

Natuurlijk Ondernemen - Samenvatting en achtergronden

Beheer en ontwikkeling van de groene leefomgeving als basis voor nieuwe verdienmodellen

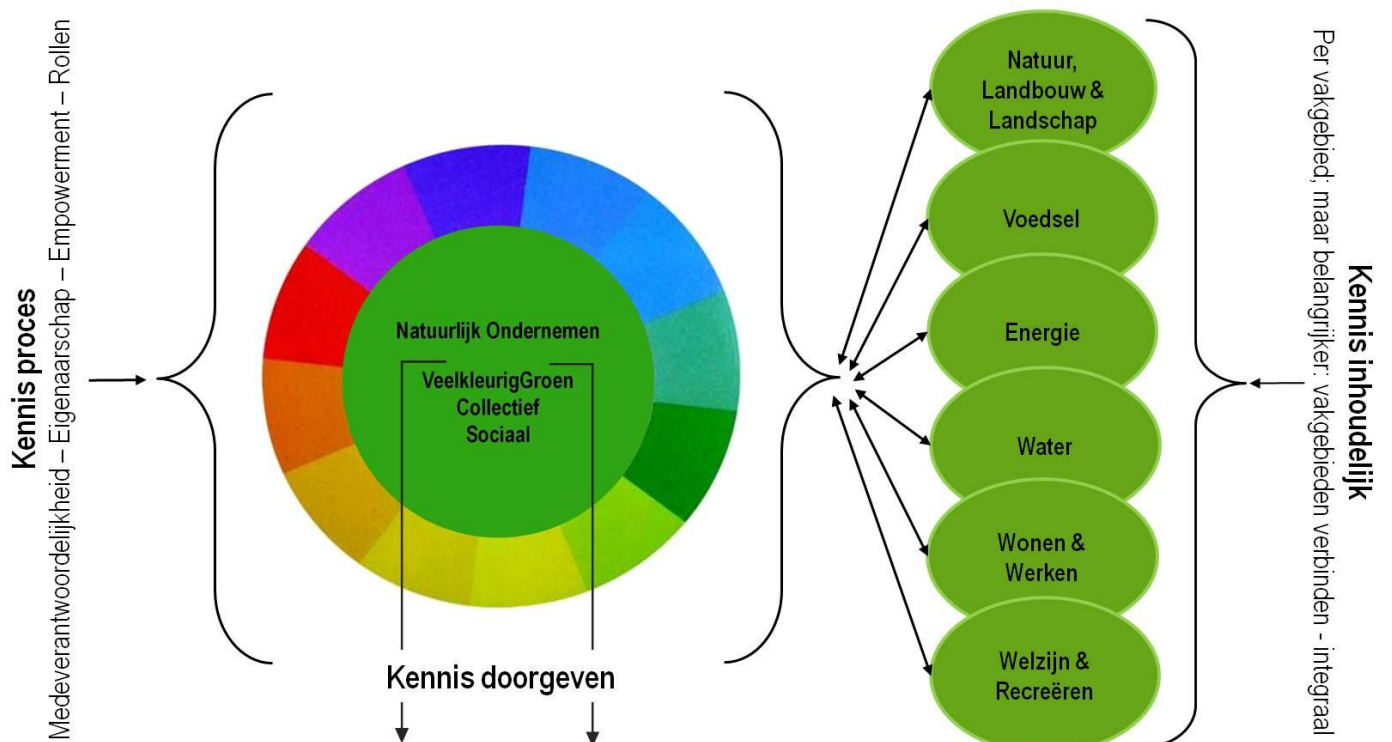
Geld verdienen met innovatief beheer en verantwoorde ontwikkeling van natuur, landschap en platteland – kan dat? En hoe doe je dat? Deze vraag wordt beantwoord in het project 'Natuurlijk Ondernemen'. In dit project werken studenten en docenten samen met ondernemers (agrarisch, recreatie of andere MKB-ers), ZZP-ers, ondernemende natuurbeheerders, overheden en burgers samen om erachter te komen hoe je samen zorgt voor natuur en hoe je dit rendabel kunt maken.

Het project levert vijf resultaten op:

1. Een definitie: wat verstaan we eigenlijk onder natuur, landschap en platteland (NLP+)? – Een begripsbepaling en de beschrijving van een integrerende aanpak.
2. Kennisverrijking door structurele samenwerking met burgers en maatschappelijke organisaties
3. Realiseren van een schielsprong naar gebiedsbrede samenwerking richting NLP+
4. Verdienmodellen ontwikkelen samen met ondernemers, natuurbeheerders en maatschappelijke stakeholders
5. Internationalisering van de kennis- en praktijknetwerken voor natuurbeheer.

Inhoud

De vraag uit het veld.....	2
Doelstellingen.....	2
Wie nemen deel?	2
Wat gaan we doen?.....	3
Achtergronden.....	3
Het activiteitenoverzicht	5



De vraag uit het veld

Veel ondernemers in plattelandsregio's hebben zich al toegelegd op verbreding van hun bedrijfsvoering en zich daarbij gespecialiseerd op bijvoorbeeld agrarisch natuurbeheer, bio-based energie, natuureducatie en dergelijke. Zij onderhouden het landschap, verstrekken informatie aan burgers, ontvangen scholen op hun bedrijf en werken samen met andere partijen voor een effectief natuur- en landschapsbeheer. Uit impactmetingen blijkt dat het maatschappelijke effect van deze activiteiten groter is dan alleen de extra gegenereerde omzet op individuele bedrijven, maar wat de actuele regionale economische effecten zijn is nog niet duidelijk. Ook natuur- en landschapsbeheerders zien zich als gevolg van bezuinigingen geconfronteerd met de noodzaak natuur in economische zin te verwaarden. Hieruit ontstaat een urgentie voor direct handelen, een urgentie die ook in het groene onderwijs wordt gevoeld.

Er zijn ondernemers die hierop vooruitlopen. Zo is er in het Westerkwartier een agrarische natuurvereniging met duizenden aangesloten leden, die hun bedrijvigheid zullen opschalen en professionaliseren door een samenwerking aan te gaan met overheden, maatschappelijke organisaties en terreinbeheerders. Deze en andere ondernemers in Noord-Nederland hebben AOC Friesland en de partnerorganisaties uitgenodigd deze professionaliseringsslag samen met hen te doorlopen. Zij willen resultaten bereiken om hun bedrijfsprestatie te verbeteren, en wel door innovatiever te werken in het natuur- en landschapsbeheer.

Dat ondernemen in en met natuurbeheer steeds urgenter wordt heeft te maken met nationale en Europese beleidsontwikkeling. Steeds meer dringt het besef door dat natuur geld kan opleveren. En door de bezuinigingen is dit niet alleen een optie, maar ook een noodzaak. De vraag is hoe ondernemers daar op in kunnen spelen en daarbij de potenties van burgers kunnen benutten. In steeds meer gebieden willen burgers (bewoners) immers meedenken en meedoen in de ontwikkeling van hun gebied en dus ook als het gaat om natuur en landschap – hun eigen leefomgeving.

De veranderingen in het GLB versterken deze bewegingen. 'Natuurlijk Ondernemen' knoopt daarom direct aan bij de GLB-pilots in het Noorden. Op regionaal niveau is nog een andere ontwikkeling gaande die onze plannen ondersteunt. In het Noorden wordt namelijk door de kennisinstellingen, samen met NGO's, ondernemers en overheden gewerkt aan een lerend netwerk waar praktijk en scholen/universiteiten met elkaar en van elkaar leren. De drie noordelijke Kenniskerkplaatsen (Veenkoloniën, Westerkwartier en Noordoost Fryslân/Friese Wouden) worden zo onderdeel van een aanpak voor het Noorden. Hierdoor ontstaat één gemeenschappelijke Kennisagenda voor het Noorden, waarin het ondernemerschap en de ondernemendheid van de 5 O's centraal staat (Gouden Driehoek). Dit vraagt van alle 5 O's nieuwe kennis, nieuwe competenties en een nieuwe houding.

Doelstellingen

Ons project heeft vier doelen, gekoppeld aan vier transities in vier regio's in Noord-Nederland:

1. **Transitie van Natuurbeheer naar Natuuronderneming:** ondernemerschap op basis van NLP+ dat vraagontwikkend vooruitloopt op maatschappelijke behoeften. Voorbeeldcasus: ondernemersgroep Boeren met Landschap in Zuidwest Fryslân
2. **Transitie van ondernemerschap naar ondernemendheid:** kennistransitie bij de vijf O's voor de ontwikkeling van een ondernemende houding. Voorbeeldcasus: concept *Place Keeping* in Noordoost Fryslân
3. **Transitie van vrijblijvende samenwerking naar een businesscase** met een verdienmodel voor een groene gebiedscoöperatie. Voorbeeldcasus: Regionale Alliantie Westerkwartier
4. **Transitie van gebiedsgebonden samenwerking naar coöperatie over de grens.** bouwen van een multifunctioneel ondernemersnetwerk in Noord-Nederland en Noord-Duitsland, Voorbeeldcasus: Versterken van een grensoverschrijdend netwerk in de Veenkoloniën (Natuurpark Veenland / Natuurpark Bourtanger Moor) in samenwerking met Eems Dollard Regio.

Wie nemen deel?

- Studenten van VMBO, MBO, HBO en WO binnen de Groene Kennis Coöperatie (GKC), maar ook in andere onderwijssectoren (in het bijzonder zoals aangeboden bij Friesland College en NHL, en op termijn evt. ook bij Stenden, Hanze en RuG)
- Docenten (idem)
- (Agrarische) Ondernemers in de betrokken regio's
- Agrarische Natuurverenigingen
- Ondernemende natuurorganisaties en natuurbeheerders
- Regionale en lokale overheden en (semi)publieke organisaties
- Burgers en hun belangenorganisaties in de betrokken regio's (BOKD, VGD, Doarpswurk)
- Kenniskerkplaatsen Noordoost Fryslân, Veenkoloniën en Westerkwartier

De overige betrokkenen zijn:

- Provincie Fryslân: (o.a. Energie- en duurzaamheidsconsulent; Gebiedscoördinatoren Plattelânsprojekten Fryslân
- Provinciale gebiedscoördinatoren Groningen en Drenthe – adviseren en nemen deel aan projectactiviteiten

- Gemeenten in het Werkgebied, Agenda voor de Veenkoloniën, NOFA, Agenda Netwerk Noordoost – adviseren en nemen deel aan projectactiviteiten
- KvK, op termijn – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- Agrarische Natuurverenigingen – nemen deel aan projectactiviteiten
- Noardlike Fryske Wâlden (850 boeren met 40.000 ha grond en een groeiend aantal burgerleden) – adviseren nemen deel aan de projectactiviteiten via Kenniswerkplaats Noordoost Fryslân
- Staatsbosbeheer – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- Groninger Landschap – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- Drents Landschap – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- Landschapsbeheer Groningen – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- Landschapsbeheer Groningen – adviseert en neemt deel aan projectactiviteiten
- SHARE Foundation – monitoring, input aan master- en expert classes en vertaling van projectactiviteiten in kennisdocumenten, publicaties, brochures, nieuwsbrieven en documenten voor media, websites en kennisportalen

Wat gaan we doen?

In de Kenniswerkplaatsen Noordoost Fryslân, Veenkoloniën en Westerkwartier worden interdisciplinaire samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, scholen, overheden, maatschappelijke instellingen en belangenvertegenwoordigers gebouwd. Dit zijn *communities of practice*, maar de ambitie reikt verder dan dat. De cop's moeten zich doorontwikkelen naar *communities of learning and practice* en wel met een ambitie tot permanente vernieuwing.

- Specifiek betekent dit:
 - Westerkwartier: oprichten van groene gebiedscoöperatie, uitwerken en toepassen van verdienmodel
 - Zuidwest Fryslân: conceptontwikkeling met speciale aandacht voor overheidsspeerpunten/duurzaamheid (landschap/EHS; energie); financieel onderzoek en advies, risicoanalyse; juridisch onderzoek en advies inzake regelgeving
 - Noordoost Fryslân (i.s.m. Veenkoloniën): uitwerken en toepassen van concept *Place Keeping*,
 - Veenkoloniën (i.s.m. Noordoost Fryslân): bouwen van grensoverschrijdend netwerk NLP+

Achtergronden

Het demissionaire kabinet wil met de nieuwe Natuurwet meer verantwoordelijkheid geven aan de samenleving. Minder verboden en geboden en meer verantwoordelijkheden bij decentrale overheden, ondernemers en burgers. Burgers zetten zich massaal in als het gaat om natuurbeheer. Zo werkten bijvoorbeeld op de elfde landelijke Natuurwerkdag in november 2011 ruim 13.000 mensen onder professionele begeleiding mee aan onderhoudsklussen. Van de mensen van 16 jaar en ouder is circa 15% als vrijwilliger betrokken bij natuurbeheer. Maar dat levert nog geen structurele bijdrage op aan natuurbeheer. Dit lukt pas wanneer we een transitie kunnen maken van incidenteel vrijwilligerswerk van burgers naar een structureel verdienmodel voor ondernemers.

Toevallig of niet, deze transitie gaat gepaard met een andere overgang: was 2011 het Europees Jaar van het Vrijwilligerswerk, 2012 is door de Verenigde Naties uitgeroepen tot het Jaar van de Coöperatie. Coöperatieve ondernemingen zijn volgens VN-Secretaris-Generaal Ban Ki-moon goede voorbeelden hoe economische vooruitgang en sociale verantwoordelijkheid hand in hand kunnen gaan. Natuurlijk Ondernemen gaat na hoe allianties en coöperaties een impuls kunnen geven aan economie en ecologie.

Natuur- en landschapsorganisaties weten dat zij vanwege teruglopende overheidsfinanciering ondernemender moeten gaan werken. Ondernemers aan de andere kant zien door samenwerking met natuur- en landschapsorganisaties de kans om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Die beweging wordt versterkt door de hervorming van het Europese landbouwbeleid dat in 2014 vorm moet krijgen. Dit houdt onder andere in dat boeren met Europees landbouwgeld beter worden beloond voor maatschappelijke diensten, bijvoorbeeld op het gebied van natuur, milieu, landschap en dierenwelzijn.

Experimenten hebben al laten zien dat boerencollectieven samenhang kunnen aanbrenge, niet alleen in maatregelen voor natuur en landschap maar ook op veel andere terreinen zoals innovatie, milieu en dierenwelzijn. Maar Natuurlijk ondernemen gaat verder dan het bouwen van boerencollectieven. We willen brede maatschappelijke allianties vormen waarin ondernemers, onderwijs & onderzoek, overheden, maatschappelijke organisaties én burgers zich verenigen in structurele allianties en die allianties ook formaliseren in gebiedscoöperaties en zelfs in coöperaties over grenzen heen. De hoofdvraag is: hoe kan je geld verdienen met natuurbeheer? En dat betekent:

1. zorgen voor goede bedrijfsideeën voor ondernemers en met hen de ruimte vinden om te vernieuwen en te groeien,
2. in samenwerking tussen ondernemers, onderzoekers, burgers, maatschappelijke organisaties en overheden,
3. met aandacht voor onze natuur en leefomgeving,
4. en daardoor een beter evenwicht brengen in de verhouding tussen economie en natuur.

Kijken we buiten de muren van het onderwijs naar bewegingen die op dit moment in Noord-Nederland aan de gang zijn, dan zien we in vier gebieden ontwikkelingen die precies deze kant op gaan:

1. In Zuidwest Fryslân: een groep van ondernemers wil de voor hun regio karakteristieke ligging benutten voor de combinatie van agrarische bedrijfsvoering, beheer van natte natuur en agrotourisme. Zij stellen de vraag hoe je deze ambitie kan realiseren in een stevig businessconcept. Deze vraag leent zich uitstekend als basis voor een meerjarig onderwijstraject van multidisciplinair leren ondernemen, waarin meerdere MBO- en HBO instellingen samenwerken aan één uit te rollen bedrijfsconcept. Met elkaar, met het agro-toeristisch en overig bedrijfsleven, lokale overheden en overige stakeholders. Voor de deelnemende beheersorganisaties biedt dit tegelijk de kans om de overstap te maken van natuurbeheer naar natuuronderneming: ondernemerschap op basis van NLP+ dat vraagontwikkend ondernemerskansen ontdekt en vooruitloopt op maatschappelijke behoeften.
2. Noordoost Fryslân: de regio heeft een sociaal-economisch masterplan opgesteld waarin het 'wonen en werken in netwerken' in letterlijke en overdrachtelijke zin de leidraad vormt. Landschap & natuur, welvaart en welzijn vormen de dragende pijlers. Men wil vooral jonge mensen nieuwe werk- en carrièrekansen laten ontdekken om hen voor het gebied te behouden en daarvoor ondernemerschap stimuleren. Maar ondernemerschap is meer dan het hebben en succesvol runnen van een eigen onderneming. Ondernemerschap is ook een *houding* waardoor je kansen ziet en aangrijpt om dingen te verbeteren. Deze houding, aangeduid met het begrip 'ondernemendheid', is waar het in de specifieke casus in Noordoost Fryslân om gaat. Onder de naam *Place Keeping* is AOC Friesland gevraagd om daar een proces te begeleiden waarin de ondernemendheid van de 5 O's wordt ontwikkeld. Het einddoel is om een ondernemende gebiedsalliantie te bouwen waarin de deelnemende stakeholders van de 5 O's veranderen in shareholders die elk hun eigen ondernemende kwaliteiten ontdekken: wat kan ik bijdragen om de kwaliteit van mijn leefomgeving te verbeteren en wat levert dat voor mezelf op? Dit leer- en veranderingsproces van ondernemerschap naar ondernemendheid staat centraal in de casus *Place Keeping* in Noordoost Fryslân. AOC Friesland is benaderd met de vraag die proces met de planning en uitvoering van deelprojecten op gebied van groene educatie en communicatie te begeleiden.
3. Westerkwartier Groningen: In de afgelopen jaren zijn in het Westerkwartier onder de koepel van een gebiedsbreed actieplan tal van projecten uitgevoerd voor behoud en ontwikkeling van een duurzaam vitale en groene streek. Daardoor is een sterke cohesie in de streek tot stand gekomen. Maar een groep van ondernemers, burgerpartijen, natuurbeherende organisaties, overheden en kennisinstellingen wil meer. Men wil de stap zetten van vrijblijvende samenwerking naar een businesscase met een verdienmodel voor een groene gebiedscoöperatie. Dit is niet een coöperatie in traditionele zin, waarin beroepsbeoefenaars vanuit één bepaalde branche de krachten bundelen om marktpositie te verbeteren. Het gaat de initiatiefnemers in het Westerkwartier om de doorontwikkeling van dit concept, waarin de leden een grote heterogeniteit kennen maar zich verbonden weten door de wil om een gezamenlijke en integrale vernieuwingsaanpak voor natuur, landbouw, landschap, welvaart en welzijn in het Westerkwartier te realiseren – eenieder vanuit zijn eigen kennis en mogelijkheden. De economische component (je eigen broek ophouden) wordt gecombineerd met maatschappelijk-ethische componenten als duurzaamheid, medezeggenschap en rechtvaardigheid. Via de Kenniskerkplaats Westerkwartier (details over de Kenniskerkplaats in punt 4 hieronder) is onze partner AOC Terra benaderd met de vraag hoe je zo'n coöperatie rendabel en op termijn winstgevend kunt maken.
4. Gronings-Drentse Veenkoloniën / Emsland: In het grensoverschrijdende Natuurpark Veenland / Natuurpark Bourtanger Moor-Bargerveen (www.natuurpark-moor.eu) zijn restanten van het oorspronkelijke hoogveen bewaard, maar worden door vernatting grote delen van het gebied gerenatureerd. Vanwege de waardevolle flora en fauna is het Bargerveen aangewezen als Europees vogelrichtlijngebied en als wetland. In het gebied vind je daarnaast ook een grote diversiteit aan oude en nieuwe cultuurlandschappen. De natuurbeschermings-, ontwikkelings- en onderhoudsactiviteiten worden hier gecombineerd met ontsluiting van bezienswaardigheden via routes en gidsen. Ook worden arrangementen en streekproducten aangeboden. Het is een behoorlijke opgave om dit gebied in een grensoverschrijdend netwerk te behouden, te beheren en te ontwikkelen. Maar het is ook een kans bij uitstek om dit rendabel en misschien zelfs winstgevend te maken. Via de groene onderwijsinstellingen in de Kenniskerkplaats Veenkoloniën willen we met de betrokken ondernemers, overheden en burgers nagaan hoe je hier landbouw, recreatie, natuurbescherming/-ontwikkeling en dorpsontwikkeling in een grensoverschrijdend (kennis)netwerk kunt oppakken. Centraal in deze casus staat de stap van gebiedsgebonden samenwerking naar coöperatie over de grens: het bouwen van een multifunctioneel ondernemersnetwerk in Noord-Nederland en Noord-Duitsland

Dit zijn vier interessante processen in vier gebieden die allemaal sterke overeenkomsten vertonen. Ze voltrekken zich los van elkaar, eenieder vindt zelf het wiel uit. Wij zien hier echter een drievoudig leereffect:

1. De deelnemers aan de gebiedsprocessen leren van ons als kennisinstellingen doordat wij als partnerschap van (V)MBO, HBO en WO de ontwikkeling van ondernemerschap en ondernemendheid in en met de natuur begeleiden;
2. Voor ons als groen onderwijs biedt dit de kans om als deelnemers aan deze transitie zelf hiervan te leren en de nieuwe kennis in ons onderwijs te integreren;
3. De stakeholders in de vier gebieden ten slotte leren van elkaars processen en kunnen kennis over en weer uitwisselen en in de eigen situatie toepassen.

Bijna iedereen kent de regel uit het gedicht van Lucebert: "alles van waarde is weerloos". Maar bijna niemand kent de regel die hierop volgt: "wordt van aanraakbaarheid rijk". Juist in die tweede regel ligt echter de clou. Jarenlang hebben we natuur gezien als iets wat waardevol is maar wat alleen maar geld kost. Met ons project willen we de waarde van natuur behouden

en verstevigen, weg van het credo 'niet aankomen' en toe naar een tastbare waarde die we kunnen behouden door ons 'natuurlijke vermogen' in te zetten voor 'natuurlijk ondernemen'.

Binnen het groene onderwijs biedt ondernemen met en in de natuur de best denkbare aanknopingspunten voor een beter zicht op ondernemerschap. Daarmee proberen we binnen onze eigen school uiteraard de (ondernemers) blik van onze aankomende veehouders, paardenhouders of tuinbouwers vergroten. Maar juist dit ondernemen met en in de natuur is ook de perfecte "common ground" voor samenwerking en uitwisseling met ons omringende beroepsopleidingen (ook buiten de GKC) en de andere maatschappelijke spelers in de publieke en private sector.

'Natuurlijk Ondernemen' zal worden uitgevoerd in de drie noordelijke Kenniskerkplaatsen in Noordoost Fryslân, de Veenkoloniën en het Westerkwartier. Ondernemers zetten hier samen met overheden, het maatschappelijk middenveld en burgers en hun vertegenwoordigers de schouders onder de vereiste professionaliseringsslag. Het vormt een actueel en urgent kennisarrangement en past in de kennisagenda's van de betrokken Kenniskerkplaatsen, waardoor minstens 400 ondernemers en 22 overheden betrokken zullen zijn. De betrokken spelers zetten in op een investeringsvolume van ca.€ 2.000.000.

Het activiteitenoverzicht

Wat	Resultaat	Periode
1. Per regio: vormen van een community of practice: <ul style="list-style-type: none"> • Relevante actoren / key players (interdisciplinair en multi-actor) inventariseren, benaderen, uitnodigen voor aftrap • Enquête voorbereiden voor interviews met key players in het werkveld, Taken natuurbeheer, businessideeën en –kansen, mogelijkheden voor verdienmodellen • Enquête uitvoeren • Resultaten analyseren en interpreteren • Digitaal beschrijvingsmodel opzetten • Workshops (aftrap) voorbereiden Hierbij aanknopen bij (tussen)resultaten van noordelijke GLB–pilots	4 CoP's operationeel, met PvA, taakverdeling en stappenplan en communicatieplan dec. 2012 – sept. 2014	Sep – dec 2012
2. Workshops in de regio's uitvoeren: PvA uitwerken en werkafspraken vastleggen	PvA uitgewerkt, intenties en werkafspraken binnen CoP's vastgelegd	Jan – mrt 2013
3. Binnen elke CoP: regionale projectplannen en kennisvragen bij ondernemers voorbereiden en match met onderwijs–en onderzoeksinstellingen uitwerken	4 regionale kennisagenda's gereed	Apr – jul 2013
4. Bovenregionaal: overall kennismanagement–systeem opzetten via IT content management system	Bovenregionale website Natuurlijk Ondernemen operationeel, beheer via Kenniskerkplaats Noordoost Fryslân	Okt 2012 – mei 2014
5. Vier strategische learning-by-doing projecten als pilot opzetten, uitvoeren en overdraagbaar maken (zie opsomming hieronder)		
5.a: Westerkwartier:		
<ul style="list-style-type: none"> • Oprichten van groene gebiedscoöperatie, uitwerken van verdienmodel 	Groene Gebiedscoöperatie Westerkwartier operationeel, oprichtingsakte met statuten gepasseerd, intentieverklaring uitgewerkt en getekend, verdienmodel en businessplan gereed,	Okt 2012. – sep 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Toepassen van verdienmodel 	maatschappelijke investering van € 500.000	Okt 2013 – apr 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Concept in businesscases toepassen, uittesten corrigeren (action learning proces) 	Verdienmodel uitgetest, bijgesteld en overdraagbaar gemaakt Beschrijving 'best practice' als overdraagbaar voorbeeld	Mrt – apr 2014
5.b: Zuidwest Fryslân:		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptontwikkeling met speciale aandacht voor overheidsspeerpunten duurzaamheid, landschap/EHS; energie; 	Uitgewerkt businessconcept Boeren met Landschap Zuidwest Fryslân	Aug 2013 – dec 2013

<ul style="list-style-type: none"> • Marktanalyse, financieel onderzoek en advies, risicoanalyse; 	SWOT analyse met marktkansen gereed	Dec 2013 – apr 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar financieringsmodellen, waaronder crowd-sourcing 	Financieringsmodel gereed, maatschappelijke investering van € 50.000	Aug 2013 – mei 2014
5.c: Noordoost Fryslân (i.s.m. Veenkoloniën):		
<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken en toepassen van concept <i>Place Keeping</i>, opzetten dorpscoöperatie 	Regionale alliantie van overheden, burgers en ondernemers operationeel	Aug 2012 – jan 2014
<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen van dorpsfonds uit publieke en private middelen 	Revolving gebiedsfonds gereed maatschappelijke investering van € 300.000	Jul 2013 – jun 2014
	Beschrijving 'best practice' als overdraagbaar voorbeeld: hoe richt je een gebiedsfonds in en hoe verkrijg je daarvoor de middelen	Jul – jun 2014
5.d: Veenkoloniën (i.s.m. Noordoost Fryslân):		
<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen van grensoverschrijdend ondernemersnetwerk en werkprogramma Bargerveen e.o. / NLP+ 	Operationalisering van grensoverschrijdende samenwerking; maatschappelijke investering: € 1.000.000	Aug 2013 – mei 2014
6. Workshopreeks vraagontwikkeling maatschappelijke diensten in NLP+ voorbereiden en uitvoeren; op basis hiervan reguliere cursus uitwerken	2 workshops uitgevoerd; cursus uitgetest in workshops, cursusmateriaal / syllabus beschikbaar	Sep 2013 – sep 2014
7. Expert classes kennisuitwisseling voorbereiden en uitvoeren; focus: kennis en informatie aan instromers op de arbeidsmarkt	Serie van 4 expert classes uitgevoerd	Jan – Nov 2014
8. Master classes NLP+ voorbereiden en uitvoeren; focus: kennisuitwisseling tussen studenten, ondernemers, managers en medewerkers; impact hiervan vertalen naar onderwijs.	Serie van 4 master classes uitgevoerd Onderwijsmodules geactualiseerd m.b.t. ondernemerschap	Jan– Nov 2014
9. Master classes internationalisering voorbereiden en uitvoeren; focus: grensoverschrijdende samenwerking	Serie van 4 master classes uitgevoerd, samenwerkingsprogramma voorbereid	Jan– Nov 2014
10. Overall: zorgen voor kenniscirculatie tussen de voorbeeldcasussen om resultaten wederzijds toepasbaar te maken		Doorlopend
11. Communicatie en kennistransfer. Deelactiviteiten: <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen schriftelijke communicatie tijdens het project. • Verzorgen publicaties. • Verzorgen inleidingen en presentaties. • Houden van workshops, intervisiebijeenkomsten • Website beheren en doorontwikkelen. 	Berichten op websites en in nieuwsbrieven van de betrokken organisaties. Berichten in de media. Publicaties. Inleidingen en presentaties. Workshops, intervisiebijeenkomsten e.d.	Doorlopend
12. Aansturing project. Deelactiviteiten: <ul style="list-style-type: none"> • Stuurgroep (bepalen beleid, doelen en kaders). • Projectleiding (leiden van het programmaonderdeel, voorzitten van de Regiegroep en adviseren van de Stuurgroep). • Projectsecretariaat en algemene ondersteuning • Regiegroep (bewaken samenhang, hoofdlijnen van de uitvoering en behalen doelen). • CoP's (uitwerken overdraagbare concepten en begeleiden en ondersteunen van de uitvoering. Daarbij niveauverhoging van CoP naar lerende en innoverende alliantie). 		Doorlopend
13. Programmaonderdeel afronden. Deelactiviteiten:	Eindrapportage programmaonderdeel	Jun – aug 2014

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Opstellen eindverslag.• Opstellen onderwijsprogramma / inbedding modules in opleidingen | | |
|--|--|--|