# 9 Modern Business

## Onderwijsinhoud

### Casus/Context

Nederland is met haar dominante positie en waterrijke traditie *het* binnenvaartland in Europa.

Het aantal bedrijven in de binnenvaart is ongeveer 3.300. Hiervan bezit 90% één schip.

Kenmerkend voor deze groep binnenvaartondernemers is dat zij liefde en passie hebben voor het leven op en varen met een binnenschip. Veel startende ondernemers die een binnenschip kopen en gaan exploiteren, doen dit vanuit “het hart” en passie.

Het inflexibele karakter van de sector is echter een obstakel in snel veranderende omstandigheden. De hoge vaste kosten bieden weinig individuele bewegingsruimte en de totale capaciteit past zich slechts langzaam aan de vraag aan. Dit wreekt zich bij economische tegenwind.

Niettemin zijn er met de gunstige eigenschappen van de binnenvaart voldoende mogelijkheden voor een succesvolle toekomst. In tegenstelling tot de weg en het spoor is er nog voldoende groeicapaciteit op het water.[[1]](#footnote-1)

Kansen liggen er vooral in duurzaamheid en mobiliteit. Voorwaarde is wel dat de binnenvaartondernemer meer met ratio dan vanuit het hart moet gaan handelen bij het opstarten en runnen van zijn of haar onderneming. Dus zakelijk professionaliseren en gebruik maken van instrumenten die een moderne bedrijfsvoering mogelijk maken.

## De opdracht

Na het volgen van deze module ben je in staat om (vreemd)kapitaal aan te trekken door kapitaalverstrekkers te overtuigen van jouw ambities en plannen. De wijze waarop jij je ondernemingsplan hebt geschreven getuigt van inzicht en overzicht. Bovendien blijkt dat je op de hoogte bent van moderne ondernemerskwaliteiten en instrumenten.

Je bent van plan een binnenvaartonderneming op te zetten. Daarvoor heb je een binnenvaartschip of binnenvaartschepen nodig. Je gaat dit vanaf het begin op een moderne en professionele manier aanpakken. Je wilt slagen in je doelstellingen en zal het benodigde vreemd kapitaal moeten aantrekken. De kapitaalverstrekkers zal je moeten overtuigen. Daarom:

**“Maak een ondernemingsplan om kapitaal aan te kunnen trekken”.** [[2]](#footnote-2)

Hierin kan het volgende worden uitgewerkt:

* Hoe kan het binnenvaart ondernemerschap professionaliseren in een internationale omgeving?
* het denkkader / de context schetsen van de problematiek (gevoel vs. ratio)
* wat zijn de gevolgen van internationalisering voor de ondernemer in de binnenvaart
* Bepaal de kansen en bedreigingen
* Duurzaamheid (in termen van MVO en de drie P’s (People, Planet, Profits) in relatie met de diverse stakeholders. Denk aan kansen in termen van mobiliteit en toenemende congestie en filedruk van het wegverkeer.
* (deel-)markt(-analyse): afnemers en concurrenten op meso-niveau en een macro-omgevingsanalyse (DESTEP): wat komt er op de sector af waar we rekening mee moeten houden? Bijvoorbeeld de gevolgen van de EU voor CCR. Overcapaciteit.
* Afnemers en concurrentie analyse kan bijvoorbeeld met behulp van 5 – Forces van Porter (Afnemers: direct naar Industriële opdrachtgever of via de bevrachtingmakelaar?)
* Met behulp van het SDP model kan een analyse gemaakt worden. (segmenten, doelgroepen en positionering) een aanzet gegeven worden. Segmenten in termen van ladingstromen, afnemers, scheepstypes en de toekomstperspectieven geven onderbouwing voor te maken keuzes. Waar moeten we op inzetten? Operationaliseren met de 4 P’ s. Hieruit kan dan ook een verkoop en promotieplan komen. Aangevuld met een accountmanagementplan (vanuit de klankbordgroep aangedragen).
* Wet- en regelgeving, incl douane en security (Bijvoorbeeld specifieke ARBO wetgeving voor de binnenvaart ([www.arbo-binnenvaart.nl](http://www.arbo-binnenvaart.nl)).Maar ook wet- en regelgeving die het business-klimaat en concurrentieverhoudingen overwegend beïnvloeden.
* Organiserend vermogen van de binnenvaartsector
* Hoe kan de sector zich beter organiseren? Kan er door een beter organiserend vermogen een versterkte concurrentiepositie, bijvoorbeeld t.o.v. andere modaliteiten, gerealiseerd worden? Kan er gerichter gelobbyd worden naar de Nederlandse en Europese overheid? Nieuwe samenwerkingsverbanden zoals franchising en co-operaties? Hoe kan door betere samenwerking en afstemming tussen de individuele schippers / eigenaren de rol van de bevrachter worden beïnvloed?
* Werk de voor de binnenvaart specifieke ondernemingsvormen, financiering, ratio’s en investeringsmanagement kenmerken en bedrijfseconomische grootheden uit. Hiertoe moet je een binnenvaartschip kopen. Motiveer je keuze voor een nieuw schip of een tweedehands schip en de grootte/type. Neem in je besluitvorming ook de meest kansrijke toekomstige (segmenten) markten mee.
* Via kantoorbinnenvaart zijn er zgn. invuloefeningen. Men kan dan vaste kosten, variabele kosten etc. ingeven. Ook de vrachtprijs en eventuele kosten voor (leeg) terugvaren.

Voordat je hiermee aan de slag gaat, zul je eerst de bedrijfseconomische ratio’s en berekeningen moeten kennen. Het kostprijsprogramma van Kantoor Binnenvaart (<http://www.kantoorbinnenvaart.org/diensten/kostprijsprogramma>) kan bijvoorbeeld als richtsnoer dienen. Om zelf deze calculaties uit te voeren, kan het rapport “De toekomst van het kleine binnenschip” van Buck Consultants, een goed uitgangspunt zijn om het denkkader en structuur neer te zetten. Dit sluit dan ook weer aan op de kansen en bedreigingen. Bijvoorbeeld door te kijken naar meer logistieke / distributie fijnmazigheid (zijrivieren etc.). In het kader van concurrerend vermogen en bedienen van meer afnemers dieper in het achterland of aan zijtakken van (achterland) rivieren. Wellicht ook meer kansen in het binnenlands vervoer.

Hoe kan de acquisitie en het accountmanagement worden opgezet en beheerst? Hier kan nu vorm aangeven worden, nadat de uitkomsten van het bovengenoemde bekend zijn. Het is niet nodig om een cursus marketing of een marketingplan in zijn totaliteit op te zetten. Wel kunnen de meest belangrijke elementen verweven worden in deze module, zodat er “gevoel” bij de wensen en problemen van de markt komt. Belangrijke vaardigheden bij acquisitie en accountmanagement zijn onderhandelen en inlevingsver – mogen in de klant (als ondernemerskwaliteiten)

Het ondernemingsplan moet door middel van heldere keuzes onderbouwing bieden om een schip gefinancierd te krijgen voor een langere periode bij een kapitaalverstrekker

## Werkwijze en ondersteuning

### Lesprogramma

**Lesprogramma**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **onderdeel / onderwerp / thema \*** | **Literatuur / huiswerkopdrachten \*** |
| 1 | Ondernemerschap, professionalisering en internationalisering in de binnenvaart | Introductie |
| 2 | OndernemingsplanStap 1: ken jezelf als ondernemerStap 2: * Wat ga ik doen
* Haalbaarheid
* Missie en doelstellingen

Stap 3: * Rechtsvorm(en)
* Vergunningen
* Regels
* Subsidies
* Verzekeringen

Stap 6: * Opzetten automatisering
* Opzetten boekhouding en administratie
* Welk soort personeel heb ik nodig
 | Stap 1: Ken jezelf als ondernemerStap 2: Werk je idee uitStap 3: Zet je onderneming opStap 6: Organiseer je onderneming |
| 3 | OndernemingsplanJe weet hoe je een (deel-)markt(-analyse): (afnemers en concurrenten = meso-niveau) moet maken en voert deze uit.(Concurrentie in termen van andere modaliteiten? “Concurrentiekrachten” in termen van collectief versus particulier? Of anders?) | Stap 4: Onderzoek je markt |
| 4 | OndernemingsplanJe weet hoe je een Macro-omgevingsanalyse ( DESTEP) en duurzaamheid (in termen van SHEQ) moet maken en voert deze uit.* Je kan voor een organisatie een visie bestaande uit een missie en principes definiëren.
* Je kunt op basis van de visie doelstellingen formuleren en een strategie ontwikkelen.
* Je kan een globale interne en externe analyse uitvoeren en kan aan de hand hiervan een SWOT-analyse maken.
* Aan de hand van de uitkomsten van de SWOT-analyse en confrontatiemix kun je strategieën opstellen en hieruit een keuze maken.
* Je kan een strategie uitwerken
 | Stap 4: Onderzoek je markt |
| 5 | Nieuwe vormen van samenwerken in de binnenvaart. Organiserend vermogen in de binnenvaart.Je leert welke nieuwe ondernemings- en samenwerkingsvormen er zijn in de binnenvaart en welke van deze ondernemingsvormen aansluiten bij de / je (toekomstige) organisatie?Je leert hoe het organiserend vermogen van de binnenvaart is en op welke wijze deze verbeterd kan worden zodat er in de toekomst kansen gecreëerd kunnen worden. | Bezoek CBRB en/of Kantoor Binnenvaart |
| 6 | OndernemersplanFinanciering, ratio’s, investeringsmanagement, bedrijfseconomische aspecten* Je beheerst de geldstromen en de financiële aspecten van goederen- en dienstenstromen in een organisatie op korte en lange termijn:
* Je kunt een keuze maken van vermogensbronnen;
* Je kunt een kostenplan maken, een begroting opstellen en beoordelen;
* Je kunt
* informatie verwerken ten behoeve

 van de duurzame besturing van  bedrijfsprocessen:* + beoordelen of investeringen gewenst zijn;
	+ de economische levensduur van investeringen bepalen;
	+ van de economische haalbaarheid (rentabiliteit) van projecten en investeringen bepalen
	+ juridische informatie verzamelen en beoordelen.
 | Stap 7: Regel de financiën |
| 7 | OndernemingsplanZie 6 | Stap 7: Regel de financiën |
| 8 | OndernemingsplanAcquisitie en accountmanagement | Stap 5: Bepaal je promotieOpzetten en uitwerken deelplan acquisitie |
| 9 | Geen bijeenkomst | Stap 8: Samenstellen ondernemingsplan. |
| 10 | Presentatie eindopdracht | Je presenteert je plan |

### Begeleiding en werkvorm

* Ondersteunende colleges middels gecombineerde hoor en-, werkcolleges.
* Bedrijfsbezoek
* Relevante artikelen en (onderzoek) rapporten

### Literatuur

**Verplichte literatuur**

* Zo maak je een ondernemingsplan; Roel Grit, ISBN 978-90—01-71284-6, Noordhoff Uitgevers
* Bedrijfsplanner, Drs. Philip Waalewijn ISBN 978 90 01 93629 7, Noordhoff Uitgevers

Bij dit boek zijn via de Noordhoff website veel documenten beschikbaar. Onder meer: Confrontatiematrix, financiële begrotingen, investeringbegroting, financieringsplan, openingsbalans, resultatenbegroting, liquiditeitsbegroting, model ondernemersplan, checklist ondernemingsplan.

* Praktijkboek binnenvaart; STC/R. van Reem, ISBN 978 90 12 13225 1, Sdu Uitgevers,

**Aanbevolen literatuur:**

* De toekomst van het kleine binnenschip – Buck Consultants
* Excel rekensheets Kantoor Binnenvaart (kun je gebruiken als richtlijn om naar bijvoorbeeld de eindtermen te werken. Winst, verlies, exploitatie, etc)
* Artikel EUBO “Rent a ship”, Schuttevaer 06.08.2010 (zie opdracht bijlage 2)
* Marktobervatie 2009 II - CCR
* Schuttevaer
* ING Sectorvisie Binnenvaart, oktober 2009

## Beoordeling

### Beoordelingsprocedure

* Er worden deelopdrachten uitgevoerd. Deze moeten allen voldoende uitgewerkt zijn voordat de eindpresentatie gedaan kan worden.
* Er wordt in groepen samengewerkt. Groepsgrootte afhankelijk van het aantal studenten.
* Er geldt een aanwezigheidsplicht per college.
* De eindopdracht is het ondernemersplan dat moet worden gepresenteerd en verdedigd. Het ondernemersplan en de presentatie moet een 6 of hoger zijn

Het eindcijfer wordt als volgt bepaald:

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
|  |  |
| Ondernemingsplan | 80% |
| Presentatie | 20% |

### Herkansingsregeling

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

### Fraude & plagiaat

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

## Organisatie

### Module-informatie

Modulecode:

Modulenaam: Modern Business in Inland Shipping

Aantal studiepunten: 3 ECTS

Beginvereisten:

Contacturen: 22

Onderwijsperiode:

Studiebelasting: 84

### Werkafspraken

Tijdens de hoor / werk colleges wordt van je verwacht dat je een actieve inbreng hebben.

* Afspraken over ziekmelding / te laat komen / niet participeren / iets te laat inleveren / meeliftgedrag
* Groepsindeling

Overzicht van de totale studiebelasting en de verdeling over de verschillende onderdelen van de module (verantwoording studeerbaarheid).

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
| Aanwezigheid colleges, inclusief bedrijfsbezoek |  22 uur |
| Deelopdrachten en ondernemingsplan |  52 uur |
| Eindpresentatie |  10 uur |

### Klachten

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling Onderwijsinstelling.

## Verantwoording

|  |  |
| --- | --- |
| Leerdoelen | Competenties |
| In bijeenkomst 1 leer je wat bedoeld wordt met professionalisering en internationalisering in de binnenvaart en hoe je hiermee aan de slag kunt | 2,5 |
| Het kennen van de eerste stappen van het ondernemersplan en voert deze uit. Het kennen van jezelf als ondernemerHet uitwerken van een idee Inzicht verkrijgen bij het opzetten van de ondernemingHet organiseren van een onderneming | 3,4 |
| Het maken en uitvoeren van een (deel) markt(-analyse): (afnemers en concurrenten = meso-niveau)  | 3,4 |
| Het maken en uitvoeren van een Macro-omgevingsanalyse (politiek, economie, technologie DESTEPE) en duurzaamheid (in termen van SHEQ) | 3,4 |
| Het in kaart brengen van nieuwe ondernemings- en samenwerkingvormen en deze koppelen aan de strategie of nog in de strategie opnemen.Inzicht verkrijgen in nieuwe ondernemings- en samenwerkingsvormen in de binnenvaart alsmede het inzien van mogelijke aansluiting bij de (toekomstige) organisatie?Inzicht verkrijgen in het organiserend vermogen van de binnenvaart en op welke wijze deze verbeterd kan worden, zodat er in de toekomst kansen gecreëerd worden. | 3,4 |
| Het toepassen van de financiering, ratio’s, investeringsmanagement en bedrijfseconomische aspecten in de dagelijkse bedrijfsvoering | 3,4 |
| Het inzetten van promotie, acquisitie en accountmanagement | 1,8 |
| Het presenteert van een ondernemingsplan. | 9 |

Binnen de diverse binnenvaartondernemingen, koepelorganisaties en instellingen voor hoger onderwijs worden verschillende competentietalen gehanteerd. Niet alle competenties hoeven voor een specifieke taak of rol relevant te zijn. Daarnaast zal van een startende beroepsbeoefenaar(nog) niet verwacht worden alle competenties over de volle breedte te beheersen.

Hieronder worden de relevante competenties benoemd met korte beschrijvingen van wat hieronder verstaan wordt.

1. Klantgericht werken: verdiept zich in de verwachtingen en behoeften van klanten en andere stakeholders, inventariseert de mogelijkheden om hierin te voorzien en communiceert hierover helder met de klant of stakeholder, komt afspraken na, maakt juiste afweging tussen belang van de klant en de eigen organisatie, evalueert de klanttevredenheid en handelt klachten goed af.
2. Onderzoeken: verzamelt voor een bepaald vraagstuk relevante informatie en gebruikt daarbij verschillende bronnen, volgt de actuele ontwikkelingen in de organisatie en sector en pikt relevante signalen van trends, kansen en bedreigingen tijdig op.
3. Analyseren: analyseert en interpreteert beschikbare informatie, legt verbanden tussen zaken en ziet onderlinge samenhang van een complex systeem, trekt o.b.v. de informatie, heldere conclusies en weegt daarbij voor- en nadelen af, houdt hierbij rekening met consequenties voor de omgeving, komt o.b.v. een goede analyse tot realistische oplossingen voor knelpunten.
4. Toepassen expertise: past de eigen vakdeskundigheid toe binnen de context van de binnenvaart, neemt beslissingen en weloverwogen risico’s, toont zelfvertrouwen en initiatief
5. Innoveren: gaat om creatieve, innovatieve wijze met vraagstukken om, ziet mogelijkheden voor verandering en/of verbetering, formuleert en anticipeert op toekomstige mogelijkheden en houdt daarbij rekening met de doelen van de organisatie/sector, adviseert over toekomstbestendige visie en strategie.
6. Plannen en organiseren: stelt concrete doelen en prioriteiten vast, maakt een heldere en realistische activiteitenplanning en organiseert de hiervoor benodigde inzet van mensen en middelen, rekening houdend met bestaande afspraken en mogelijkheden van derden, monitort de voortgang van werkzaamheden en de realisatie van deadlines, lost knelpunten en onvoorziene zaken op.
7. Ondernemen: weet wat er speelt op de markt en bij concurrenten, signaleert (commerciële) kansen en bedreigingen en doet voorstellen voor acties en maatregelen, is gericht op het uitbouwen van de onderneming conform de doelen van de onderneming, begrijpt hoe de eigen organisatie functioneert en anticipeert op (externe) veranderingen die van invloed zijn op de onderneming, is kostenbewust en houdt rekening met financiële consequenties van werkzaamheden.
8. Relaties onderhouden: legt contact met mensen van relevante stakeholders en zorgt voor een goede (werk)relatie, o.a. door (persoonlijke) belangstelling en begrip te tonen voor houding en standpunten van de ander.
9. Overtuigen: neemt duidelijk standpunt in en is in staat zaken helder uit te leggen en te presenteren, onderbouwt en verdedigt voorstellen of standpunten effectief, streeft naar een win-win situatie met belangrijke stakeholders (bijv. leveranciers, relaties, scheepsbemanningen en collega’s), behartigt de belangen van de eigen organisatie, brengt rust in besluitvormingsproces.
10. Samenwerken: werkt goed samen met betrokken partijen, vraagt naar mening van anderen en toont hiervoor begrip, schakelt anderen tijdig in bij knelpunten, ondersteunt anderen waar nodig/mogelijk, vertegenwoordigt in de samenwerking de normen en waarden van de organisatie.
11. Leidinggeven: neemt de leiding en oefent waar nodig gezag uit, zorgt ervoor dat doelen en kaders voor medewerkers helder zijn en motiveert het team, maakt heldere afspraken en verdeelt taken binnen het team, coacht en geeft waar nodig aanwijzingen, monitoort het functionering van medewerkers en bespreekt dit met hen, stimuleert medewerkers zicht te ontwikkelen.
12. Stressbestendig werken: is een harde werker met een flexibele werkmentaliteit (geen 9-tot-5 werkhouding), blijft rustig en kalm onder druk of spanning en handelt effectief, past zich snel aan bij veranderingen.

## Bijlagen

”**Veel bevrachters twijfelen aan de haalbaarheid van het EUBO-plan coöperaties te vormen onder de noemer Rent-a-Ship.”**

Veel bevrachters twijfelen aan de haalbaarheid van het EUBO-plan coöperaties te vormen onder de noemer Rent-a-Ship, al hebben ze er geen principiële bezwaren tegen. ‘Collectiviteit is de enige manier om de prijs te beïnvloeden', zegt Bert van Strien van Overmeer Transport uit Rotterdam.

‘Wanneer de marktprijzen van 30 cent naar 60 cent per ton stijgen, betalen we dat en zullen we ook schepen van de EUBO huren. Maar wanneer schepen elders goedkoper zijn, nemen we die.'

Als enkele honderden schippers zich bij Rent-a-Ship aansluiten zal het volgens Van Strien zeker een aantal weken duren voordat de hogere prijs die de coöperatie vraagt door bevrachters moet worden betaald. ‘Grote vervoersstromen zullen even pas op de plaats maken. Pas wanneer de voorraden opraken komen die weer op gang. Maar er is geen financiële buffer waarmee de Rent-a-Ship 200 voor de wal liggende schepen twee weken kan betalen. Je praat over 1500 euro per dag per schip. Dat loopt snel op tot twee à drie miljoen euro. In het EUBO-plan staat uitgebreid hoe de winst wordt verdeeld, maar niet wie de aanloopkosten betaalt.'

Stappen 1000 schepen in de coöperatie dan zullen de vervoersprijzen veel sneller stijgen. ‘Waarschijnlijk al na drie dagen, maar de overligkosten per dag zijn dan veel hoger en betalingen komen meestal pas na zes weken binnen. Je moet schippers ook een voorschot kunnen geven. Je hebt dus een flink werkkapitaal nodig, 150.000 euro is in een halve dag op.'

Ook Frank Smit, van het gelijknamig bevrachtingskantoor in Rotterdam, twijfelt aan de levensvatbaarheid van Rent-a-Ship. ‘Grote opdrachtgevers laten zich niet makkelijk dwingen en hebben een grote achterban. Mogelijk krijgen andere schippers wel meer als Rent-a-Ship tarieven van 60 tot 80 cent per ton per dag rekent. Hun tarieven stijgen dan misschien naar 50 of 60 cent.'

Smit zit 40 jaar in het vak en heeft eerder slechte tijden meegemaakt. ‘In de jaren ‘70 en ‘80 waren er ook slechte periodes. Toen is Eurotour opgezet, iets vergelijkbaars. Maar dat heeft niet lang geduurd. Toen de prijzen aantrokken moesten schippers bij Eurotour een tijd onder de marktprijzen blijven varen. Veel schippers gingen daar toen weg.'

Smit verwacht betere tarieven na de vakantie. ‘Dan komt er meer werk. Met laag water vliegen de prijzen dan omhoog, al blijft het voor hele grote schepen moeilijk. Die kunnen met lage waterstanden niet zover de rivier op.'

Smit pleit ervoor de markt zijn werk te laten doen. ‘Dan herstellen de prijzen vanzelf.'

De EUBO schat volgens een bevrachter de kantoorkosten veel te laag in. ‘Wij verhuren ook schepen en hebben daar veel werk aan. Je bent dagen aan het onderhandelen en contracten opstellen. Een bevrachter zet hier drie tot vijf schepen per dag weg, zoveel tijd neemt bellen en onderhandelen in beslag. Ik denk niet dat de EUBO dat met een paar man voor 200 schepen kan regelen. Je hebt ook hele goede computersystemen nodig om alle informatie over schepen, contacten en betalingen op te slaan. Ook dat vergt een flinke investering.'

**NPRC positief**
Het particuliere samenwerkingsverband NPRC juicht elke samenwerking toe die voor verbetering zorgt. ‘Maar we sluiten ons niet aan bij Rent-a-Ship', zegt NPRC-bestuurslid Jan Kruisinga. ‘We hebben contractuele verplichtingen en kunnen schepen niet stilleggen.'

Als tijdelijk extra schepen nodig zijn sluit Kruisinga niet uit die via de EUBO te huren. ‘Maar nu is dat niet aan de orde, we hebben moeite onze eigen leden aan de gang te houden en wanneer er structureel meer werk komt nemen we weer nieuwe leden aan.'

De NPRC is in de crisis van de jaren '30 opgericht om belangen van schippers te behartigen en sluit vervoerscontracten af met grote verladers. ‘Wij hebben nu een gevestigde positie op de markt.'

Kruisinga hoopt dat het de EUBO lukt. ‘Het is een ambitieus plan. Het staat of valt met de wil tot samenwerking van de achterban. Schippers kijken vaak alleen naar het eigen belang, maar samenwerking is nodig om voldoende tegenwicht te bieden.' (HH)

Bron: Schuttevaer 06.08.2010

**Opdracht:**

1. Waarom is dit initiatief opgezet? Verklaar de marktkenmerken in je antwoord.
2. Hoe zouden deze ontwikkelingen passen in jou op te zetten binnenvaart- onderneming? Motiveer je antwoord.
3. Waarom zijn de bevrachters sceptisch? Motiveer in je antwoord de rol van de bevrachter en diens mogelijke afbreukrisico door dit initiatief.
4. Het slagen van dit plan hangt af van een aantal specifieke kenmerken van de binnenvaartcultuur en de binnenvaartondernemingen. Welke zijn dit?

#

1. **Bron**: ING Sectorvisie Binnenvaart, oktober 2009 [↑](#footnote-ref-1)
2. Het ontwerpen van cursussen” Jos de Kleijn, Pieter Mostert, Rietje van Vliet en Maria van

 Holten, Hogeschool Rotterdam 2006. “ Met deze opdracht willen we vooral het leren van

 professionele kennis centraal stellen. Dat het leren van die kennis aangestuurd wordt met

 professionele opdrachten, vormt de kern van deze cursus. Deze professionele opdrachten

 hebben betrekking op beroepsproblemen.” [↑](#footnote-ref-2)