mijn eigen gang en weet heel goed wat ik wil.”*

Competentieontwikkeling in de toekomst

“Boeren moeten daadwerkelijk ondersteund worden bij zaken waar zij moeite mee hebben, zoals bijvoorbeeld marketing en reclame. Hoe zouden wij nu bijvoorbeeld onze ontvangstruimte goed in de markt kunnen zetten? Producten die gemaakt worden, moeten ook verkocht en uitgedragen worden, dit kost voor de boeren zelf ontzettend veel tijd, zeker als iedereen zelf het wiel moeten uitvinden. De sector moet open gegooid worden, het blijft nu teveel gesloten”, aldus Femmie en Henk.

Tastbaar in plaats van virtueel

Aanvankelijk is het de bedoeling geweest om het programma voor competentieontwikkeling digitaal aan te bieden aan de agrarische ondernemers, via een zogenaamd e-learningprogramma. Als snel is gebleken dat e-learning (nog) niet paste bij de doelgroep. Enerzijds bleek het gebruik van internet nog niet wijdverbreid, anderzijds had men ook graag iets concreets, iets tastbaars in handen. De virtuele opdrachten werden gewoon weer opdrachten op papier. En de digitale competentiekoffer werd vervangen door een echte koffer. De koffer dient als portfolio: een verzameling van alle relevante leerervaringen en ontwikkelingsmomenten in tastbare bewijzen vevat.

Veranderingsperspectief als voorwaarde

We hebben vaak te horen gekregen dat agrarische ondernemers praktisch zijn ingesteld, niet graag leren of er niet de tijd voor willen nemen en niet erg ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën. Aan de hand van de ervaringen met dit programma kan gezegd worden dat dit niet het geval is. Het is belangrijk om de agrarisch ondernemer zelfbewust te maken van eigen sterkten en zwakten en ze daarbij ook bewust te maken dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen professionalisering. Een randvoorwaarde hierbij is wel dat de agrarisch ondernemer denkt vanuit een veranderingsperspectief. De wil om te veranderen en zichzelf te verbeteren is daarbij

onontbeerlijk. Daarnaast moet de ondernemer in grote mate zelflerend zijn, of leren zelflerend te worden.

Competenties ontwikkel je overal

Competenties ontwikkelen we in de loop van ons leven in verschillende leer- en praktijksituaties. Belangrijk is te weten dat informele situaties in het leven van alledag, net zo belangrijk zijn als de formele situaties in opleiding en werk. Te weinig zijn we ons daarvan bewust en daardoor maken we er te weinig gebruik van voor onze persoonlijke, professionele ontwikkeling. We kunnen leren om de competenties die we in ons leven verworven hebben, te herkennen en aantoonbaar te maken door te analyseren in welke situaties en momenten we er ervaringen mee hebben opgedaan. Dan blijkt al snel dat er parallellen zijn te trekken tussen de vaardigheden die binnen het werk van ons gevraagd worden en capaciteiten die we in geheel andere situaties hebben opgedaan. De basis voor persoonlijke ontwikkeling blijft veel breder en rijker dan vaak wordt gedacht.

Kracht van binnenvit ontwikkelen

De agrarische sector verkeert in een kwetsbare positie. Herontwerp van de sector wordt door de politiek en beleidsmakers nagestreefd. Maar de belangrijkste impuls voor een ingrijpende structuurwijziging en werkwijze van de sector zal toch van binnenuit moeten komen: vanuit agrarische ondernemers zelf. Ondernemers binnen de sector kunnen de toekomst met kracht tegemoet treden door individuele verantwoordelijkheid voor duurzaam en verantwoord ondernemen op te pakken en daarmee een kansrijke toekomst voor de sector en zichzelf creëren. Ontwikkeling van die kracht is mogelijk als een serieuze heroriëntatie op de competenties die vereist zijn voor vernieuwend ondernemerschap plaatsvindt en deze competenties als leidraad worden genomen voor persoonlijke ontwikkeling. Dat betekent dat het ondernemerschap niet meer uitsluitend is gebaseerd op de traditionele formele technische competenties maar ook of juist op 'nieuwe', sociale en interpersoonlijke competenties.

Colofon

Deze publicatie is een van de publicaties die zijn geschreven over het EQUAL-project Competentieontwikkeling Vernieuwend Verantwoord Ondernemen (CVO). Andere publicaties zijn:

Competenties verwerven is leren voor het leven, ervaringen met competentiegericht onderwijs, Dhyan Vermeulen en Ellen van Eunen, APS-HVO, 2005

Competenties ontwikkelen, hoe doe je dat?, Ingrid van Laere en Dhyan Vermeulen, APS, 2003.

CVO is een initiatief van VanDoorneHuiskes, APS-HVO, Uniform Agri en NijghVersluys.

Voor meer informatie over het programma voor persoonlijke ontwikkeling van agrarische ondernemers kunt u contact opnemen met VanDoorneHuiskes.

Projectondernemers

VanDoorneHuiskes en partners
Wilma Henderikse
Kerkstraat 19e
3581 RA UTRECHT
Tel.: 030 - 23 33 361
www.vandoornehuiskes.nl
wilma.henderikse@vandoornehuiskes.nl



Het programma voor agrarische ondernemers is tot stand gekomen met medewerking van:

APS-HVO
Dhyan Vermeulen
Zwarte Woud 2
3524 SJ UTRECHT
Tel.: 030 - 28 56 856
www.aps.nl
www.hvo.nl
dhyan@xs4all.nl



Uniform Agri
Landbouwhuis Assen
Gerrit Kiekebos
Oostersingel 23
9401 JZ Assen
Tel.: 0592 - 394 959 / 06 2013 5989
g.kiekebos@uniform-agri.com



Aan deze publicatie hebben meegewerkt:

- AOC de Groene Welle, Harry ten Have.
- AOC Friesland, Albert van der Ploeg.
- Kees en Tiny Beekmans, agrarische ondernemers.
- Henk en Femmie Hiemstra, agrarische ondernemers.
- Jaring en Bianca Hiemstra, agrarische ondernemers.

Het CVO-project is mede mogelijk gemaakt door het EQUAL-programma van de Europese Unie.





Stichting HVO
Centrum voor onderwijs en opvoeding
in humanistisch perspectief

Expertise in

- levensbeschouwelijke vorming
- waarden- en normenoriëntatie
- opleiding, advisering en training

Informatie

Telefoon: 030 - 28 56 856. Fax: 030 - 28 56 891

E-mail: hvo@hvo.nl. Internet: www.hvo.nl

Postadres: Postbus 85475, 3508 AL Utrecht

Bezoekadres: Zwarte Woud 2, 3524 SJ Utrecht