

# Ondernemen



Aeres Hogeschool Dronten is een groene en ondernemende hogeschool. De hogeschool is in 1957 opgericht om de agrarische ondernemers in Nederland op te leiden. In de afgelopen vijftien jaar is ondernemerschap een leidend principe geweest bij veel ontwikkelingen.

In 2002 werd de studie Agrarisch Ondernemerschap gestart. Een vierjarige variant van de opleidingen Dier- en Veehouderij en Tuin- en Akkerbouw. In 2006 werd begonnen met de Associate degree opleiding Agrarisch Ondernemerschap. Een tweejarige hbo-opleiding met name bedoeld voor doorstromers uit het mbo. In 2010 werd de masteropleiding Agribusiness Development gestart. Een éénjarige opleiding in nauwe samenwerking met bedrijven in de agrifoodbusiness. Eveneens in 2010 werd het eerste onderzoeksprogramma gepubliceerd, onder de titel Duurzaam Ondernemen. In 2015 verleende de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) aan de hogeschool het Bijzonder Kenmerk Ondernemen. In 2017 promoveerde docent-onderzoeker Ron Methorst bij Wageningen UR op het onderwerp Omgevingsgericht Ondernemen. Hij deed zijn onderzoek bij veehouders op Kampereiland. Eveneens in 2017 startte de hogeschool met een pilot om afstuderen met je eigen onderneming mogelijk te maken.

In deze publicatie wordt het portfolio Ondernemen van de hogeschool op een nieuwe manier beschreven. Niet aan de hand van bepaalde opleidingen, maar op basis van aspecten van het ondernemen zelf. Te weten: hoofdstuk 1 – starten van bedrijven, hoofdstuk 2 – leiden van bedrijven, hoofdstuk 3 – overnemen van bedrijven, hoofdstuk 4 – innoveren in bedrijven en hoofdstuk 5 – het leren van ondernemerschap. De eerste vier hoofdstukken bestaan uit een tweeluik. Het ene deel is de theorie aan de hand van een gesprek met docenten. Het andere deel is de praktijk door middel van een portret van een oud-student. Hoofdstuk 5 – het leren van ondernemerschap is een verslag van een rondetafelgesprek over dit onderwerp.

**Deze publicatie Ondernemen wordt in samenhang met drie andere boekjes gepubliceerd.**

De eerste is Ons IDee. Daarin beschrijven we de Economy of Life waarbij het wat ons betreft gaat om 'samen leven' in de ware zin van het woord. In de Economy of Life werken mensen vanuit rentmeesterschap aan een gezonde balans tussen geven en nemen, met respect voor medemensen en voor de aarde waarop wij leven. Met name de portretten van de oud-studenten in deze publicatie zijn een mooie illustratie van wat Ons IDee betekent. De andere twee boekjes gaan over Onderwijs en Onderzoek.

*Meer weten over de Economy of Life? Lees Ons IDee.*

*Naast dit boekje over ons ondernemen zijn er boekjes over onderwijs en over onderzoek.*



## Inhoud

1. Starten	4
2. Leiden	12
3. Overnemen	20
4. Innoveren	28
5. Leren	36



Wat hebben een bedrijf in biologische prei, een uitzendorganisatie en een kwekerij in pawpaw-vruchten gemeen? **Hun oorsprong ligt bij Aeres Hogeschool Dronten.** Elk jaar zijn er studenten die al tijdens hun studie een bedrijf beginnen. Wat heeft de hogeschool startende ondernemers te bieden? De Student Company en het Green Starters-traject zijn twee voorbeelden van leerwerk-situaties waarin studenten worden gestimuleerd om te ondernemen.

## STUDENT COMPANY

neens ben je als student hoofd marketing en verkoop, hoofd productie en inkoop, hoofd financiën, office manager of algemeen directeur. Je moet een innovatief product op de markt brengen en je aandeelhouders tevreden stellen. En dat in negen maanden tijd. Tweede- en derdejaars studenten van verschillende opleidingen zetten tijdens hun studie een Student Company op. Ze doen dat in groepjes van vijf, begeleid door een docent en een ondernemer. Daarnaast krijgen ze trainingen, zoals 'leren innoveren' en 'inzetten van social media'.

De Student Company is een uitdagende en verrijkende ervaring voor studenten, merken docenten elk jaar opnieuw. "We simuleren het bedrijfsleven zoveel mogelijk", vertelt Wilma van Dalen, docent Bedrijfskunde en Ondernemerschap. "De studenten runnen hun eigen onderneming: van idee tot en met de verkoop van het product. Ze schrijven een ondernemersplan, verkopen aandelen en laten daadwerkelijk een product produceren. Ze sluiten af met een liquiditeitsbegroting en een aandeelhoudersvergadering. Zelf kopen ze ook een aantal aandelen. Zo voelen studenten aan den lijve: ondernemen is ook risico's lopen."

In deze praktijksetting oefenen studenten hun vaardigheden op het gebied van samenwerken, leidinggeven, communiceren en contacten met externe partijen aangaan. Dat verloopt niet altijd zonder slag of stoot. Want hoe ga je bijvoorbeeld om met iemand in je bedrijf die niet functioneert? Een medestudent uit de Student Company zetten is niet gemakkelijk. Of wat doe je als je merkt dat een functie toch niet bij je past? En wat zet je op papier en wat niet? "Het leerproces op het gebied van persoonlijke vorming is minstens zo belangrijk als de inhoudelijke kennis", zegt Lucia van der Weij, teamleider Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness. "In het begin hoor je studenten soms steunen en kreunen, maar in negen maanden tijd zie je ze groeien."

“

*Lucia van der Weij*

“Het leerproces op het gebied van persoonlijke vorming is minstens zo belangrijk als de inhoudelijke kennis.”

## GREEN STARTERS

In het vierde jaar biedt Aeres Hogeschool Dronten studenten die al een bedrijf zijn begonnen de mogelijkheid om met hun onderneming af te studeren. "Dit Green Starters-traject is boeiend en spannend", zegt Wiggele Oosterhoff, coördinator afstudeerfase en onderzoeker ondernemerschap. "Het vierde jaar bestaat uit een stage, een afstudeerwerkstuk en twee minoren. Green Starters krijgen de gelegenheid om het hele jaar met hun eigen bedrijf bezig te zijn. Voor het afstudeerwerkstuk

onderzoeken ze waar zij met hun bedrijf over vijf jaar staan. Ze doen onder meer marktonderzoek en schrijven een bedrijfsplan en een strategische visie. En ondertussen gaat de business ook door." Daarnaast volgen de Green Starters veertien studiedagen die ze zelf uitkiezen. Ook komen ze geregeld bij elkaar voor intervisie. Ze gaan samen op studiereis en leren daarmee hun eigen afwezigheid organiseren. Ook bij dit traject zijn externe ondernemers als coach betrokken.



Om vooruit te komen, moet je keuzes durven maken. Dat heeft **Jaap Borgers** (1996) geleerd tijdens het Green Starters-traject van Aeres Hogeschool Dronten. Hier werd zijn sluimerende ondernemersgeest wakker gemaakt. Hij ging het avontuur aan. Samen met een compagnon begon hij een kwekerij in pawpaws, een in Nederland nog onbekende vrucht.



## IN DRONTEN ONTDEKTE JAAP BORGERS HET AVONTUUR VAN ONDERNEMEN

**A**merikaans vergeten fruit, of Amerikaans goud. Zo wordt de pawpaw wel genoemd. De Latijnse naam is *Asimina triloba*. De vrucht is zo groot als een aardappel en groeit in kluitjes van drie of vijf aan een bladverliezende plant. De smaak heeft iets weg van mango en banaan. De fruitboom groeide oorspronkelijk in de bossen van Noordoost-Amerika. In tegenstelling tot veel andere vruchten is de pawpaw nooit in de consumptieve teelt in Europa gekomen. Daar wil Jaap Borgers uit Nijverdal verandering in brengen met zijn kwekerij Asimina in Giethmen.

In een grote schuur staan zo'n tweeduizend boompjes. In de kas ernaast nog eens een paar honderd. Dit jaar zullen de eerste bomen vrucht dragen, verwacht Jaap. Naast zijn onderneming werkt hij vier dagen per week als bedrijfskundig adviseur bij Alfa Accountants. Want rendabel is zijn bedrijf nog niet. De komende jaren hoopt hij er voor het eerst wat mee te verdienen. Dat gebeurt onder meer via de webshop. Vanuit het hele land komen mensen naar Giethmen om een pawpaw te kopen. De uitdaging voor de toekomst is om de vrucht in de markt te zetten. Zijn kwekerij was er nooit gekomen zonder zijn studie Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness in Dronten, vertelt hij. "Vooral de

stimulans van docenten is belangrijk geweest. Ik had een mentor met wie ik geregeld kon sparren en die enthousiast meedacht. De gedrevenheid en passie van docenten heeft mij geholpen om te starten met mijn onderneming."

## VEELZIJDIGHEID EN VRIJHEID

Jaap begon in 2014 aan de opleiding met het idee adviseur of vertegenwoordiger te worden. "Ondernemerschap zit niet in mijn familie. Ik ben opgevoed in een geest van zo min mogelijk risico nemen. Vanaf jaar één heb ik echter veel geleerd over ondernemerschap. Langzaam maar zeker begon het te kriebelen. Bij Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness komt het gehele bedrijf in beeld: van productie tot marketing en strategie. Tijdens de Student Company in het tweede jaar kroop ik voor het eerst in de huid van een ondernemer. Ik ontdekte de veelzijdigheid en de vrijheid van het ondernemer zijn." Hij besloot de Proeve van Bekwaamheid (PVB) in het derde jaar – een



module waarin studenten zich een jaar lang verdiepen in een onderwerp naar keuze – te wijden aan het starten van zijn onderneming. "Vlak daarvoor ontmoette ik mijn compagnon, een ervaren ondernemer. Hij zocht een bestemming voor een grote schuur en had interesse in mijn plan. Ook was hij bereid om voor de benodigde financiële middelen te zorgen. Ik zorg vooral voor kennis en arbeid. Samen zijn we een goed duo." Jaap schreef tijdens de PVB een projectplan, ging naar de Kamer van Koophandel en liet de eerste pawpaw-boompjes naar Giethmen komen. Zijn onderneming was een feit.

Tijdens het vierde jaar van zijn studie kon hij zijn onderneming verder opzetten dankzij het Green Starters-traject. Hij schreef een bedrijfsplan en een marketingplan.

“

“We leerden veel van elkaar door te sparren over de processen die we doormaakten in onze onderneming. Ik ben als persoon gegroeid. Durf te kiezen en durf fouten te maken, leerde ik.”

## GREEN STARTER

Eens in de maand kwamen de Green Starters bij elkaar. "Dat was heel waardevol", kijkt Jaap terug. "We leerden veel van elkaar door te sparren over de processen die we doormaakten in onze onderneming. Ik ben als persoon gegroeid. Durf te kiezen en durf fouten te maken. Soms moet je gewoon op weg gaan om te kunnen sturen. Dat is het avontuur van ondernemen. Zonder het Green Starters-traject stond ik niet waar ik nu sta met mijn onderneming. Dronten heeft het verschil gemaakt in wie ik ben en wat ik doe. De hogeschool heeft mij geholpen het ondernemerschap in mezelf te ontdekken en te ontwikkelen."



Of je nu een agrarisch eenmansbedrijf runt of bedrijfsleider bent bij een groot internationaal concern: **kennis over het leiden van een bedrijf is onmisbaar.** In onder meer studentleerbedrijven ervaren studenten hoe dat in de praktijk werkt. De specialisatie Internationaal Bedrijfsleider bereidt hen voor op leidinggeven binnen een (internationale) onderneming.



“

*Albert Canrinus*

“Tijdens minoren en stages verleggen studenten hun grenzen.”

---

“De Nederlandse boer staat bekend om zijn vakmanschap”, zegt Albert Canrinus, docent Agrarisch Ondernemerschap. “Aan ons de uitdaging om de vakman die de boer is, veel meer tot ondernemerschap te brengen.” Niet zelden heeft een agrarisch ondernemer een wat eenzijdige blik op zijn omgeving en de maatschappij waarin hij produceert. “We halen studenten uit hun comfortzone”, zegt Caroliene Nieuwenhuizen, oud-coördinator van de minor Internationaal Bedrijfsleider en agrarisch ondernemer in voormalig Oost-Duitsland. “Kom je van een varkensbedrijf? Ga eens in gesprek met andere agrarische sectoren. Hoe gaan zij om met de huidige wet- en regelgeving, met automatisering? Hoe zien zij de toekomst en de omgang met de burger? Probeer in dialoog te gaan met Wakker Dier, de gemeente of Natuurmonumenten. Ons doel is het gezichtsveld van de student te verbreden via allerlei bedrijfsbezoeken en praktijkopdrachten. Dat is onmisbaar bij het leiden van een bedrijf.”

## LEERBEDRIJF

Aeres Hogeschool Dronten heeft verschillende leerbedrijven waar studenten het leiden van een bedrijf in de praktijk brengen. Zo is er Polder-Parque, een bedrijf dat varkensvlees verkoopt van Aeres Farms. Het varkensbedrijf van Aeres Farms telt zo’n veertig zeugen. Studenten krijgen een functie in een studentleerbedrijf. Ze zijn verantwoordelijk voor de communicatie met de burger, omgang met klanten, afhandeling van bestellingen en de financiën. Nieuwenhuizen: “We coachen studenten in ondernemerschap en laten hen ervaren hoe de praktijk werkt. Studenten leren plannen, samenwerken en verantwoordelijkheid dragen. Daarnaast leren ze over de kwaliteit van het vlees, marketing en pr.”

## INTERNATIONAAL BEDRIJFSLEIDER

In het vierde jaar kunnen studenten de minor Internationaal Bedrijfsleider kiezen. Die bereidt hen voor op leidinggeven binnen een grote (internationale) onderneming. Nederlandse bedrijfsleiders en adviseurs zijn gewild in het buitenland. “We staan bekend om ons vakmanschap en in tegenstelling tot veel andere landen zijn we efficiënt”, zegt Nieuwenhuizen. “Daarnaast zijn we gewild vanwege ons ondernemerschap: geen

8-tot-5-mentaliteit en we durven verantwoordelijkheid te nemen.”

In de minor is veel aandacht voor het leidinggeven. Vragen die aan bod komen zijn onder meer: Hoe kun je mensen motiveren en enthousiasmeren? Hoe werkt het proces van mensen aannemen en ontslaan? Wie ben je zelf als leidinggevende? Ook krijgen studenten bagage mee over andere culturen, als voorbereiding op twee buitenlandstages.

Tijdens deze stages verleggen studenten hun grenzen. “Ik denk aan een studente die wat onzeker was over haar capaciteiten, maar wel durf had”, vertelt Albert Canrinus. “Om haar Engels te verbeteren ging ze op stage in Engeland, als hulp van een verkoper in graszaad. Tijdens haar tweede stage, bij een internationale zaaifirma, bezocht ze zelfstandig klanten overal in Europa voor een internationaal marktonderzoek. Nu is ze werkzaam bij deze zaaifirma als internationaal accountmanager.” Meer dan de helft van de studenten krijgt een baan aangeboden vanuit een van de stages. Van de deelnemers aan de minor Internationaal Bedrijfsleider gaat twintig procent daadwerkelijk in het buitenland aan het werk. Na vier jaar werkt acht procent (van het totaal) nog steeds in het buitenland. Canrinus: “Daarnaast zijn er studenten die aan het werk gaan bij internationaal georiënteerde toeleverende bedrijven, zoals Lely, Bejo Zaden en APH Group, als verkoper of teamleider voor een werelddeel.”



Ooit zei plantenveredeling hem helemaal niets. **Rien van Bruchem** (1988) is nu crop manager bij groenteveredelingsbedrijf Bejo Zaden in Warmenhuisen. Hij is geregeld in Afrika en Azië. Tijdens de minor Internationaal Bedrijfsleider deed hij ervaring op in Rusland. Die stage vormde hem. "Begrip voor de cultuur is onmisbaar."



## RIEN VAN BRUCHEM: LEIDINGGEVEN IS INVESTEREN IN RELATIES

In het voorjaar van 2011 zaaide Rien van Bruchem uien in de Flevopolder. In 2013 kwam hij voor Bejo bij landbouwbedrijven in heel Oost-Europa die honderden hectares wortelen zaaiden. In dezelfde periode bezocht hij namens Bejo ook boeren in Oezbekistan die alleen een ezel hadden, maar die met dezelfde zaden werkten. Nu is hij geregeld in Afrika en Azië om boeren te leren hoe ze een aardappel uit zaad kunnen telen. "Het heeft allemaal met akkerbouw te maken. Dat ben ik ontzettend boeiend gaan vinden", vertelt Rien.

Akkerbouw was niet zijn eerste liefde. Hij groeide op in de boomkwekerijsector en deed de opleiding Plantenteelt aan de middelbare tuinbouwschool in Gouda. Vervolgens ging hij naar Aeres Hogeschool Dronten (toen nog CAH) voor de studie Tuin- en Akkerbouw. Hij koos voor Dronten vanwege de sfeer, de praktijkgerichte aanpak en de goede mogelijkheden voor buitenlandervaring.

Zijn buitenlandstage aan het einde van het tweede jaar deed Rien bij een gemengd landbouwbedrijf in Polen. Dat verbreedde zijn blik op de landbouw. "In West-Europa werken we heel efficiënt. Dat moet wel, want de kosten zijn hier hoog: grond en tijd zijn duur. In

Oost-Europa is nog een flinke efficiëntieslag te maken. Zelfs als student kon ik een belangrijke bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering. Dat maakte het boeiend."

## AMBASSADE

Vanwege zijn interesse in het buitenland koos hij in het vierde jaar voor de specialisatie Internationaal Bedrijfsleider. Tijdens zijn stage woonde Rien op loopafstand van het Kremlin in Moskou. Hij onderzocht voor de Nederlandse ambassade in Rusland waar logistieke kansen lagen voor de Nederlandse export. Rien ging daarvoor op bezoek bij allerlei teeltbedrijven in Rusland en bij Nederlandse toeleveranciers. Zo kwam hij ook in contact met Bejo, waar hij een jaar later internationaal vertegenwoordiger werd voor Oost-Europa. Van 2013 tot 2017 was Rien verantwoordelijk voor de verkoop van groentezaden in de voormalige Sovjet-Unie. "Mijn taak was: uitzoeken wat de markt, de boer, nodig heeft en dat terugvertalen naar de veredeling. Verkopers zijn de ogen en oren van het bedrijf in de markt. De relatie met de klant is het belangrijkste. Je kunt nog zo'n mooi product hebben,

maar als je niet investeert in de relatie met je klant verkoop je het niet."

Het cultuurverschil maakt werken in het buitenland boeiend, vindt Rien. "Je hebt te maken met grote verschillen in het aansturen van mensen en processen. Omgaan met mensen is een kunst. 'Leer de cultuur kennen, heb respect voor religies en omgangsnormen', hoorden we tijdens onze studie. Ik heb veel gehad aan de lessen omgaan met cultuurverschil van docent Kees Schipper. Er was in het begin geen student die dat leuk vond. Wij Nederlanders denken vaak dat onze manier het beste is, maar met die houding kom je niet ver in het buitenland."

## REFLECTIE

Persoonlijke ontwikkeling staat bij Bejo hoog in het vaandel. "Het is heel belangrijk dat je je ontwikkelt, zowel persoonlijk als professioneel", zegt Rien. "Ik heb er veel aan dat ik tijdens mijn studie goed heb leren reflecteren op mezelf. Ik heb ontdekt waarin ik goed ben en hoe ik kan leren van mijn fouten. Dat is ook belangrijk in mijn baan."

Bejo had in 2017 wereldwijd de primeur met het kwekersrecht voor een hybride aardappel geteeld uit zaad. Rien leidt het team dat werkt aan deze aardappel. "Dit team bestaat uit veredelaars, zaadtechnologiespecialisten en onderzoekers. We vormen een klein bedrijf binnen een grote onderneming. Ik overleg met directie en verkoopleiding over hoe we de hybride aardappel



“

“Je kunt nog zo'n mooi product hebben, maar als je niet investeert in de relatie met je klant verkoop je het niet.”

in de markt positioneren: in welke landen en tegen welke prijs?” Rien heeft contact met de afdeling financiën tot aan kleine boertjes in de jungle. “Ook in het leidinggeven geldt: de persoonlijke relatie is het belangrijkste. De manier waarop je iets geregeld probeert te krijgen, maakt het verschil.”



# OVERNEMEN

Bijna de helft van alle agrarische bedrijven heeft **een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder**. Bedrijfsopvolging is daarmee een van de grote thema's in de agrarische sector. Jaarlijks komen zo'n tweehonderd studenten Aeres Hogeschool Dronten binnen met de insteek een bedrijf over te nemen. Vaak kiezen zij voor de studierichting Agrarisch Ondernemerschap Dier- en Veehouderij of Tuin- en Akkerbouw.



Ruim negentig procent van de bedrijven in de agrarische sector is een familiebedrijf. Dat maakt overname complex. "Naast het financiële plaatje speelt de sociale kant en de familiedynamiek een heel belangrijke rol", zegt Erik Hassink, docent Agrarisch Ondernemerschap. "Wanneer een overname misloopt, komt dat vaak doordat er onvoldoende aandacht is voor de zachte kant: de relaties en de communicatie binnen het familiebedrijf."

"De zachte kant is de kern van de overname. Daarom besteden we hier veel aandacht aan in ons onderwijs", zegt Jeroen Ludema, eveneens docent Agrarisch Ondernemerschap. "Het draait om communicatie. Al in het eerste jaar gaan studenten met hun ouders in gesprek, aan de hand van het boek *Wat de boer niet zegt*."

## OVERNAMEDAG

Om het onderlinge gesprek te stimuleren, organiseren studenten in het derde jaar een zogenoemde Overnamedag voor studenten en hun ouders/bedrijfseigenaren. Deze dag bestaat uit presentaties en discussie rond thema's als bedrijfsstijl en communicatie. "De Overnamedag gaat om bewustwording, om het belang van goede communicatie, om het delen van ervaringen en het samen beleven van wat er bij bedrijfsovername komt kijken", vertelt Ludema.

In het tweede jaar brengen studenten het bedrijf financieel in beeld. Ook dat gebeurt in overleg met de ouders. Een jaar later maken studenten een ondernemingsplan

“

Erik Hassink

“Naast het financiële plaatje speelt de sociale kant en de familiedynamiek een heel belangrijke rol.”

waarin ze diverse scenario's doorrekenen. Hassink: "Er komen vragen aan de orde als: Is het bedrijf levensvatbaar? Welke richting wil je uit? Past dit bij jou? De beoogd opvolger moet keuzes maken. Stel: je ouders zetten in op groei. Kies jij daar ook voor of ga je voor biologisch, duurzaam of voor diversiteit? Wat zijn jouw toekomstscenario's? Niet zelden schuurt de visie van de opvolger met die van de huidige eigenaar. Reflectie en gesprek zijn onmisbaar."

In drie jaar tijd komt het gehele overnameproces aan bod, tot en met het zelf maken van een bedrijfsovernameplan. "Hierin wordt alles vastgelegd wat van belang is voor de overname, zowel op financieel als op sociaal gebied", zegt Hassink. "Gesprekken met ouders, broers en zussen

vormen een belangrijk onderdeel. Net als de ouderdagsvoorziening van de ouders."

## MINOR BEDRIJFSOPVOLGER

Zeker driekwart van de studenten die op termijn een bedrijf wil overnemen, zoekt na de studie eerst een andere baan. Bijvoorbeeld als adviseur of bedrijfsleider in de voedingswereld. Deze studenten kiezen in het vierde jaar minoren die daarop aansluiten, zoals Veevoeding en Bedrijfsadviseur.

Voor studenten die eerst een andere studierichting hebben gevolgd, is er in het vierde jaar met de specialisatie Bedrijfsopvolger en Bestuurder alsnog de mogelijkheid om zich te richten op bedrijfsovername. Studenten verdiepen zich in de bedrijfseconomische, juridische, sociale en fiscale zaken die een rol spelen bij de overname. Ook zij schrijven een ondernemingsplan en een bedrijfsovernameplan.



**Sietse Draaijer** (1986) stond voor de keuze: overname van het melkveebedrijf van zijn tante of een andere toekomst? Tijdens zijn studie Agrarisch Ondernemerschap Dier- en Veehouderij ontdekte hij waar zijn hart ligt. Hij runt nu samen met zijn vrouw Coco een agrarisch bedrijf in Witmarsum en is bestuurder bij het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) met de portefeuille bedrijfsovername.

## SIETSE DRAAIJER: COACHING ONMISBAAR BIJ OVERNAME

“Ik voelde mij vanaf het eerste moment thuis op de hogeschool in Dronten”, vertelt Sietse Draaijer. “Ik werd gastvrij ontvangen, zowel door docenten als studenten. Er hing een fijne sfeer en er was oprechte belangstelling.”

De keus voor Aeres Hogeschool Dronten (toen nog CAH) was daardoor niet moeilijk. De agrarische sector sprak hem al op jonge leeftijd aan. “In de schoolvakanties was ik vaak op de boerderij van mijn oom en tante in Witmarsum te vinden. Door ziekte kwam mijn oom in een verzorgingshuis terecht. Mijn tante zette het bedrijf voort. Toen ik in 2006 met mijn studie begon, lag de vraag er of ik het bedrijf op termijn wilde overnemen.”

“De opleiding is bepalend geweest bij deze afweging”, vertelt hij. Zowel vakinhoudelijk als persoonlijk. “Je krijgt een spiegel voorgehouden: is dit de juiste keus voor jou? Er ligt veel nadruk op ontdekken wat bij je past. Wie ben je, wat wil je en wat kun je? Ik heb dat als heel waardevol ervaren. In een situatie van overname is er vaak druk vanuit de familie of de omgeving. Het is daarom belangrijk dat je ontdekt waar je zelf staat en wat jouw visie is.”

Sietse kwam erachter dat zeven dagen per week op het bedrijf zijn, niet bij hem past. “Ik ben graag onder de mensen, ik houd van samenwerken en ga er graag op uit. Mede door de mentorgesprekken ontdekte ik: ik wil het bedrijf nu (nog) niet overnemen. Ik koos voor verder studeren aan Nyenrode: de Master International Management. Toen ik daar studeerde, kwam de vraag opnieuw: ‘als jij het niet doet, gaan we het bedrijf verkopen’. Na een paar slapeloze nachten heb ik samen met mijn vriendin besloten dat we het bedrijf toch wilden overnemen en dat we het op onze eigen manier zouden gaan vormgeven.”

Daarbij heeft Sietse veel gehad aan de praktijkgerichte insteek van de studie Agrarisch Ondernemerschap. “Een aantal opdrachten kon ik uitvoeren op het bedrijf in Witmarsum. Dat maakte het extra boeiend. Tot op de dag van vandaag heb ik profijt van het ondernemings- en financieringsplan dat we moesten maken. Hoewel ik er toen weleens tegenaan schopte, is het nu handig dat ik allerlei ‘Excelletjes’ kan dromen.”

Nast de hogeschool heeft het studentenleven in Dronten Sietse verrijkt. “Dat verwacht je misschien



niet direct in Dronten. Maar wat het hier zo leuk maakt, is dat je het studentenleven met elkaar maakt. Daar leer je veel van en het is ook nog eens supergezellig. Je leert jezelf op deze manier ontdekken en ontwikkelen.”

Hij leerde in Dronten zijn vriendin kennen, nu zijn vrouw. “Coco werkt vijf dagen per week als jongveespecialist bij Nutrivit, een samenwerking met Agrifirm. We hebben een bedrijfsleider aangenomen, waardoor we met een gerust hart ons bedrijf achterlaten.”

“

“Tot op de dag van vandaag heb ik profijt van het ondernemings- en financieringsplan dat we moesten maken.”

Sietse geniet van zijn werk bij het NAJK, dat de belangen van jonge boeren en tuinders behartigt. Hij zit eens in de twee weken in Den Haag aan tafel op het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en was nauw betrokken bij de totstandkoming van de Jonge Landbouwersregeling en het Bedrijfsovernamefonds. Een deel van dat geld is bestemd voor opleiding en coaching. Daarvoor heeft Sietse zich sterk gemaakt. “Professionele begeleiding bij overname is onmisbaar.” Zijn ambitie is om een Bedrijfsovername-loket te realiseren waar iedereen terecht kan met vragen over bedrijfsovername in de agrarische sector.



Innovatie begint met je manier van denken en kijken: **denk in mogelijkheden.** “Daar trainen we studenten in vanaf dag één”, zegt Arjan ter Horst, docent Agrotechniek en Management en coördinator van de master Agribusiness Development. “Innovatie is zowel iets heel nieuws in de markt zetten als het aanpassen van je bedrijf aan nieuwe omstandigheden. We dagen studenten uit zichzelf te ontwikkelen op beide terreinen.”

“

Ron Methorst

“Ondernemen doe je samen met de samenleving. Sociale innovatie is daarom heel belangrijk.”

Tijdens de bacheloropleiding ligt de nadruk op het ontwikkelen van creativiteit en out of the box denken. Studenten gaan op bezoek bij toonaangevende innoverende bedrijven in de agro- en foodsector. “We laten hen in de praktijk ontdekken: hoe hebben deze bedrijven zich ontwikkeld op het gebied van innovatie? Wat doen zij anders dan anderen? Welke keuzes hebben ze gemaakt?”, vertelt Ron Methorst, onderzoeker op het gebied van omgevingsgericht ondernemen.

“Innovatie is van alle tijden, maar de focus is veranderd in het afgelopen decennium”, zegt Methorst. “In het verleden was innovatie met name technisch georiënteerd. Boeren waren vooral bezig met: hoe produceer ik meer of betere melk, uien of aardappelen? Er was een probleem of vraagstuk en er volgde een technisch antwoord.”

Efficiëntie en kwaliteit zijn nog steeds heel relevant, tegelijkertijd is er een belangrijke focus bij gekomen: de verbinding met maatschappelijke thema's. Methorst: “De wereld is complexer geworden. Thema's als klimaatverandering, CO<sub>2</sub>-reductie en biodiversiteit staan hoog op de agenda. Als het over innovatie gaat, gebeurt dat bij Aeres Hogeschool Dronten met de Economy of Life in gedachten: hoe produceren we op een verantwoorde wijze met het oog op natuur en klimaat en op de komende generaties? Ondernemers doen dat samen met hun omgeving. Sociale innovatie is daarom ook belangrijk.”

## YOUNG PROFESSIONALS

Internationale bedrijven in de agro- en foodsector hebben steeds meer behoefte aan professionals die getraind zijn in verandermanagement

en die wetenschappelijke informatie kunnen omzetten naar de praktijk. Om in die behoefte te voorzien, heeft Aeres Hogeschool Dronten de master Agribusiness Development ontwikkeld.

Deze master levert in twaalf maanden tijd innoverende young professionals af. Zij doen in dat jaar werkervaring op in een zogenoemde Master Company. Op strategisch niveau voeren ze voor het bedrijf een innovatieopdracht uit. Daarnaast volgen ze twaalf weken intensief onderwijs op het gebied van agribusiness, strategy & innovation, business planning, research en personal development.

Bedrijven zijn blij met de input van studenten, merkt Ter Horst. “Een student heeft de tijd om een forse opdracht voor het bedrijf uit te voeren en brengt kennis mee.” Kenmerkend voor de master en de bedrijfsopdracht is de combinatie van wetenschappelijk onderzoek en praktische innovatie. “We stimuleren studenten eerst de breedte op te zoeken: laat de vraag los en verken de context. Verzamel zoveel mogelijk informatie. Pas dan kun je gefundeerde keuzes maken.”

In een jaar tijd doen de masterstudenten veel vaardigheden op, op het gebied van onderzoek, analyse, planning en communicatie. “Ze komen vanuit hun comfortzone in een professionele organisatie terecht, waar een uitdaging op hen wacht. Dat zorgt voor een sterke persoonlijke en professionele ontwikkeling in korte tijd. Zo kunnen de studenten ondernemend aan de slag in de agrifood context.

“

Arjan ter Horst

“Kenmerkend voor de master en de bedrijfsopdracht is de combinatie van wetenschappelijk onderzoek en praktische innovatie.”

Deze rol noemen we ook wel de intrapreneur (ondernemend en innovatief zijn binnen een bedrijf), naast de bekende rol van de ondernemer als entrepreneur.”





Een snelkookpan noemt **Karl Selles** (1991) de master Agribusiness Development van Aeres Hogeschool Dronten. “Wanneer je buiten je comfortzone komt, groei je als een speer”, heeft hij ervaren. Hij deed strategisch marktonderzoek onder agrarisch ondernemers in heel Europa. Daarna was hij productontwikkelaar en sales manager bij Zuidberg Frontline Systems in Ens.



## WIL JE GROEIEN? STAP UIT JE COMFORTZONE

**K**arl Selles komt van een melkveebedrijf. Ondernemerschap kreeg hij van huis uit mee. Hij koos voor de studie Agrotechniek en Management in Dronten. "Ik wilde mij daarna graag verder ontwikkelen", vertelt Karl. "De master Agribusiness Development bood die mogelijkheid: een combinatie van theorie en een opdracht voor een bedrijf uitvoeren. En dat in twaalf maanden tijd."

Karl deed een internationaal marktonderzoek bij Zuidberg. Dit bedrijf is wereldwijd marktleider in de ontwikkeling en productie van fronthefsystemen voor trekkers. "Mijn taak was het peilen van de klantbehoefte met het oog op de productontwikkeling voor de komende vijf jaar. Kennis en technologie zijn te koop en tegenwoordig gemakkelijk te vinden via internet. Als je concurrentie voor wilt blijven, moet je beter aansluiten bij je klanten."

Karl interviewde ruim honderd ondernemers verdeeld over Italië, Engeland, Duitsland, Polen en Nederland. "Dat was ontzettend leerzaam", kijkt hij terug. "Hoe ga je twintig akkerbouwers in Polen interviewen? Ik ben in korte tijd gegroeid in allerlei vaardigheden,

zoals organiseren, ondernemen, acquisitie en communicatie. De master is een win-winsituatie voor bedrijf en student", zegt Karl. "Het bedrijf krijgt iemand die onbevooroordeeld is en alle tijd heeft om gedegen onderzoek te doen naar innovatie. Als student krijg je de kans om buiten de lijntjes te kleuren. Ik vond vernieuwing in bedrijven altijd al interessant. Nu kon ik er zelf intensief mee aan de slag. Daarnaast kregen we in de opleiding een aantal kennismodules, bijvoorbeeld over innovatie, strategie, onderzoek en analyse. Dat verbreedde mijn horizon."

Karl ervoer het als waardevol dat hij tijdens de bachelor al goed had leren reflecteren. "Je kunt je sneller en beter ontwikkelen wanneer je openstaat voor feedback."

## HART VAN INNOVATIE

Na de master begon Karl bij Zuidberg als productontwikkelaar om de resultaten van zijn onderzoek te implementeren. "Hoe zorgen we ervoor dat we de klantbehoefte omzetten in producten? Daarmee



bevond ik me in het hart van innovatie. Ik bewoog me in het speelveld tussen verkoop, productie en engineering en had ook korte lijntjes met marketing", vertelt Karl.

Dat was een boeiende, maar geen eenvoudige positie. "Het moeilijkste aspect was het ombuigen van gedragspatronen. Het was mijn taak mensen te motiveren mee te gaan in de vernieuwingen. Ik had veel profijt van de wetenschappelijke onderbouwingen in mijn onderzoek. Ik verkondigde niet slechts een mening, maar kwam met zaken die waren aangetoond."

Na een kleine twee jaar werd Karl binnen Zuidberg Sales Manager, een functie onder het directieniveau. Hij was verantwoordelijk voor een jaaromzet van veertien miljoen euro. "Ook hier was de kern: de behoeften van de klant vervullen en zijn problemen oplossen, met als doel tevreden klanten. Ik was jong voor deze functie en heb veel gehad aan de bagage die ik heb meegekregen in de master. Meer dan op kennis, kwam het aan op vaardigheden. Hoe snel kun je schakelen, zaken analyseren en op een goede manier communiceren?"

In 2017 werd Karl door Aeres Hogeschool Dronten gevraagd voor de functie docent/onderzoeker Agrotechniek en Management. "Dat gaat op dit moment niet gebeuren", was zijn eerste reactie. Toch ging hij op gesprek. "De verbreding die ik in het onderwijs vind, gaf voor mij de doorslag. Mijn vorige baan was heel interessant, maar ik was vooral bezig met geld en profit, en minder met people en planet. Die laatste twee krijgen hier veel aandacht. Ik ben bezig met boeiende thema's, van nieuwe businessmodellen en precisielandbouw tot duurzaamheid, in een sfeer van betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling. Ik kan als intrapreneur mijn ervaring uit het bedrijfsleven bij deze organisatie binnenbrengen. En ik kan studenten meegeven: denk niet in problemen, denk in mogelijkheden."



Onderwijs en ondernemerschap is een spannende combinatie. Aeres Hogeschool Dronten ontving als enige hbo-instelling het Bijzonder Kenmerk Ondernemen voor de hele hogeschool. **De hogeschool daagt studenten uit** hun ondernemersgeest te ontwikkelen. Hoe leer je ondernemerschap? Wat is het geheim?

Een rondetafelgesprek met Marlies Bosker, Erik Hassink, Lucia van der Weij en Wiggele Oosterhoff (gespreksleider).

“

Erik Hassink

“Grenzen verleggen en voor een doel gaan. Dat mag best schuren.”



**Marlies Bosker** is mede-eigenaar van Movaeres. Als organisatiecoach en trainer begeleidt ze ondernemers en adviseurs in de agro- en foodsector. Ze is opgegroeid als boerendochter in de Achterhoek. Marlies heeft onder meer meegewerkt aan de Bedrijfsovernamedag van Aeres Hogeschool Dronten. Haar passie: ondernemers in het familiebedrijf de juiste keuzes laten maken.



**Erik Hassink** is naast hogeschooldocent coördinator van de opleiding Agrarisch Ondernemerschap Dier- en Veehouderij. Al 34 jaar is hij docent bij Aeres Hogeschool Dronten en geen dag is hetzelfde. Zijn passie: een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen en hen stimuleren om zichzelf en de wereld om hen heen te ontdekken.



**Wiggele Oosterhoff** is coördinator van de afstudeerfase van Aeres Hogeschool Dronten. Daarnaast is hij onderzoeker op het gebied van ondernemerschap. In dat kader ontwikkelde hij het WaardeNspel. Zijn passie: studenten en ondernemers inzicht geven in persoonlijke waarden en drijfveren en deze vertalen naar strategie.



**Lucia van der Weij** is teamleider van de opleiding Bedrijfskunde en Agrifood-business bij Aeres Hogeschool Dronten. Zelf studeerde ze hier in 1994 af, om vervolgens een Master Marketing & Product Management in Engeland te doen. Voor ze docent werd, werkte ze jarenlang in het bedrijfsleven. Haar passie: meelopen met studenten en hen zien groeien van jongvolwassenen tot volwassenen.

Het gesprek wordt geleid door Wiggele Oosterhoff

### “Wat verstaan jullie onder ondernemerschap?”

**Marlies:** “Iets heel nieuws doen of opzetten, vraagt ondernemerschap, maar het bestaande naar een volgende generatie brengen, vraagt ook ondernemerschap. Ondernemerschap is voor ons: zien en benutten van kansen om zo waarde te creëren voor jezelf en je omgeving. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Ik zie in mijn werk dat mensen soms te snel een bestaande vorm kiezen.”  
**Erik:** “Ondernemen is doen. Niet voor de gemakkelijkste weg gaan, maar stappen zetten buiten je eigen blikveld. Grenzen verleggen en voor een doel gaan. Dat mag best schuren.”

### “Waar schuurt dat?”

**Erik:** “Studenten vinden het vaak spannend om nieuwe dingen te doen. Ze zijn enerzijds op zoek naar hun identiteit en hebben anderzijds te maken met de visie van de oude generatie. We komen uit een tijd waarin schaalvergroting de norm was. Nu dat door de ontwikkelingen in de agrarische sector wordt geremd, komt er veel meer ruimte voor diversiteit. Vakmensen vinden dat soms lastig. Ondernemers zien dat juist als uitdaging: denken in nieuwe verdienmodellen en in niches.”  
**Marlies:** “Recent onderzoek van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) wijst uit dat zo’n zeventig procent van de jonge agrariërs het liefst naar een nieuw verdienmodel toe wil. Deze jonge boeren moeten echter langs de wetten van de familie, van de oude generatie. Dat schuurt. Dat doet soms ongelooflijk

pijn, maar achteraf hoor je: het was ontzettend waardevol. Zonder pijn geen groei. Hoe meer het gaat schuren, hoe meer het gaat glimmen.”

### “Hoe kun je ondernemerschap leren?”

**Lucia:** “Het leren van ondernemerschap heeft sterk met de persoon te maken. Neem bijvoorbeeld de buitenlandstage van vijf weken in het tweede jaar. Daar zien veel studenten tegenop. Sommigen zijn nog nooit in het buitenland geweest. Ze kiezen het liefst voor iets bekends. Tot ze soms toch hun grenzen verleggen. Daar leren ze heel veel van als persoon. Vaak maken ze lange dagen en zijn ze volledig op zichzelf teruggeworpen. Ik ben trots op de ontwikkeling die studenten doormaken.”  
**Erik:** “Inderdaad, persoonlijke ontwikkeling is het belangrijkste. In de vele praktijkopdrachten komen studenten zichzelf tegen en ontdekken ze hun talenten en wat wel en niet bij hen past. Wij zijn er om hen daarbij een duwtje in de rug te geven.”  
**Marlies:** “Wanneer je iemand kunt laten groeien in zelfvertrouwen, in geloof in de eigen ambities, ontstaan er mooie dingen. Waar krijg je als ondernemer energie van? Waar word je gelukkig van? Volg die richting.”

### “Hoe kun je mensen een stap verder helpen in ondernemerschap?”

**Marlies:** “De kernvraag is voor mij: durf je als ondernemer je eigen spoor te lopen? De droom van iemand anders waarmaken is heel lastig. Bij Movaeres gebruiken wij tijdens cursussen en coaching van ondernemers

dialogokaarten om ook familieleden en/of compagnons te betrekken. We hebben daarbij vier kernvragen: Wie? (Wie zitten er aan tafel en hoe versterken die elkaar?) Waarom? (Waarom dit bedrijf, wat zijn de ambities?) Hoe? (Hoe geven jullie het bedrijf vorm?) en Wat? (Wat doet wie wanneer?). Zo'n traject doorlopen we met de ondernemer, maar je kunt hem nooit los zien van de context. Ondernemen doe je zelden alleen. Samen het gesprek aangaan, is belangrijk om tot ontwikkeling te komen als ondernemer, maar ook als bedrijf. Opleiding en persoonlijke begeleiding gaan bij ons hand in hand."

### **"Wij zijn primair een opleiding. Docenten zijn niet automatisch goede ondernemerscoaches. Hoe doen wij dit?"**

**Erik:** "Bij de opleiding Agrarisch Ondernemerschap gaan we best ver in begeleiding. Deze studie telt veel studenten die op termijn een bedrijf willen overnemen. Terwijl we de studenten opleiden, betrekken we ook de ouders volop in het proces van bedrijfsovername. Ook nodigen we hen uit bij een dag over bedrijfsovername."

**Lucia:** "Bij Bedrijfskunde staan de ouders wat meer op afstand. Onze studenten hebben vaak bewust voor een brede bedrijfskundige opleiding gekozen, zelfs al zijn ze mogelijk bedrijfsopvolger. Maar ook bij ons staat persoonlijke begeleiding van de student voorop. Onder meer via het mentoraat. Achter de schermen gebeurt ook veel. Studenten weten ons te vinden. De drempel om bij een docent binnen te stappen is laag. Een gesprek

hoeft niet per se over studie of ondernemerschap te gaan. Het kan ook gaan over iemands persoonlijke ontwikkeling en problemen die thuis spelen. Dit soort gesprekken voeren we geregeld. Op die manier kun je er ook voor iemand zijn."

### **"Wat zijn parels in het onderwijs over ondernemerschap?"**

**Lucia:** "De module Innoveren in agrifoodbusiness is een mooi voorbeeld. In deze module komt veel bij elkaar. Onder meer innovatie, nieuwe verdienmodellen en strategisch denken. Studenten voeren een innovatieopdracht uit voor opdrachtgevers uit het bedrijfsleven. Een insectenkweker vroeg bijvoorbeeld om een innovatieplan voor het in de markt zetten van zijn meelwormen. Studenten moeten totaal out of the box denken. Dat is best lastig voor hen."

**Erik:** "Ik ben trots op de module Jong Ondernemen. Ook in deze module komt veel bij elkaar. Studenten gaan aan de slag met hun eigen ondernemingsplan, waarbij we ze uitdagen uit hun comfortzone te stappen. De centrale vraag is: Hoe zie ik mijn toekomst, wat is voor mij een passend scenario? Het is soms confronterend omdat niet alles wat wenselijk is ook haalbaar is. Bij het eindgesprek is een expert uit de praktijk aanwezig. Studenten laten zien dat ze bewuste keuzes maken en dat ze ervoor willen gaan."

**Lucia:** "Een vergelijkbare parel is de Student Company. In negen maanden tijd moeten studenten in groepjes een innovatief product bedenken, laten produceren

en daadwerkelijk verkopen. Er gaat echt geld in om: ze zoeken aandeelhouders voor een kapitaal van duizend à tweeduizend euro. Een spannend en leerzaam proces voor studenten. Ze lopen bijvoorbeeld geregeld vast op de externe productie van hun product. Los dat maar eens op. Het is een oefening in creativiteit, samenwerking en doorzettingsvermogen. Sommige studenten ontdekken: dit past niet bij mij, ik ben geen ondernemer. Ook zij hebben er veel aan gehad. Er gaat geregeld iets mis. Daar leren ze misschien nog wel het meest van."

### **"Tegelijkertijd zijn we een hogeschool waar studiepunten moeten worden gehaald. Hoe ga je om met dit spanningsveld?"**

**Lucia:** "Voor mij zijn de studiepunten niet leidend. Natuurlijk moeten die wel gehaald worden, maar het proces dat studenten doormaken is belangrijker. Ook als een project niet geslaagd is, kan het leerproces minstens evenveel waard zijn."

### **"Waar liggen uitdagingen in het onderwijs over ondernemerschap?"**

**Lucia:** "Mijn wens is: hoe kunnen we als opleidingen meer samen doen? Over sectoren heen kijken. Mijn studenten hebben bewust voor een brede bedrijfskundige insteek gekozen. Eriks studenten zijn volop met hun bedrijf bezig in de primaire agrarische sector. Over en weer kunnen onze studenten veel van elkaar leren. We zouden misschien meer modules kunnen aanbieden

waarin we studenten van beide richtingen mixen."  
**Marlies:** "Over sectoren heen kijken is inderdaad waardevol. Bij ons zitten een tulpenboer, een rode bessenkweker en een varkenshouder bij elkaar in de training. Ze leren veel van elkaar. Zowel op het gebied van ondernemerschap als op commercieel vlak. Want over de vanzelfsprekendheden kun je het niet meer hebben. Mijn advies: kijk in alle opleidingen zoveel mogelijk in het bedrijfsleven. Niet alleen bij bedrijven in de primaire agrarische sector, maar in de gehele foodketen, van een varkensbedrijf en supermarkt tot een chef-kok in een restaurant."

**Lucia:** "Docenten brengen eveneens bedrijvigheid binnen. Heel wat docenten komen uit het werkveld. Ze nemen hun netwerk mee. Dat is waardevol voor studenten."

**"En zo lijkt de cirkel rond. Leren van ondernemerschap is ook een leven lang leren. Onze afgestudeerden worden met hun ondernemingen weer opdrachtgevers. Nieuwe studenten doen bij hen ervaring op. Het is daarom zaak dat we goed contact houden met onze alumni."**



## DOORKIJK

In deze publicatie is het portfolio Ondernemen van Aeres Hogeschool Dronten op een nieuwe manier beschreven. Het geeft als het ware een doorkijk door de hele hogeschool.

Op elk van de aspecten van ondernemen blijft ontwikkeling nodig. Binnen de hogeschool worden daarom allerlei onderzoeks- en ontwikkelprojecten uitgevoerd.

Een mooi voorbeeld is de promotiestudie van collega Ron Methorst over Omgevingsgericht Ondernemen. Als vervolg op zijn promotiestudie heeft hij nieuw onderwijs op dit gebied ontwikkeld.

Een ander recent voorbeeld betreft een RAAK-project Familiebedrijven, dat Aeres Hogeschool Dronten samen met het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim in Zwolle heeft uitgevoerd. Aeres Hogeschool Dronten levert zo met onderwijs en onderzoek op het gebied van ondernemen een waardevolle bijdrage aan de innovatieopgave van een duurzame land- en tuinbouw.

“

Wiggele Oosterhoff

“De portretten van de oud-studenten van onze hogeschool in deze publicatie vind ik prachtige illustraties van Ons IDEe. Daarin hebben we beschreven dat we studenten vrijheid geven om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Deze oud-studenten hebben daar ieder op eigen wijze invulling aan gegeven.”

## Colofon

### Uitgave:

Aeres Hogeschool Dronten  
Tel 088 - 020 6000  
[www.aereshogeschool.nl/dronten](http://www.aereshogeschool.nl/dronten)

### Tekstschrijver:

Hanneke Goudappel

### Tekstredactie:

Selma Laarhoven  
Wiggele Oosterhoff  
Naomi Selles  
Rieke de Vlieger

Dronten, april 2019

© Alle rechten voorbehouden. Deze tekst mag door derden gebruikt worden, mits de bron daarbij op correcte wijze vermeld wordt. De auteur heeft ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen. Aan deze publicatie kunnen geen rechten ontleend worden. De auteur heeft getracht de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en/of de bron van de afbeeldingen weer te geven en ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen.



[aereshogeschool.nl/dronten](https://aereshogeschool.nl/dronten)

**Aeres Hogeschool Dronten**  
De Drieslag 4  
8251 JZ Dronten  
088 - 020 6000

[info.hogeschool.dronten@aeres.nl](mailto:info.hogeschool.dronten@aeres.nl)



# Ondernemen