

# De zoekende ondernemer

Een studie naar het netwerken in de agrosector



LEI

WAGENINGEN UR

# De zoekende ondernemer

Een studie naar het netwerken in de agrosector

Jos Verstegen

Alfons Beldman

Ron Bergevoet

Arend Krikke

Carolien de Lauwere

Judith Poelarends

Eric Poot

Gerben Splinter

Rob Stokkers







Rapport 2009-063

November 2009

Projectcode 4035600

LEI Wageningen UR, Den Haag

LEI Wageningen UR kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consument en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Sectoren en bedrijven.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Beleidsondersteunend onderzoek BO-03-002 in het kader van LNV-programma's.

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met de volgende onderdelen van Wageningen UR: LEI, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en de Animal Sciences Group.

Foto: Marcel Bekken

## **De zoekende ondernemer; Een studie naar het netwerken in de agrosector**

Verstegen, J., A. Beldman, R. Bergevoet, A. Krikke, C. de Lauwere,  
J. Poelarends, E. Poot, G. Splinter en R. Stokkers

Rapport 2009-063

ISBN/EAN: 978-90-8615-375-6

Prijs € 32,25 (inclusief 6% btw)

172 p., fig., tab., bijl.

Het doel van het project 'het ontwikkelen en toetsen van interventietrajecten om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken, met speciale aandacht voor de versterking van netwerkcompetenties' is in vier stappen uitgewerkt. Allereerst is een theoretische verkenning uitgevoerd rond ondernemerschap(scompetenties), strategisch management en het netwerken. Vervolgens zijn diepte-interviews gehouden en is een uitgebreide interventiestudie uitgevoerd. Ten slotte zijn de ervaringen bij de opzet en uitvoering en de bevindingen bediscussieerd met vertegenwoordigers van adviesorganisaties en kennisinstellingen.

The aim of the project 'the development and testing of intervention trajectories aimed at strengthening entrepreneurship in the agricultural sector, with special focus on strengthening networking competences' was developed in four steps. First of all, a theoretical study was conducted into entrepreneurship and entrepreneurial competences, strategic management and networking activities. This was followed by in-depth interviews and a detailed intervention study. Finally, the experiences in setting up and implementing the project as well as the findings were discussed with representatives of advisory organisations and educational institutions.

### **Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>6</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>8</b>
	<b>Summary</b>	<b>13</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>18</b>
	1.1. Aanleiding	18
	1.2. Probleemstelling	19
	1.3. Doelstelling	19
	1.4. Werkwijze	20
	1.5. Leeswijzer	21
<b>2</b>	<b>Theorie over netwerken</b>	<b>22</b>
	2.1. Relatie tussen ondernemerscompetenties en netwerkcompetenties	22
	2.2. Strategisch management en netwerken	27
<b>3</b>	<b>Initiële fase: karakteristiek van de zoekende ondernemer</b>	<b>30</b>
	3.1. Inleiding	30
	3.2. Aanpak	31
	3.3. Resultaten	32
	3.4. Conclusies en aanbevelingen	38
<b>4</b>	<b>Interventiefase: ondernemerschap en netwerken</b>	<b>40</b>
	4.1. Inleiding	40
	4.2. Aanpak	40
	4.3. Resultaten	47
	4.4. Conclusies en aanbevelingen	98
<b>5</b>	<b>Kennisbenuttingsfase</b>	<b>102</b>
	5.1. Inleiding	102
	5.2. Aanpak	102
	5.3. Resultaten	103
	5.4. Conclusies en aanbevelingen	107

<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>109</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>113</b>
	<b>Bijlagen</b>	
1	Bedrijfstypen van de geïnterviewden en deelnemers	117
2	Interactief Strategisch Management	120
3	Netwerkoefeningen	124
4	Advertentie waarmee (meeste) deelnemers geworven zijn	127
5	Evaluatieformulieren	128
6	Vragenlijst deelnemers	137
7	Elementen van de bilaterale gesprekken met de geselecteerde organisaties uit onderwijs, onderzoek, sector en advies	156
8	Uitgebreide resultaten kennisbenuttingsfase	158
9	Publicaties, presentaties en overige kennisuitwisseling voortgekomen uit het project	171

# Woord vooraf

In de beleidsnota *Kiezen voor landbouw* geeft het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit aan te willen omschakelen van 'zorgen voor naar zorgen dat' en van 'richting geven naar ruimte geven aan' de agrarische sector. Het ministerie zoekt daarom naar manieren om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken.

Binnen de Nederlandse landbouw is de afgelopen jaren met succes ervaring opgedaan met het opzetten van netwerken met agrarische ondernemers, gericht op managementvraagstukken. De deelnemers in deze netwerken komen echter ook in toenemende mate met strategische vragen die te maken hebben met ondernemerschap en die ondernemerschapscompetenties vergen. Binnen het onderzoeksthema *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt* heeft het ministerie van LNV het LEI, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en de Animal Sciences Group opdracht gegeven te onderzoeken of het mogelijk is het ondernemerschap te versterken via het ontwikkelen van netwerkcompetenties van ondernemers en daarbij ook te onderzoeken of het vormen van ondernemerschapsnetwerken hiervoor de goede insteek is.

Dank gaat uit naar de klankbordgroep met deskundigen van Wageningen UR en de stuurgroep met opdrachtgevers van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en vertegenwoordigers van organisaties buiten Wageningen UR, actief op het gebied van ondernemerschap. De klankbordgroep bestond uit O. Hietbrink, B. Meijer, B. Smit, J. Vogelesang, M. Vrolijk en F. Wijnands. Hun taak was de inhoudelijke beoordeling van het onderzoek en de afstemming met andere ondernemerschapsprojecten binnen Wageningen UR. In de stuurgroep hadden zitting H. van den Boom (Rabobank), D. Bruins (NAJK), O. Hietbrink (LEI), F. Mandersloot (LTO Noord), W. Oosterhoff (Groene Kennis Coöperatie), I. Peters-van de Weijgaert en D. van Zwieten (ministerie van LNV). Hun taak was de

aansturing van het project op hoofdlijnen en de afstemming met ondernemerschapsprojecten buiten Wageningen UR. Tot slot is een bijzonder woord van dank op zijn plaats aan de vele geïnterviewde personen die bereid waren hun medewerking aan dit onderzoekproject te verlenen.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'R', 'B', 'M', and 'H' in a stylized, cursive script.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne

Algemeen Directeur LEI Wageningen UR



# Samenvatting

---

Binnen de Nederlandse landbouw is de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het opzetten van netwerken met veehouders, akkerbouwers en tuinders, en veelal met succes. Tot nu zijn de meeste netwerken gericht op managementvraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van milieu, productie en techniek. De deelnemers in deze netwerken komen echter in toenemende mate met strategische vragen, die te maken hebben met ondernemerschap en die ondernemerschapscompetenties vergen. Voorbeelden zijn vragen over ontwikkelingen in de markt en keten en de gevolgen daarvan voor de inrichting van het bedrijf.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het onderzoeksthema *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt* van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). De oorspronkelijke vraag was om te onderzoeken of het mogelijk (en verstandig) is het ondernemerschap te versterken door het vormen van ondernemerschapsnetwerken. Daar werd aangegeven, op basis van ervaringen met succesvolle ondernemers dat het ontwikkelen van netwerkcompetenties wel eens van groot belang zou kunnen zijn bij het versterken van het ondernemerschap. Omdat voor deze competentieontwikkeling ondernemerschapsnetwerken niet strikt noodzakelijk zijn is de oorspronkelijke vraag iets breder geformuleerd zodat *ook* het versterken van netwerkcompetenties via individuele begeleiding onderzocht zou kunnen worden.

Dit leidde tot het uiteindelijke doel van het project (met de werktitel: Samen Grenzen Verleggen), namelijk het ontwikkelen en toetsen van interventietrajecten, met speciale aandacht voor versterking van netwerkcompetenties, om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken.

De onderliggende subdoelen hierbij zijn:

1. Het opsporen van de meest relevante thema's voor versterking van het ondernemerschap;
2. Te onderzoeken of een doelgroep van 'zoekende' ondernemers gedefinieerd kan worden die, meer dan vooroplopende ondernemers, kunnen profiteren van interventietrajecten gericht op het versterken van het ondernemerschap (afgeleide vraag: waarin verschillende groepen van elkaar?);
3. Te onderzoeken of het mogelijk is om met een groep ondernemers met verschillende doelstellingen en afkomstig uit verschillende sectoren een overeenkomstig thema te vinden dat hen bindt en dat behandeld kan worden in de interventietrajecten;

4. Te onderzoeken of hierbij een groepstraject (dat is een netwerk van ondernemers) meer of minder effectief is dan een individueel traject;
5. Te onderzoeken of, zoals verwacht, netwerkcompetenties, een aangrijpingspunt kunnen zijn voor ondernemerschapsversterking (afgeleide vraag: kan ten behoeve van deze versterking op netwerkcompetenties een methodiek ontwikkeld worden?);
6. Te onderzoeken of de opgedane kennis en inzichten uit dit project breder in de agrarische sector kunnen worden toegepast bij allerlei kennisinstellingen en intermediaire organisaties.

Voordat gestart is met het 'veldwerk' is eerst een theoretische verkenning rond ondernemerschap(scompetenties), strategisch management en netwerken uitgevoerd (hoofdstuk 2). Competenties zijn hierbij gedefinieerd als de onderliggende kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die leiden tot effectief uitvoeren van gestelde taken. In de literatuur ontbrak een eensluidende definitie van netwerkcompetenties. Daarom zijn in dit onderzoek netwerkcompetenties omschreven als het vermogen van ondernemers om de juiste personen op het juiste moment voor het juiste doel in te zetten. Verondersteld wordt dat er een overlap zal zijn tussen netwerkcompetenties en relationele en organisatorische competenties. Interventies gericht op versterking van de netwerkcompetenties zullen dus ook leiden tot hogere scores op deze competenties en indirect ook op de strategische, opportunity- en commitmentcompetenties (figuur 2.1 in het rapport).

Na de theoretische verkenning is het project verdeeld in drie opeenvolgende empirische fases:

1. In de *initiële fase* (hoofdstuk 3) is een verkennende studie uitgevoerd naar de verschillen tussen ondernemers die er goed in slagen om een goede koers uit te zetten voor de toekomst van hun bedrijf ('voorlopers' of 'vooroplopende ondernemers' genoemd) en ondernemers die daar om een of andere redenen tegen aan hikken ('zoekende ondernemers' genoemd). Hiertoe zijn vijf 'vooroplopende' en negen 'zoekende' ondernemers geïnterviewd. Daarnaast zijn drie intermediairs geraadpleegd, die veel te maken hebben met agrarische ondernemers. Deze fase heeft geresulteerd in een vergelijkend overzicht van de profielen van een vooroplopende en zoekende ondernemer;
2. In de *interventiefase* (hoofdstuk 4) is een methodiek ontwikkeld en getoetst om het ondernemerschap van zoekende ondernemers te versterken door middel van het versterken van de netwerkcompetenties, zodat de in de initiële fase geconstateerde verschillen met de vooroplopende ondernemers kunnen worden verkleind. Hierbij zijn twee typen interventietrajecten met de

ondernemers onderscheiden: een groepstraject waarin getracht wordt de netwerkcompetenties in groepsbijeenkomsten te versterken en een individueel traject waarin getracht wordt de netwerkcompetenties in een individueel begeleidingstraject met de deelnemers te versterken. Een uitgebreide monitoring en evaluatie (kwalitatief en kwantitatief) moet antwoord geven op de vraag of de netwerkcompetenties, als onderdeel van het ondernemerschap, daadwerkelijk versterkt zijn;

3. In de *kennisbenuttingsfase* (hoofdstuk 5) zijn de ontwikkelde methodiek en kennis gedeeld en uitgewisseld met kennisorganisaties, die eveneens actief zijn in ondernemerschapstrajecten met (toekomstige) agrarische ondernemers. Hiertoe zijn elf bilaterale gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van onderwijs- en onderzoeksinstituten, intermediairs van sectororganisaties, adviseurs van accountantsbureaus en banken en anderen.

Met het uitvoeren van deze studies kon aan vijf van de zes subdoelen worden voldaan (hoofdstuk 6). Alleen het inlossen van subdoel 4 'onderzoeken of een groepstraject meer of minder effectief is dan een individueel traject' is niet gelukt. Hieronder worden de conclusies bij alle zes de subdoelen kort beschreven.

#### *Ad 1*

Is het mogelijk om relevante thema's voor versterking van het ondernemerschap te achterhalen die vervolgens in interventietrajecten verder uitgewerkt kunnen worden?

#### *Conclusie*

Ja, de initiële fase van het onderzoek heeft een aantal belangrijke thema's blootgelegd die volgens de geïnterviewden hét verschil maken tussen voorlopende en zoekende ondernemers, namelijk:

- a) Voorlopende ondernemers onderscheiden zich van zoekende ondernemers door de wil zich te bewijzen. De voorlopers hebben een sterke 'intrinsieke drive', wat ook door intermediairs als een belangrijk onderscheidend aspect ten opzichte van de zoekers wordt aangegeven;
- b) De voorlopende ondernemers zijn handig in het aanboren en/of creëren van allerlei netwerken en maken hiervan effectief gebruik bij het realiseren van hun strategische doelstellingen. Ook zoekende ondernemers zitten in netwerken, maar benutten deze onvoldoende om informatie te vergaren die nodig is voor strategische beslissingen ten aanzien van hun bedrijf;

- c) Bij de voorlopers valt op dat ze een vrij goed uitgewerkt idee hebben ten aanzien van strategische stappen die ze willen zetten en vervolgens rustig afwachten tot het geschikte moment zich voordoet om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten. Er worden zelden overhaaste beslissingen genomen. De indruk bestaat dat er bij de zoekende ondernemers ook wel voldoende ideeën zijn, maar dat deze onvoldoende zijn uitgewerkt om de kansen te grijpen wanneer ze zich voordoen.

Onderdeel a) is niet verder uitgewerkt in deze studie aangezien intrinsieke drive een persoonlijkheidskenmerk is en zulke kenmerken per definitie moeilijk te veranderen zijn. Zoals eerder ook is aangegeven sluit dit niet uit dat de actiebereidheid en het feitelijk gedrag van ondernemers kan verbeteren zodra ze een beter beeld hebben gekregen van waar ze naar toe willen met hun bedrijf. Daarmee is de intrinsieke drive van de ondernemer niet veranderd, maar worden er toch meer plannen gerealiseerd.

Uiteindelijk is dus besloten om de interventies met name in te zetten op b) 'het netwerken' en c) strategievorming.

Met het antwoord op de eerste vraag is ook meteen subdoel 2 behandeld: het is dus mogelijk gebleken om inderdaad een doelgroep van 'zoekende ondernemers' te definiëren die, meer dan vooroplopende ondernemers, kunnen profiteren van interventietrajecten gericht op het versterken van het ondernemerschap.

Met subdoel 3 werd beoogd 'te onderzoeken of het mogelijk is om met een groep ondernemers met verschillende doelstellingen en afkomstig uit verschillende sectoren een overeenkomstig thema te vinden dat hen bindt en dat behandeld kan worden in de interventietrajecten'. Geconcludeerd kan worden dat het inderdaad mogelijk is om zo'n thema te vinden. Sterker nog, het groepstraject werd door de deelnemers als zeer motiverend ervaren omdat ze zich daarbij kunnen spiegelen aan anderen; het feit dat ze in deze studie vooraf onbekenden waren van elkaar en uit verschillende sectoren kwamen werd daarbij als extra positief ervaren; de sociale druk/teamgeest is er waarschijnlijk de oorzaak van dat er in het groepstraject een betere deelname c.q. een lager percentage afvallers was dan in het individuele traject.

Een conclusie met betrekking tot subdoel 4 'te onderzoeken of hierbij een groepstraject (d.i. een netwerk van ondernemers) meer of minder effectief is dan een individueel traject' is in deze studie *niet* te trekken. Om de deelnemers gemotiveerd aan het onderzoek te laten deelnemen hebben ze een vrije keuze gekregen bij de toewijzing aan één van beide interventietrajecten. In de discussiesectie van hoofdstuk 4 blijkt uit aanvullende analyses dat deze vrije keuze

ook impliciet geleid heeft tot een selectieve toewijzing op andere kenmerken. Kortgezegd: het kan zijn dat de verschillende effecten die gevonden zijn tussen de deelnemers aan het individuele traject en de deelnemers aan het groepstraject verklaard kunnen worden door de verschillen die er al waren voordat de feitelijke interventies begonnen.

Subdoel 5 heeft betrekking op de vraag of netwerkcompetenties een aangrijpingspunt kunnen zijn voor ondernemerschapsversterking (en of hier goede methodieken op ontwikkeld kunnen worden). De conclusie hierbij is dat het inderdaad mogelijk is gebleken om hier een methodiek op te ontwikkelen. Hoewel de methodiek in de ogen van de begeleiders nog wat mager was ('onvoldoende uit de verf kwam'), wordt het zowel door de deelnemers in de interventiefase als door de geïnterviewden in de kennisbenuttingsfase als een 'eye-opener' bestempeld. Deze laatsten geven er bij aan dat het inderdaad een heel belangrijk onderdeel is van het ondernemerschap en vragen zich hardop af waarom ze hier niet eerder iets mee gedaan hebben. Uit zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve evaluatie komt naar voren dat de netwerkcompetenties versterkt zijn door de interventies (d.i. de netwerkoefeningen) en dat dit zelfs een halfjaar na afloop van de interventies nog meetbaar is. En aangezien de netwerkcompetenties een onlosmakelijk onderdeel vormen van het ondernemerschap, kan ook geconcludeerd worden dat het ondernemerschap versterkt is.

Het laatste subdoel heeft betrekking op de kennisbenuttingsfase van het onderzoek. Hierbij komt de vraag aan de orde of 'de opgedane kennis en inzichten uit dit project breder in de agrarische sector kunnen worden toegepast bij allerlei kennisinstellingen en intermediaire organisaties'. Op basis van de bevindingen uit de kennisbenuttingsfase (hoofdstuk 5) en de reacties op tussentijdse publicaties en lezingen (bijlage 9), mag geconcludeerd worden dat er veel belangstelling is voor het onderzoek en dat veel van de inzichten via de pers en via intermediaire organisaties al een doorvertaling hebben gekregen naar de sector.

# Summary

---

## The searching entrepreneur; A study on networking in agriculture

Within the Dutch agricultural sector, a lot of experience has been gained in recent years in setting up successful networks of livestock farmers, arable farmers and horticulturists. So far most networks have been directed at management issues, such as the environment, production, and technology. More and more, however, the participants in these networks pose strategic questions related to entrepreneurship, requiring entrepreneurial competencies. Examples are questions about developments in both market and chain and the consequences for the organisation of the company.

This study has been carried out within the framework of the research theme *Entrepreneurship between society and market* from the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality (LNV). The original goal was to determine if it is possible and desirable to strengthen entrepreneurship by forming entrepreneurial networks. Based on experiences with successful entrepreneurs, the results indicate that developing networking competencies could be very important in strengthening entrepreneurship. Because entrepreneurial networks are not strictly necessary for the development of this competency, the original thesis was expressed more broadly so as to allow for the examination of individual guidance as a means of strengthening networking competencies.

This led to the project's ultimate goal, the development and testing of intervention trajectories, paying particular attention to strengthening networking competencies, in order to enhance entrepreneurship in the agricultural sector.

The underlying sub-goals are:

1. to trace the most relevant themes for strengthening entrepreneurship;
2. to investigate whether a target group of 'searching' entrepreneurs can be defined which, more so than leading entrepreneurs, can benefit from intervention trajectories focused on strengthening entrepreneurship (derived question: in what do both groups differ from each other?);
3. to investigate whether it is possible to find a corresponding theme which unites a group of entrepreneurs with different objectives and coming from different sectors and which can be addressed in the intervention trajectories;
4. to investigate whether a group trajectory (i.e. a network of entrepreneurs) is more or less effective than an individual trajectory;

5. to investigate whether, as expected, networking competences can help strengthen entrepreneurship (derived question: can a method be developed for this strengthening in terms of networking competences?);
6. to investigate whether the acquired knowledge and insights from this project can be applied more broadly in the agricultural sector among various educational institutions and advisory organisations.

Before starting the 'field work', a theoretical study into entrepreneurship/entrepreneurial competences, strategic management and networks was carried out (chapter 2). Competences are hereby defined as the underlying knowledge, skills and personal characteristics which lead to the effective performance of set tasks. No uniform definition of networking competences was found in the literature. In this study, networking competences are therefore described as the ability of entrepreneurs to deploy the right people at the right time for the right goal. It is assumed that there will be an overlap between networking competences and relational and organisational competences. Interventions aimed at strengthening the networking competences will therefore also lead to higher scores on these competences and indirectly also on the strategic, opportunity and commitment competences (figure 2.1 in the report).

After the theoretical study, the project was divided into three successive empirical phases:

1. In the *initial phase* (chapter 3), an exploratory study was performed into the differences between entrepreneurs who succeed in plotting a good course for the future of their company (known as 'front runners' or 'leading entrepreneurs') and entrepreneurs who for one reason or another find this difficult ('searching entrepreneurs'). To this end, five 'leading' and nine 'searching' entrepreneurs were interviewed. In addition, three intermediaries who are regularly involved with agricultural entrepreneurs were consulted. This phase resulted in a comparative overview of the profiles of a leading and a searching entrepreneur;
2. In the *intervention phase* (chapter 4), a method was developed and tested for strengthening the entrepreneurship of searching entrepreneurs by strengthening the networking competences, so that the differences established in the initial phase with the leading entrepreneurs could be reduced. Two types of intervention trajectories were distinguished here: a group trajectory aimed at strengthening the networking competences in group sessions and an individual trajectory aimed at strengthening the networking competences in an individual support trajectory with the participants. Extensive monitoring

and evaluation (qualitative and quantitative) must determine whether the networking competences, as part of the entrepreneurship, are actually strengthened;

3. In the *knowledge application phase* (chapter 5), the developed method and knowledge are shared and exchanged with knowledge organisations which are also active in entrepreneurial trajectories with current and future agricultural entrepreneurs. To this end, eleven bilateral discussions were conducted with representatives from education and research institutions, intermediaries from sector organisations, advisors from accountancy firms and banks and others.

These studies made it possible to achieve five of the six sub-goals (chapter 6). Only sub-goal 4 'to investigate whether a group trajectory is more or less effective than an individual trajectory' was not achieved. The conclusions for all six of the sub-goals are briefly described below.

Sub 1: Is it possible to find relevant themes for strengthening entrepreneurship which can then be developed into intervention trajectories?

Conclusion: Yes, the initial phase of the study revealed a number of important themes which the interviewees felt made a big difference between leading and searching entrepreneurs, namely:

- a) Leading entrepreneurs are distinguished from searching entrepreneurs by the will to prove themselves. The leaders have a strong 'intrinsic drive', which the intermediaries also indicate to be an important distinguishing aspect compared with the searchers;
- b) The leading entrepreneurs are able to open up and/or create all kinds of networks and use them effectively in achieving their strategic objectives. Searching entrepreneurs also belong to networks, but fail to use them sufficiently to gather the information necessary for strategic decisions regarding their business;
- c) Leaders stand out because they have a fairly good idea about the strategic steps they wish to take and then wait until the moment is right to actually take those steps. They seldom take hasty decisions. Searching entrepreneurs also seem to have enough ideas, but they are insufficiently developed to seize opportunities when they occur.

Part a) was not developed further in this study in view of the fact that intrinsic drive is a personality feature and by definition difficult to change. As also indicated above, this does not mean that the willingness to take action and the actual behaviour cannot be improved when they have a better idea of where



they want to go with their business. Thus the intrinsic drive of the entrepreneur has not changed, yet more plans are achieved.

Ultimately, it was decided to use the interventions mainly on b) networking and c) strategy-forming.

The answer to the first question also relates to sub-goal 2: it has thus proved possible to define a target group of 'searching entrepreneurs' who, more than leading entrepreneurs, can benefit from intervention trajectories aimed at strengthening entrepreneurship.

With sub-goal 3, the aim was 'to investigate whether it is possible to find a corresponding theme which unites a group of entrepreneurs with different objectives and coming from different sectors and which can be addressed in the intervention trajectories'. It can be concluded that it is possible to find such a theme. Furthermore, the participants found the group trajectory to be very motivating because they could mirror themselves to others; the fact that they did not know each other and came from different sectors was experienced as an additional positive factor; the social pressure/team spirit is probably the reason why there was better participation and a lower percentage of drop outs in the group trajectory than in the individual trajectory.

It was *not* possible to draw a conclusion regarding sub-goal 4 'to investigate whether a group trajectory (i.e. a network of entrepreneurs) is more or less effective than an individual trajectory'. In order to maintain the motivation of the participants, they were given a free choice in the allocation to one or both intervention trajectories. In the discussion section of chapter 4, supplementary analyses show that this free choice implicitly led to selective allocation on other characteristics. In brief: it is possible that the different effects found between the participants in the individual trajectory and the participants in the group trajectory can be explained by the differences which already existed before the actual interventions began.

Sub-goal 5 relates to the question of whether networking competences can help strengthen entrepreneurship (and whether good methods can be developed for this purpose). The conclusion may be that it is possible to develop a method for this. Although the method was still rather unsubstantial in the eyes of the researchers ('was not sufficiently well expressed'), it was considered an 'eye-opener' by both the participants in the intervention phase and the interviewees in the knowledge application phase. The latter indicated that it was certainly a very important part of entrepreneurship and wondered why they hadn't done something with it before. The qualitative and the quantitative evaluations show that the networking competences are strengthened by the interventions (and that this can still be measured six months after the end of the interventions). And as

the networking competences are inextricably part of entrepreneurship, it can thus be concluded that entrepreneurship has been strengthened.

The last sub-goal concerns the knowledge application phase of the study. Here the question is addressed of whether 'the acquired knowledge and insights from this project can be applied more broadly in the agricultural sector among various educational institutions and advisory organisations'. Based on the findings from the knowledge application phase (chapter 5) and the reactions to interim publications and lectures (appendix 9), it may be concluded that there is great interest in the study and that many of the insights have already been passed on to the sector.

# 1 Inleiding

---

## 1.1. Aanleiding

Al in de beleidsnota *Kiezen voor landbouw* (LNV, 2005) geeft het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit aan te willen omschakelen van 'zorgen voor naar zorgen dat' en van 'richting geven naar ruimte geven aan' de agrarische sector. Het ministerie zocht en zoekt daarom naar manieren om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken.

Binnen de Nederlandse landbouw is de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het opzetten van netwerken met veehouders, akkerbouwers en tuinders, en veelal met succes (De Lauwere et al., 2006). Tot nu zijn de meeste netwerken gericht op managementvraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van milieu, productie en techniek. De deelnemers in deze netwerken komen echter in toenemende mate met strategische vragen, die te maken hebben met ondernemerschap en die ondernemerschapscompetenties vergen. Voorbeelden zijn vragen over ontwikkelingen in de markt en keten en de gevolgen daarvan voor de inrichting van het bedrijf.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het onderzoeksthema *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt* van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). De oorspronkelijke vraag was om te onderzoeken of het mogelijk (en verstandig) is het ondernemerschap te versterken door het vormen van ondernemerschapsnetwerken. Daar werd aangegeven, op basis van ervaringen met succesvolle ondernemers, dat het ontwikkelen van netwerkcompetenties wel eens van groot belang zou kunnen zijn bij het versterken van het ondernemerschap. Omdat voor deze competentieontwikkeling ondernemerschapsnetwerken niet strikt noodzakelijk zijn is de oorspronkelijke vraag iets breder geformuleerd zodat *ook* het versterken van netwerkcompetenties via individuele begeleiding onderzocht zou kunnen worden. Het streven daarbij is om de ervaringskennis, die samen met ondernemers is ontwikkeld binnen diverse netwerkprojecten, te verbinden met de conceptuele kennis over ondernemers en de actoren in hun omgeving, die in het thema *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt* is gegenereerd.

## 1.2 Probleemstelling

Het is nog onvoldoende bekend wat effectieve en efficiënte methoden zijn om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken. Relevante vragen hierbij zijn:

1. Kan een gezamenlijke 'boeren leren van boeren'-aanpak het ondernemerschap in de agrarische sector versterken?
2. Zullen ondernemers bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen en strategische vraagstukken in te brengen in een ondernemerschapsnetwerk?
3. Zullen ondernemers bereid zijn om voldoende tijd vrij te maken om te werken aan toch vaak wat abstractere langetermijnvraagstukken?
4. In hoeverre speelt de groepsamenstelling hierbij een rol?
5. Is het mogelijk om een doelgroep van ondernemers te definiëren die potentieel het meeste baat heeft bij ondernemerschapsontwikkeling? En hoe kan die gerekruteerd worden?
6. Stelt een ondernemerschapsnetwerk specifieke eisen aan de soort ondernemerschapsthema's die getackeld kunnen worden?
7. Is een gezamenlijke 'boeren leren van boeren'-aanpak beter of slechter dan een individueel ontwikkeltraject?
8. Is het mogelijk om gericht de netwerkcompetenties van ondernemers te ontwikkelen?

## 1.3 Doelstelling

Bovenstaande aanleiding en probleemstelling hebben uiteindelijk geleid tot het doel van dit project: het ontwikkelen en toetsen van interventietrajecten, met speciale aandacht voor versterking van netwerkcompetenties, om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken.

De onderliggende subdoelen hierbij zijn:

1. Het opsporen van de meest relevante thema's voor versterking van het ondernemerschap;
2. Te onderzoeken of een doelgroep van 'zoekende' ondernemers gedefinieerd kan worden die, meer dan vooroplopende ondernemers, kunnen profiteren van interventietrajecten gericht op het versterken van het ondernemerschap (afgeleide vraag: waarin verschillende groepen van elkaar?);<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wat precies onder 'vooroplopend' en 'zoekend' wordt verstaan, wordt verderop nog toegelicht.

3. Te onderzoeken of het mogelijk is om met een groep ondernemers met verschillende doelstellingen en afkomstig uit verschillende sectoren een overeenkomstig thema te vinden dat hen bindt en dat behandeld kan worden in de interventietrajecten;
4. Te onderzoeken of hierbij een groepstraject (d.i. een netwerk van ondernemers) meer of minder effectief is dan een individueel traject;
5. Te onderzoeken of, zoals verwacht, netwerkcompetenties, een aangrijpingspunt kunnen zijn voor ondernemerschapsversterking (afgeleide vraag: kan ten behoeve van deze versterking op netwerkcompetenties een methodiek ontwikkeld worden?);
6. Te onderzoeken of de opgedane kennis en inzichten uit dit project breder in de agrarische sector kunnen worden toegepast bij allerlei kennisinstellingen en intermediaire organisaties.

De conclusies van dit rapport zullen aan de hand van bovengenoemde zes subdoelen worden beschreven.

## 1.4 Werkwijze

Het project is verdeeld in drie opeenvolgende fasen:

1. In de *initiële fase* is een verkennende studie uitgevoerd naar de verschillen tussen ondernemers die er goed in slagen om een goede koers uit te zetten voor de toekomst van hun bedrijf ('voorlopers' of 'vooroplopende ondernemers' genoemd) en ondernemers die daar om een of andere redenen tegen aan hikken ('zoekende ondernemers' genoemd). Hiertoe zijn vijf 'vooroplopende' en negen 'zoekende' ondernemers geïnterviewd. Daarnaast zijn drie intermediairs geraadpleegd, die veel te maken hebben met agrarische ondernemers. Deze fase heeft geresulteerd in een vergelijkend overzicht van de profielen van een vooroplopende en zoekende ondernemer;
2. In de *interventiefase* is een methodiek ontwikkeld en getoetst om het ondernemerschap van zoekende ondernemers te versterken door middel van het versterken van de netwerkcompetenties, zodat de in de initiële fase geconstateerde verschillen met de vooroplopende ondernemers kunnen worden verkleind. Hierbij zijn twee typen interventietrajecten met de ondernemers te onderscheiden: een groepstraject waarin getracht wordt de netwerkcompetenties in groepsbijekomsten te versterken en een individueel traject waarin getracht wordt de netwerkcompetenties in een individueel begeleidingstraject met de deelnemers te versterken. Een uitgebreide monitoring

en evaluatie (kwalitatief en kwantitatief) moet antwoord geven op de vraag of de netwerkcompetenties, als onderdeel van het ondernemerschap, daadwerkelijk versterkt zijn;

3. In de *kennisbenuttingsfase* zijn de ontwikkelde methodiek en kennis gedeeld en uitgewisseld met kennisorganisaties, die eveneens actief zijn in ondernemerschapstrajecten met (toekomstige) agrarische ondernemers. Hiertoe zijn elf bilaterale gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van onderwijs- en onderzoeksinstituten, intermediairs van sectororganisaties, adviseurs van accountantsbureaus en banken en anderen.

## 1.5 Leeswijzer

In de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk zijn de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en werkwijze beschreven van de studie waarvan dit rapport verslag doet. Hoofdstuk 2 geeft een korte theoretische beschrijving over de relaties tussen ondernemerschap(scompetenties), strategisch management en netwerken. Daarna behandelt ieder hoofdstuk één van de drie deelstudies die samen dit onderzoeksproject vormen, compleet met inleiding, aanpak, resultaten en conclusies. De hoofdstukken zijn grotendeels afzonderlijk leesbaar. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe met behulp van diepte-interviews met ondernemers en intermediairs het verschil tussen vooroplopende ondernemers en zoekende ondernemers gedefinieerd is. In hoofdstuk 4, de hoofdmoot van dit rapport, wordt een interventiestudie beschreven waarbij zoekende ondernemers zijn gerekruteerd om deel te nemen aan een individueel of een groepstraject waarbij het ontwikkelen van netwerkcompetenties en een strategisch plan centraal staan. Hoofdstuk 5 beschrijft de kennisbenuttingsactiviteiten die in het kader van dit project zijn uitgevoerd. Hierbij zijn diverse gesprekken gevoerd met intermediairs en vertegenwoordigers van kennisinstellingen om ervaringen op het gebied van ondernemerschapsonwikkeling uit te wisselen en te horen wat ze van onze aanpak vonden. Hoofdstuk 6 geeft de conclusies en aanbevelingen van het geheel en koppelt daarbij terug naar de subdoelen zoals die in paragraaf 1.3 zijn geformuleerd. Het is hierbij *niet* zo dat alle conclusies en aanbevelingen van de deelstudies zijn herhaald. Wanneer u met name geïnteresseerd bent in één van de deelstudies, dan raden wij u aan om zeker ook de conclusies en aanbevelingen van dat hoofdstuk door te lezen.

## 2 Theorie over netwerken

---

### 2.1 Relatie tussen ondernemerscompetenties en netwerkcompetenties

Een netwerk kan worden gedefinieerd als een verzameling van mensen die elkaar kennen. Netwerken van ondernemers spelen een belangrijke en gevarieerde rol bij het beïnvloeden van het ondernemersproces en de uitkomsten hiervan. Meerdere onderzoeken wijzen uit dat de mogelijkheden om te netwerken belangrijk zijn bij het vergemakkelijken van ondernemersactiviteiten en duurzame bedrijfsontwikkeling (Jack, 2005). Via een netwerk kan snel informatie worden verzameld en activiteiten worden ontplooid. Bovendien kan het netwerk de ondernemer ondersteunen bij het opbouwen en versterken van het vertrouwen dat relevante stakeholders in de ondernemer stellen. Ze zijn daarom een wezenlijk onderdeel van het 'kapitaal van de onderneming'. Het vermogen om het netwerk te ontwikkelen, onderhouden en op het juiste moment in te zetten vormt een belangrijk onderdeel van de ondernemerscompetenties van een ondernemer.

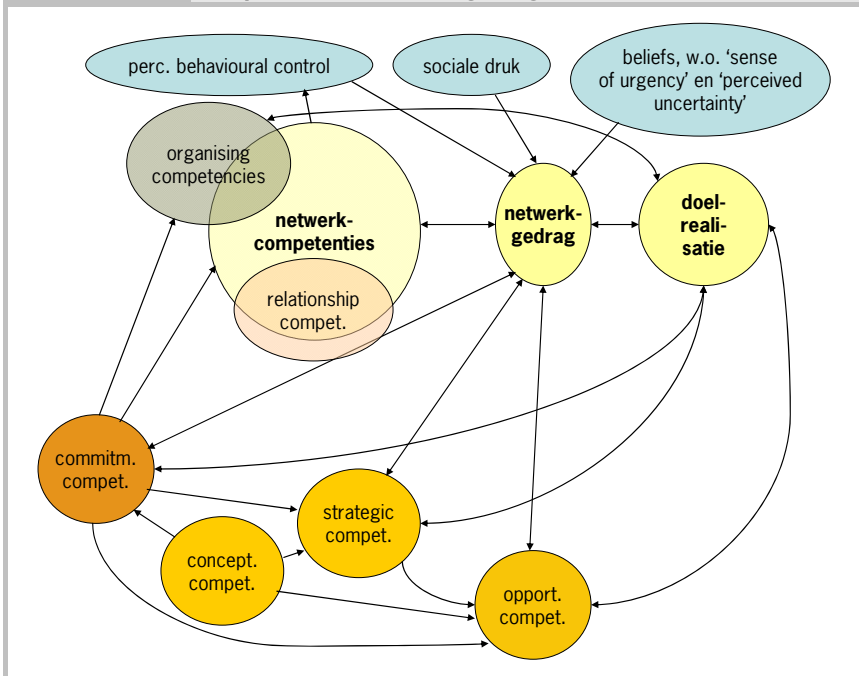
In de literatuur ontbreekt een eensluidende definitie van netwerkcompetenties. In dit onderzoek zijn netwerkcompetenties omschreven als het vermogen van ondernemers om de *juiste personen* op het *juiste moment* voor het *juiste doel* in te zetten.

Het hebben van netwerkcompetenties alleen is niet voldoende om een vooroplopende ondernemer te zijn. In figuur 2.1 zijn netwerkcompetenties gepositioneerd als belangrijk onderdeel in het hele repertoire aan competenties en vaardigheden die een ondernemer ter beschikking staan en die (onder andere via netwerkgedrag) bijdragen aan het realiseren van de doelen van de ondernemer en de onderneming. Daarnaast zijn de psychologische eigenschappen van de ondernemer ook belangrijk voor een netwerkgedrag dat bijdraagt aan de doelen die de ondernemer zich gesteld heeft.

In figuur 2.1 worden de belangrijkste onderdelen rond een effectief gebruik van netwerkcompetenties weergegeven. De factoren, die van invloed zijn op succesvol netwerkgedrag, zijn op te delen in twee groepen: een groep rond psychologische karakteristieken en een groep rond ondernemerscompetenties. Deze groepen met hun onderdelen worden hierna kort besproken.

**Figuur 2.1**

**Conceptueel raamwerk ten aanzien van ondernemers-competenties en netwerkgedrag van ondernemers**



*Psychologische factoren*

Psychologische factoren die van invloed zijn op het daadwerkelijk gaan uitvoeren van netwerkgedrag zijn de:

- *sense of urgency* ofwel de gevoelde noodzaak tot verandering/actie;
- *perceived uncertainty* ofwel het gevoel dat informatie ingewonnen moet worden om onzekerheid te verminderen;
- *sociale druk*, bijvoorbeeld het geven van extra prikkels door in groepsverband afspraken te maken over te ondernemen acties;
- *perceived behavioural control*, ofwel het gevoel in staat te zijn tot het uitvoeren van netwerkgedrag. Dit houdt logischerwijs verband met de reeds aanwezige netwerkcompetenties en opgedane ervaring met netwerken.

De *sense of urgency* bepaalt op welk moment de ondernemer zijn netwerkcompetenties zal gebruiken. Is een probleem urgent en moet er nu actie ondernomen worden of kan het later ook nog wel? Een continue sense of urgency is een noodzakelijke voorwaarde om voorloper te kunnen zijn en blijven.



Een belangrijke functie van netwerken is het verminderen van de onzekerheid ofwel de *perceived uncertainty*. De perceived uncertainty heeft te maken met het inschatten van kansen/bedreigingen en richt zich op drie onderdelen:

1. Zijn de gevolgen van de kansen/bedreigingen te voorspellen?
2. Is het effect op de eigen onderneming in te schatten?
3. Indien de verandering zich voor doet, weet de ondernemer dan hoe te handelen?

Naarmate de onzekerheid toeneemt, zal de gevoelde noodzaak om het netwerk te gebruiken ook toenemen. Sawyerr et al. (2003) beschrijven de relatie tussen perceived uncertainty, netwerkactiviteiten en bedrijfsprestaties. Ze maken hierbij onderscheid tussen het interne netwerk (de directe kring om de ondernemer als partners, personeel accountant en vertrouwenspersonen) en het externe netwerk (zakelijke relaties, externe adviseurs en bekenden). Zij concluderen dat het externe netwerk vooral voor het opsporen van nieuwe kansen wordt gebruikt. Het interne netwerk dient vooral voor onzekerheidsreductie. Ondersteijn et al. (2006) heeft een meetlat gebruikt om de perceived uncertainty van ondernemers te meten.

### *Ondernemerscompetenties*

Competenties zijn de onderliggende kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die leiden tot effectief uitvoeren van gestelde taken (Langbert, 2000, Mulder, 2001). Op het gebied van ondernemerschap zijn de volgende groepen van competenties belangrijk:

1. 'opportunity'-competenties, kortgezegd: het zien van kansen;
2. relationele competenties: het kunnen opbouwen en onderhouden van relaties (en daarmee verband houdende met communicatievaardigheden);
3. conceptuele competenties: conceptueel kunnen denken;
4. organisatorische competenties;
5. strategische competenties: een heldere visie kunnen omzetten in toekomstplannen;
6. 'commitment'-competenties: in staat zijn tot zelfmanagement en betrokkenheid (Man et al., 2002).

Uitgaande van deze groepen van competenties is in de studies van Lans et al. (2005), Bergevoet en Van Woerkum (2006) en Verstegen en Lans (2006) een vragenlijst ('competentiescan') ontwikkeld, waarmee de ondernemers-

competenties van de deelnemers geanalyseerd kunnen worden.<sup>1</sup> Door de vele onderlinge en wederkerige relaties in figuur 2.1 is het op voorhand moeilijk te zeggen welke groepen van competenties mede beïnvloed worden wanneer interventietrajecten uitgevoerd worden op het versterken van netwerkcompetenties. De overlap met relationele competenties en (in iets mindere mate) met organisatorische competenties (figuur 2.1) suggereert dat met name voor deze competenties verschillen gevonden zullen worden. Echter, indirect via netwerkgedrag, kunnen ook strategische, opportunity- en commitmentcompetenties worden versterkt (verticale competentieontwikkeling naar aanliggende domeinen: Lans et al., 2009). Immers, door te netwerken kan een ondernemer respectievelijk beter toetsen welke koers hij met zijn bedrijf moet varen, de mogelijkheden die zich hierbij voordoen beter opmerken en met meer overtuiging werken om de visie op de koers daadwerkelijk om te zetten in acties.

### *Communicatievaardigheden*

Communicatievaardigheden bepalen of en zo ja, hoe, iemand in staat is om een netwerk te ontwikkelen en te gebruiken. Hierbij kunnen vijf belangrijke componenten worden onderscheiden (Baron en Markman, 2003):

1. Sociale perceptie: nauwgezetheid bij het verplaatsen in andere mensen (bijvoorbeeld hun karakter, intenties en motieven);
2. 'Impression management': het ter beschikking hebben van technieken om positieve reacties bij anderen naar boven te halen;
3. Overtuigingskracht: de vaardigheid om tijdens bilaterale ontmoetingen de ander te laten veranderen in zijn of haar overtuiging en/of gedrag;
4. Aanpassingsvermogen: de vaardigheid om zich aan te passen aan een brede range van sociale situaties;
5. Uitdrukkingsvaardigheid: de vaardigheid om gevoelens en emoties te kunnen aanwenden om anderen enthousiast te maken.

Van deze kenmerken zijn vooral sociale perceptie, aanpassingsvermogen en uitdrukkingsvaardigheid gerelateerd aan netwerkcompetenties. Bij goed ontwikkelde netwerkcompetenties maken ondernemers effectief gebruik van hun sociale netwerk.

---

<sup>1</sup> De Jong (2008) heeft een vergelijkbare scan gebruikt om een vergelijking tussen het mkb en de agrosector te maken.

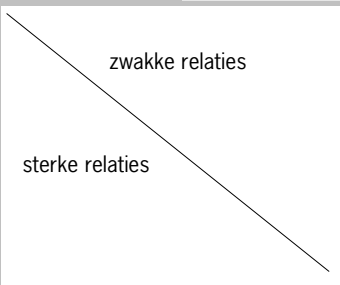
### *Redenen om netwerkpartners te raadplegen*

Cross (2001) onderscheidt vijf belangrijke redenen om te netwerken c.q. anderen te vragen om informatie (zie tabel 2.1). Deze variëren van het verkrijgen van antwoorden/oplossingen tot legitimatie van de gemaakte keuzes.

<b>Tabel 2.1</b>	<b>Vijf redenen om te netwerken c.q. anderen te vragen om informatie</b>
1. Antwoorden/oplossingen	Mensen verzamelen informatie van anderen. Deze informatie gebruiken ze bij het oplossen van problemen/vragen. Feiten en expliciete kennis wordt het meest gewaardeerd. Het krijgen van antwoorden maakt het mogelijk een oplossing te vinden op juist moment.
2. Metakennis	Contact met anderen leidt tot doorverwijzen naar anderen die de benodigde expertise bezitten dan wel kunnen verwijzen waar men de relevante informatie kan vinden. De bronnen fungeren als kennismakelaar tussen een derde partij en de probleemhebber. Metakennis leidt individuen tot het verkrijgen van bruikbare informatie op het juiste moment. Dit vergroot de efficiëntie bij het oplossen van problemen.
3. Probleemherformulering	Een deskundige bron kan de vraagsteller helpen bij het definiëren van belangrijke dimensies van een probleem. Probleemherformulering maakt het mogelijk dat de probleemhebber een bredere kijk op zijn of haar probleem krijgt. Dit leidt er toe dat er een meer accurate oplossing mogelijk is.
4. Validatie/bevestiging	Interactie met anderen kan van waarde zijn voor de probleemhebber indien dit leidt tot een bevestiging van het plan of de oplossing. Deze bevestiging kan er toe bijdragen dat de probleemhebber meer geloof in het eigen denken krijgt. Hij/zij kan makkelijker de confrontatie met anderen aan en garandeert dat goede oplossingen niet verloren gaan.
5. Legitimatie/verkrijgen medestanders	Indien een gerespecteerd bron aangehaald kan worden als ondersteuning van de gepresenteerde oplossing kan bijdragen aan de legitimiteit van de oplossing bij anderen. Het kan het mogelijk maken dat anderen meer vooruit willen bij het onderzoeken van een aanpak. Het gebruik van deze bronnen in de discussie kan de discussietijd aanmerkelijk bekorten en als gevolg daarvan de efficiëntie vergroten.

Bron: Cross (2001).

Een sociaal netwerk bestaat uit een eindige set van actoren en de relatie(s) tussen deze actoren. De aanwezigheid van relationele informatie is een essentieel onderdeel van een sociaal netwerk (Wasserman en Faust, 1994). In het sociale netwerk van de ondernemer kan sprake zijn van sterke en zwakke relaties. Zwakke relaties verschaffen de mogelijkheid om veel verschillende bronnen van nieuwe informatie, kansen en ideeën aan te boren, terwijl sterke relaties belangrijk zijn voor het overdragen van verborgen kennis en motivatie, om beslissingen van de ondernemer te ondersteunen en verantwoorden en om problemen op te lossen (Granovetter, 1973). Voor een succesvol ondernemerschap zijn zowel zwakke als sterke relaties nodig (Jack, 2005; Ng et al., 2006). Voor het inventariseren van mogelijke oplossingen en verzamelen van voor het bedrijf relevante informatie zijn zwakke relaties erg belangrijk. Men heeft snel toegang nodig tot diverse bronnen van informatie. Echter, bij validatie- en legitimatieplannen is de mening van sterk bij de onderneming betrokken personen erg belangrijk. In figuur 2.2 is de relatie tussen reden van raadplegen van het netwerk en welk soort relatie hiervoor geschikt is weergegeven.

<b>Figuur 2.2</b>	<b>Het belang van de sterkte van de relaties en het doel waarvoor het netwerk gebruikt wordt</b>
	1. Antwoorden/oplossingen voor relatief eenvoudige vragen
	2. Metakennis. Men krijgt geen antwoord maar wel informatie bij wie of hoe het antwoord gevonden kan worden
	3. Probleemherformulering
	4. Validatie en bevestiging
	5. Legitimatie/verkrijgen medestanders

## 2.2 Strategisch management en netwerken

Management is een proces waarbij een terugkerende cyclus van planvorming, uitvoering en ten slotte het evalueren van de nieuwe situatie wordt doorlopen. Afwijkingen tussen de bestaande situatie en de gewenste situatie vormen de aanleiding om de cyclus (opnieuw) te doorlopen (Huirne, 1990). Bij *strategisch* management gaat het om beslissingen die consequenties hebben voor het perspectief van een onderneming op de langere termijn (die minimaal verder reiken dan één productiecycclus): uitbreiding, verplaatsing, verbreding, ketenintegratie,

productie voor een marktniche, enzovoort. Typerend voor de meeste van deze beslissingen is dat ze gepaard gaan met relatief veel onzekerheid: wat zullen de prijzen doen, kan ik bij bedrijfsverplaatsing goed personeel vinden, zal er voldoende vraag zijn in de beoogde marktniche, enzovoort. Echter, het alternatief 'alles laten zoals het is' is vaak ook geen goede optie omdat de wereld rond het bedrijf ook niet stilstaat. Als andere bedrijven allemaal groeien, als consumentenvoorkeuren veranderen of als de omgeving rond het bedrijf beschermd natuurgebied of woonwijk wordt, dan betekent stilstand eenvoudigweg achteruitgang. Vele ondernemers voelen daarom ook wel de druk ('sense of urgency') om de strategie van het bedrijf te veranderen, maar weten vaak niet wat hun nieuwe strategie zou moeten zijn. En als ze daar wel een idee van hebben, dan weten ze vaak niet wat vervolgens stap 2 zou moeten zijn, om de koers van het bedrijf daadwerkelijk te veranderen. Het lastige van strategische beslissingen is bovendien dat er geen kant-en-klare handleidingen voor te vinden zijn; de beste strategische beslissing hangt af van wat bij de ondernemer zelf past, wat de omgeving aan kansen of beperkingen met zich meebrengt en wat het best aansluit bij de huidige bedrijfssituatie.<sup>1</sup> Er is hierbij dus geen sprake van expliciete kennis die overdraagbaar is van de ene naar de andere ondernemer of van docent naar student, maar van *knowhow*: kennis die complex, moeilijk grijpbaar en moeilijk te coderen is ('tacit knowledge'). Het opbouwen en onderhouden van een netwerk, waardoor je vele beslissingen en ervaringen van anderen, bij verschillende bedrijfssituaties en in verschillende contexten kan meewegen in een eigen oordeel, is in zo'n geval de aangewezen methode (Dyer en Nobeako, 2000). Bovendien zal, wanneer zo'n netwerk zich verder ontwikkelt, niet alleen sprake zijn van het raadplegen van anderen voor informatie (zoals in de hierboven genoemde indeling van Cross), maar zullen andere leden in het netwerk ook op eigen initiatief met suggesties komen. Bijvoorbeeld, bepaalde leveranciers in het netwerk die weten dat de ondernemer bepaalde strategische plannen heeft, kunnen op eigen initiatief met goede suggesties komen om die plannen gerealiseerd te krijgen. En omdat die leverancier in hetzelfde netwerk opereert als de ondernemer, heeft hij ook nog eens een extra prikkel om goed werk af te leveren. Zij zullen elkaar immers nog vaker tegenkomen.

---

<sup>1</sup> Dit geldt in mindere mate indien de strategische beslissing een volledig nieuwe start op een andere locatie inhoudt; in dat geval zijn de 'huidige omgeving' en 'huidige bedrijfssituatie' ook nog relevant, maar slechts voor de te verwachten verkoopopbrengsten en bijvoorbeeld voor verhuizing van personeel.

Een ondernemer met sterke netwerkcompetenties zal gericht een netwerk opbouwen en onderhouden die hem in contact brengt met mensen met nuttige informatie, posities of werkzaamheden, en waarvan de ondernemer weet dat die ook aan hem denken als ze een goede suggestie, vraag of een opdracht hebben.

## 3. Initiële fase: karakteristiek van de zoekende ondernemer

---

### 3.1 Inleiding

Een belangrijke basis voor de uitvoering van het project werd gelegd tijdens een 'kick-off meeting' op 8 februari 2006. Bij deze bijeenkomst waren beleidsmedewerkers van LNV, onderzoekers, intermediairs en een procesbegeleider aanwezig. Barto Piersma van LNV was de dagvoorzitter. Hij verhelderde de onderzoeksvraag als volgt: 'In hoeverre is een netwerk een krachtige leeromgeving voor ondernemers? En hoe *effectief* is dat nu voor ondernemers?' Hij refereerde daarbij aan twee agrarische ondernemers (phalaenopsis-teler Eric Moor en schapenhouder Rob Adriaans) die tijdens de ondernemerschapsdag op 26 januari 2006 hun verhaal vertelden. Barto Piersma:

'Beide ondernemers zochten en vonden een "bedding", waarin ze hun onderneming tot uitvoering konden brengen. Ze bleken dus in staat om hun eigen leeromgeving te creëren.'

Deze ondernemers waren in staat, gericht op vragen waar ze op een bepaald moment mee worstelden, een netwerk van personen te mobiliseren die hen kon helpen de vragen te beantwoorden. Het gaat dus niet alleen om het bestaande netwerk van ondernemers als leeromgeving, maar ook om de competenties van de ondernemers om de juiste netwerken te vormen. Dit inzicht heeft er onder andere toe geleid dat er in deze studie veel aandacht is geschonken aan versterking van netwerkcompetenties en dat er naast een groepstraject ook een individueel begeleidingstraject met aandacht voor versterking van netwerkcompetenties is opgezet (zie volgend hoofdstuk).

Tijdens de kick-off meeting is er ook uitvoerig gediscussieerd over de gewenste doelgroep van het project. Van welke ondernemers zouden we de netwerkcompetenties willen versterken? Er was brede consensus over het feit dat sommige ondernemers niks meer geleerd hoeft te worden omdat ze het als 'van nature in zich hebben' (de voorlopers). Deze groep kon daardoor uitgesloten worden van het onderzoek. Een belangrijke wens van LNV, ingegeven door haar taakopvatting 'zorgen dat, in plaats van zorgen voor', was dat er bij de doelgroep geen blijvende ondersteuning nodig zou moeten zijn. Dit betekende dus

dat er gezocht moest worden naar ondernemers van wie aangenomen mag worden dat ze zichzelf weer kunnen redden nadat ze tijdelijk gefaciliteerd zijn in dit project. De conclusie was dat dit hoogstwaarschijnlijk ondernemers zijn die wel al een duidelijke druk ('sense of urgency') voelen om iets aan hun bedrijf te moeten veranderen, maar hier niet tot nu toe niet verder in komen, dat wil zeggen hun doelen niet gerealiseerd kunnen krijgen. Deze ondernemers zullen gemotiveerd zijn om aan het project deel te nemen en hierbij is de kans het grootst dat wat aangereikt wordt ook beklijft. Vanwege hun 'sense of urgency' is deze doelgroep van ondernemers de 'zoekende ondernemers' genoemd.

Om een goed beeld te krijgen van deze doelgroep en om aangrijpingspunten (een gezamenlijk thema) te kunnen vinden voor interventietrajecten (hoofdstuk 4) is in de initiële fase op zoek gegaan naar de karakteristiek van de 'zoekende ondernemer'. Binnen het projectteam rees, op basis van eerdere studies, het vermoeden dat er twee categorieën van zoekende ondernemers te onderscheiden zouden zijn:

1. Ondernemers die weten *dát* ze iets willen veranderen op hun bedrijf en ook weten *wát* ze willen veranderen, maar alleen *niet weten hóe* ze dit moeten aanpakken. Deze ondernemers zijn het stadium van visievorming over hun bedrijf al gepasseerd. Dit laatste moet overigens wel worden gecheckt. Het is ook mogelijk dat deze ondernemers twijfelen over de door hun gekozen optie en vanwege deze ambiguïteit acties maar blijven uitstellen;
2. Ondernemers die er notie van hebben dat ze eigenlijk wel wat moeten veranderen op hun bedrijf ('sense of urgency' is aanwezig), maar eigenlijk niet weten wat ze precies willen veranderen en hoe ze dit moeten aanpakken. Voor deze ondernemers kan het probleem het beste worden omschreven als *niet weten wat*.

## 3.2 Aanpak

Om de doelgroep van zoekende ondernemers te kunnen karakteriseren is met behulp van interviews een profiel opgesteld van zowel de 'zoekende ondernemer' als de 'voorloplopende ondernemer'. In totaal zijn veertien ondernemers en drie intermediairen (adviseurs) geïnterviewd. Van de veertien geïnterviewde ondernemers waren er vijf die volgens intermediairen goed in staat waren om hun gestelde doelen te realiseren ('voorlopers' of 'voorloplopende ondernemers' genoemd). Van de andere negen ondernemers werd aangegeven dat ze moeite hebben om hun doelen scherp te krijgen en/of moeite hebben om van doelen tot concrete acties te komen ('zoekende ondernemers' genoemd). De gesprek-



ken met de ondernemers en intermediairs hadden het beantwoorden van dezelfde vragen tot doel:

- Waarin onderscheiden vooroplopende ondernemers zich van zoekende ondernemers?
- Wat typeert de voorloper en wat typeert de zoeker?
- Hoe netwerken vooroplopende en zoekende ondernemers bij het realiseren van ondernemersdoelstellingen?

De geïnterviewde personen zijn afkomstig uit het eigen netwerk van de diverse leden van het projectteam en van de intermediairs. Globaal zijn tijdens de interviews vragen gesteld over:

- de ontstaansgeschiedenis van het bedrijf, de situatie tijdens overname, doorgevoerde veranderingen, afzetsituatie, ondernemingsvorm en dergelijke;
- de ondernemer zelf, zijn leeftijd, opleiding, het aantal jaren dat hij in het bedrijf werkzaam is, gevolgde cursussen en dergelijke;
- de plannen die de ondernemer heeft, de informatiebronnen die hij daarvoor aanboort, wie waarvoor geraadpleegd is, de wijze waarop de ondernemer gebruik maakt van netwerken voor het verwezenlijken van zijn plannen, het stadium waarin de plannen verkeren, wat eventuele belemmeringen waren of zijn, tegen welke ondernemersvragen hij aanliep of aanloopt;
- vooroplopende versus zoekende ondernemers. Wat zijn de drie belangrijkste vereisten van vooroplopende ondernemers? Ziet de geïnterviewde ondernemer zichzelf ook als voorloper? Welke kennis, houding en vaardigheden vindt de ondernemer voor zichzelf/zijn eigen onderneming belangrijk en wat vindt hij voor andere ondernemers belangrijk?;
- de opvattingen over de ontwikkelbaarheid, de beïnvloedbaarheid of de leerbaarheid van het ondernemerschap.

### **3.3 Resultaten**

#### **3.3.1 Profiel van de vooroplopende ondernemer**

De kwalificatie van een ondernemer als voorloper moet worden geplaatst in het perspectief van zijn onderneming. Een ondernemer is in deze studie gedefinieerd als voorloper als hij op basis van de beschikbare productiemiddelen zijn eigen gewenste doelstellingen weet te realiseren. Welke stappen ze hierbij feitelijk zetten kan per voorloperbedrijf verschillen. De ene ondernemer zet bijvoor-

beeld in op schaalvergroting en maximalisatie van de productie, terwijl een andere ondernemer kiest voor toegevoegde waarde en optimalisatie van de productie. De ideologie van de ondernemer speelt bij deze keuze een belangrijke rol.

*Intrinsieke drive of motivatie* is de belangrijkste eigenschap van vooroplopende ondernemers. Het is echter zeker niet de enige eigenschap die het succes bepaalt. Het benutten van de eigen kracht én het benutten van de kracht van anderen wordt ook als belangrijk zien. Dit betekent dat een ondernemer *inzicht moet hebben in zijn eigen sterke en zwakke punten*, in die van zijn bedrijf en in die van de mensen om hem heen. Inzien dat je zelf een goede vakman bent, maar het personeelsmanagement beter aan een ander kan overlaten, of andersom inzien dat je een goede manager bent, maar wel met twee linkerhanden, kenmerkt eveneens goed ondernemerschap. Je kunt dan immers die taken uitbesteden, waarin je zelf niet kundig bent. Tenminste, als je daarvoor de benodigde competenties tot je beschikking hebt én de nodige *sociale vaardigheden* en *netwerkcapaciteiten*.<sup>1</sup> Eén van de geïnterviewde voorlopers: 'Wij doen alles samen, in een team [...]. Je moet van iedere persoon het beste zien boven te halen.' Leren van je fouten door zelfreflectie is daarbij ook van belang: 'Ik ben toen gigantisch op mijn bek gegaan, maar daar heb ik weer van geleerd [...]. Je moet af en toe diep vallen om het beste uit jezelf te halen; dat kan niemand je leren.'

Andere eigenschappen van vooroplopende ondernemers, die tijdens de interviews naar voren kwamen, zijn *creativiteit* en *omgevingsbewustzijn*, *risicobereidheid* en de *juiste timing*, *vastbeslotenheid*, *vasthoudendheid* en *doelgerichtheid*.

Een aantal voorlopers onderstreept het belang van een goede *voorbereiding*: het doorrekenen van strategische beslissingen en het gericht verzamelen van de daarvoor benodigde informatie. Ze schatten daarbij de risico's in relatie tot de totale omvang van hun bedrijf en zijn daarbij van mening dat ze bij het nemen en uitvoeren van deze beslissingen geen onbeheersbaar risico lopen. Eén van de geïnterviewde intermediairs geeft aan dat niet zozeer het ontwikkelen van een strategisch plan de sleutel is om voorloper te worden, maar veel meer een goede uitwerking en implementatie van de door de ondernemer gemaakte plannen.

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek is zowel aandacht voor: 1. het onderdeel zijn van bepaalde netwerken, evenals voor 2. het proces van het bouwen en gebruiken van netwerken voor het realiseren van de strategische doelstellingen van ondernemers.

*Netwerken* wordt weliswaar niet genoemd door de geïnterviewde intermediairs, maar uit de interviews met de vooroplopende ondernemers komt duidelijk naar voren dat 'het netwerken' een prominente plaats inneemt in het ondernemerschap. Eén van de geïnterviewde voorlopers zegt bijvoorbeeld over het netwerk waar hij deel van uitmaakt: 'Het is een ruimdenkende groep, waarin goed naar elkaar wordt geluisterd in een open sfeer en met als doel om samen verder te komen.' Het is opvallend dat de netwerken waar vooroplopende ondernemers deel van uitmaken, niet alleen bestaan uit agrariërs of uit de agrarische sector. Eén van de voorlopers: 'Ik zie de noodzaak van netwerken in [...]. Ik kom daar mensen van allerlei pluimage tegen [...]. In je eigen sector word je toch bedrijfsblind.'

Als de hiervoor gepresenteerde inzichten gespiegeld worden aan de literatuur over vooroplopende ondernemers (waarbij dan vaak gesproken wordt over succesvolle ondernemers) dan zijn er veel overeenkomsten te ontdekken. Van Praag (1999) schreef een historisch overzicht over ondernemerschap. Hieruit blijkt dat al sinds de 18e eeuw veel waarde wordt toegekend aan de betekenis van ondernemerschap voor de economie. Zo werden ondernemers gezien als 'movers of the market', 'innovators' en 'discoverers of profit opportunities'. Schumpeter (1882-1953; cf. Van Praag, 1999) voegde daar nog een interessante dimensie aan toe: 'Entrepreneurship is a temporary condition for any person unless he keeps on innovating', ofwel ondernemerschap als dynamisch begrip. Als de geïnterviewde voorlopers worden gemeten volgens de maatstaven van de oude economen, wordt duidelijk dat ze aardig aan de geschetste profielen voldoen. Ze kunnen immers niet stilzitten en zijn altijd in beweging, op zoek naar nieuwe kansen en mogelijkheden, boren nieuwe markten aan en doen dit met een scherp oog voor of een duidelijke visie over hun omgeving. Ze vallen ook binnen de moderne opvattingen over ondernemerschap:

'Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation, and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing markets, processes and raw materials through organizing efforts that previously had not existed' (Shane, 2003);

of

'Most economists and other practitioners of behavioural sciences as well as politicians will readily admit the importance of the entrepreneur's role in society. Entrepreneurs are held responsible for economic development by introducing and implementing innovative ideas. These ideas include

product innovation, process innovation, market innovation and organizational innovations.' (Van Praag, 1999)

Over persoonlijkheidskenmerken van ondernemers is ook veel literatuur beschikbaar (Elfring, 2000; De Lauwere, 2005; Nandram en Samson, 2000, Shrapnel en Davie, 2001; Theuws et al., 2002; Verstegen et al., 2003). Eigenschappen die belangrijk zijn voor succesvolle ondernemers zijn bijvoorbeeld creativiteit, leiderschap, het nemen van initiatief, zelfreflectie (het onderkennen van je eigen sterke en zwakke punten en leren van je fouten), vasthoudendheid of doorzettingsvermogen, tegen de stroom inroeien en ongebaande paden durven gaan. Het merendeel van deze eigenschappen kwam ook in de interviews duidelijk naar voren.

### 3.3.2 Profiel van de zoekende ondernemer

Bij vergelijking van de profielen van de voorlopende ondernemer en de zoekende ondernemer op basis van de interviews valt op dat er behalve verschillen ook overeenkomsten zijn. De zoekende ondernemers geven bijvoorbeeld ook aan dat ze netwerken erg belangrijk vinden. Ze nemen ook deel aan *netwerken*, maar *minder intensief en dynamisch* dan hun voorlopende collega's. De voorlopers creëren namelijk steeds weer hun eigen, nieuwe netwerken, afhankelijk van de vragen die ze tegen komen. *Zelfreflectie* of het leren van je eigen fouten vinden zoekende ondernemers ook belangrijk. Over het bezoek van een adviseur zegt één van de zoekers bijvoorbeeld: 'Het is niet altijd leuk als ze zeggen dat je iets fout doet, maar het is wel nuttig.' Over een moeilijke periode zegt hij: 'Dat zou ik niet graag over doen; daar hebben we van geleerd.' Bij de geïnterviewde zoekende ondernemers was ook duidelijk sprake van een zekere mate van *omgevingsbewustzijn*.

Het grootste verschil met de voorlopers is bij de zoekende ondernemers het schijnbaar *gebrek aan besluitvaardigheid en doortastendheid*. Eén van de geïnterviewde intermediairs zegt daarover: 'Timing is erg belangrijk. Zoekende ondernemers stappen vaak te laat in. Ze zijn onvoldoende besluitvaardig.' De zoekers hebben over het algemeen wel voldoende ideeën, maar komen *niet tot implementatie*. Soms heeft dat een financiële oorzaak, maar ook komt twijfel naar voren of het bedachte plan nu wel zo leuk is of zo goed zal uitpakken als van tevoren gedacht. Een verdere uitwerking van het plan zou hierbij kunnen helpen.

Bovendien lijkt de *drive hier en daar te ontbreken*: één van de zoekers wil graag naar een grotere bedrijfsomvang groeien. Hij beseft dat hij dan meer een

manager dan een vakman zal worden, terwijl het vakmanschap hem juist het meeste plezier geeft in zijn werk. Hij zegt daarover:

'Als het moet, dan moet het maar', maar de echte 'sense of urgency', om er vandaag nog werk van te maken, ontbreekt. Een andere zoeker geeft te kennen: 'Als morgen een projectontwikkelaar voor de deur staat, ga ik wat anders doen.'

Verder komt een *afwachtende houding* naar voren:

'Als partijen in de markt een nieuw initiatief beginnen, dan sluit ik me pas bij dat initiatief aan als ik me bij de initiatiefnemers thuis voel [...]. Ik moet vertrouwen in ze hebben, anders doe ik niet mee.'

Een aantal zoekende ondernemers *mist een commerciële instelling*. De volgende uitspraken zijn typerend:

- 'Echte ondernemers zien overal centen in. Ik heb dat niet en kijk vooral wat ik leuk vind.';
- 'Ik realiseer me dat in de handel meer te verdienen is, maar daar kies ik niet voor omdat dat me niet past.';
- 'Als één van mijn (sier)producten kwalitatief niet helemaal goed is, ziet niemand het verschil, maar kan ik toch niet de volle prijs vragen.'

### 3.3.3 Vergelijkend overzicht profielen vooroplopende en zoekende ondernemer

In tabel 3.1 zijn de overeenkomsten en verschillen tussen vooroplopende en zoekende ondernemers nog eens schematisch weergegeven.

<b>Tabel 3.1</b>	
<b>Vergelijkend overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen vooroplopende en zoekende ondernemers</b>	
<b>Voorlopers</b>	<b>Zoekers</b>
<i>Intrinsieke drive (motivatie)</i>	<i>Intrinsieke drive ontbreekt nogal eens</i>
Benutten van eigen kracht: - Inzicht in eigen sterke en zwakke punten - Inzicht in sterke en zwakke punten van anderen - Inzicht in sterke en zwakke punten van het bedrijf	Soms ook inzicht in eigen sterke en zwakke punten, maar de drempel om de zwakke punten te ontwikkelen of om er iemand bij te halen om de eigen zwakke punten te compenseren is meestal te hoog

<b>Tabel 3.1</b>	
<b>Vergelijkend overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen voorlopende en zoekende ondernemers (vervolg)</b>	
<b>Voorlopers</b>	<b>zoekers</b>
<i>Netwerken zijn belangrijk</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerkcapaciteiten en sociale vaardigheden volop aanwezig</li> <li>- Netwerken ook buiten eigen sector</li> <li>- Zijn actief bezig met netwerken en spelen er een actieve rol in. Passen hun netwerken dynamisch aan op de eigen vragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netwerkcapaciteiten moeten nog versterkt worden</li> <li>- Netwerken vooral binnen de sector</li> <li>- Participeren wel in netwerken maar niet intensief en/of dynamisch. Hierdoor benutten ze de mogelijkheden van netwerken onvoldoende</li> </ul>
<i>Leren van fouten/zelfreflectie</i>	
<i>Omgevingsbewustzijn</i>	
Kansen zien en benutten, creatief zijn	Wel kansen zien, maar niet benutten. In het 'denkstadium' blijven hangen. Het is de vraag of ze ook echt kansen voor hun eigen bedrijf zien of simpelweg ontwikkelingen in de sector benoemen a)
<i>Voldoende plannen</i>	
Besluitvaardig en consequent implementeren van de gemaakte plannen	Weinig besluitvaardig en niet tot implementatie van plannen komen.
Doelgericht, vastbesloten, vasthoudend en de juiste timing	Te afwachtend, niet doortastend genoeg en gebrek aan timing
Bewust omgaan met risico's. Toeslaan als het juiste moment zich aandient	Risicomijdend. Mogelijke risico's kunnen verlamd werken
Ondernemerschap zit in het bloed. Altijd op zoek naar nieuwe kansen	Vinden zichzelf niet altijd echte ondernemers en commercieel genoeg
Geld verdienen is een zeer belangrijk aspect van plezier hebben in het werk	Plezier in het werk is het belangrijkste, ook als daar minder mee wordt verdiend
a) Dit onderscheid is heel lastig te achterhalen in een interview, maar de indruk bestaat dat bij veel zoekende ondernemers plannen c.q. mogelijke ontwikkelingsrichtingen niet goed uitgewerkt zijn omdat de ondernemers twijfelen over de haalbaarheid van de opties. Maar juist omdat ze de plannen niet goed uitwerken blijft die twijfel bestaan en weten de ondernemers eigenlijk niet wat ze moeten doen.	

### 3.3.4 Ontwikkelbaarheid van ondernemerschap

Dit project gaat uit van de veronderstelling dat ondernemerschap aan te leren en te ontwikkelen is. Immers, wat heeft het voor zin om te proberen het ondernemerschap te versterken als het helemaal niet aan te leren is? Gelukkig waren

alle geïnterviewde ondernemers het met elkaar eens dat ondernemerschap wel degelijk aan te leren is. Ze waren echter wel met elkaar van mening dat dit meestal slechts gedeeltelijk het geval is. 'Het ondernemerschap moet je wel in het bloed zitten', werd door meerdere geïnterviewden genoemd. Zowel voorlopers en zoekers waren het er over eens dat netwerken heel belangrijk zijn. De geïnterviewde intermediairs gaven hierbij aandacht netwerken maatwerk moeten zijn: 'Iedere ondernemer zijn eigen netwerk' en 'Ondernemers hebben netwerken nodig voor een specifiek doel, waarbij kennis delen in een veilige sfeer belangrijk is.'

### 3.4 Conclusies en aanbevelingen

Voor de interventiefase van dit project zijn de volgende conclusies relevant:

- a. Voorlopende ondernemers onderscheiden zich van zoekende ondernemers door de wil zich te bewijzen. De voorlopers hebben een sterke 'intrinsieke drive', wat ook door intermediairs als een belangrijk onderscheidend aspect ten opzichte van de zoekers wordt aangegeven.<sup>1</sup>
- b. De voorlopende ondernemers zijn handig in het aanboren en/of creëren van allerlei netwerken en maken hiervan effectief gebruik bij het realiseren van hun strategische doelstellingen. Ook zoekende ondernemers zitten in netwerken, maar benutten deze onvoldoende om informatie te vergaren die nodig is voor strategische beslissingen ten aanzien van hun bedrijf.
- c. Bij de voorlopers valt op dat ze een vrij goed uitgewerkt idee hebben ten aanzien van strategische stappen die ze willen zetten en vervolgens rustig afwachten tot het geschikte moment zich voordoet om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten. Er worden zelden overhaaste beslissingen genomen. De indruk bestaat dat er bij de zoekende ondernemers ook wel voldoende ideeën zijn, maar dat deze onvoldoende zijn uitgewerkt om de kansen te grijpen wanneer ze zich voordoen.

In het project zijn de bevindingen in de initiële fase onder de loep genomen om op basis daarvan tot aanbevelingen voor de interventiefase te komen. Dit heeft geresulteerd in de volgende aanbevelingen:

---

<sup>1</sup> De term 'intrinsiek' geeft al aan dat het min of meer een vast gegeven is. Dit sluit niet uit dat de actiebereidheid en het feitelijk gedrag van ondernemers kan verbeteren zodra ze een beter beeld hebben gekregen van waar ze naartoe willen met hun bedrijf.

- a. De 'intrinsieke drive' van een ondernemer is min of meer een vast gegeven en dus moeilijk te beïnvloeden. Richt daar het onderzoek dus ook niet op;
- b. Het is de moeite waard om te proberen de netwerkcompetenties van zoekende ondernemers te verbeteren. Indien zoekende ondernemers bewust gemaakt kunnen worden dat bestaande en nieuwe netwerken effectief gebruikt kunnen worden om informatie te vergaren voor de strategische planvorming en dat het netwerken een competentie is die aangeleerd kan worden, dan zullen ze meer 'in control' raken van hun bedrijf en eerder stappen in de strategische ontwikkeling durven zetten;
- c. Het is de moeite waarde om ondernemers inzicht te geven in hun sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen in hun omgeving. Als ze dit inzicht verkregen hebben, dan weten ze beter wat ze moeten doen om hun bedrijf voor te bereiden op de toekomst en hier waarschijnlijk ook sneller werk van maken;
- d. Het is de moeite waard om ondernemers te helpen om hun ideeën verder te analyseren en uit te werken tot strategische plannen. Hiermee krijgen ze meer vertrouwen in hun strategische keuzemogelijkheden en zijn ze beter in staat zijn om op het juiste moment daadwerkelijk acties te ondernemen.



# 4 Interventiefase: ondernemerschap en netwerken

---

## 4.1 Inleiding

In de initiële fase van dit project zijn de 'zoekende ondernemers' gedefinieerd als ondernemers met een 'sense of urgency' om strategische stappen te zetten met hun bedrijf. Ze zijn 'zoekende', omdat ze 1) iets moeten, maar niet weten wat, en/of 2) iets willen, maar niet weten hoe, waarbij het onderscheid tussen beiden soms niet erg scherp is (zie voetnoot bij tabel 3.1). De groep van agrarische ondernemers, die nog een proces van bewustwording in moet om te realiseren dat er een probleem is c.q. kan ontstaan, wordt in deze definitie dus expliciet uitgesloten. Voor deelname aan de interventiefase van dit project kwamen alleen die ondernemers in aanmerking, die bewust worstelen met ondernemerschapsvragen.

In de interventiefase van het project is een methodiek ontwikkeld en getoetst voor zoekende ondernemers. Hierbij is onderzocht in hoeverre het ondernemerschap van deze ondernemers versterkt kan worden via het versterken van de netwerkcompetenties. Uit de initiële fase kwam immers naar voren dat vooroplopende ondernemers duidelijk effectiever waren dan zoekende ondernemers, met betrekking tot het (ad hoc) kunnen mobiliseren van een netwerk van personen. De interventiefase is opgezet om via het 'leren netwerken' deze verschillen te verkleinen (zonder te willen veronderstellen dat je zoekende ondernemers even kan 'upgraden' tot vooroplopende ondernemers). Onderzocht is of deze aanpak resulteert in een meetbare verandering in perceptie, houding en gedrag van de ondernemers. Daartoe is een hulpmiddel ontwikkeld, gericht op het in kaart brengen van veranderingen in netwerkcompetenties en daarmee samenhangende competenties en vaardigheden, door de in dit project uitgevoerde interventies.

## 4.2 Aanpak

### *De gebruikte methode*

In de interventiefase is gekozen voor een interventiestudie. Hierbij zijn twee typen interventietrajecten onderscheiden:

1. een groepstraject waarbij in een nieuw gevormd ondernemerschapswaarnetwerk een *gezamenlijke aanpak* voor het versterken van het ondernemerschap, het uitwerken van een strategisch plan en het effectief gebruik van netwerken centraal staan. De nadruk in dit traject zal liggen op hoe het netwerken van de deelnemers een bijdrage kan leveren aan de oplossing van hun strategische vraagstukken. Vertrekpunt is de vorming van een netwerk van zoekende ondernemers, die min of meer vergelijkbaar zijn in de zin van stadium van ondernemerschap en/of zoekproces;
2. een individueel traject waarin de *individuele ondernemers* centraal staan. Hierbij wordt onderzocht of in een *beperkt begeleidingstraject* zoekende ondernemers kunnen worden ondersteund bij het effectief ontwikkelen en gebruiken van hun eigen netwerk voor het uitwerken van hun strategisch plan. De deelnemers zullen door een coach kritisch worden bevraagd en worden uitgedaagd om op zichzelf te reflecteren en zelf netwerken te bouwen om de door hen gewenste informatie te verkrijgen. Het is hierbij uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de coach zelf inhoudelijke informatie aandraagt.

In het groepstraject worden per groep vijf bijeenkomsten gehouden op locatie in de regio onder leiding van twee vaste begeleiders/onderzoekers. In het individuele traject zijn er drie contactmomenten tussen enerzijds de deelnemers en anderzijds één van de vier vaste begeleiders/onderzoekers. Daarnaast wordt er aan het einde van de interventies zowel bij het groepstraject als bij het individuele traject een gezamenlijke afsluitende bijeenkomst gehouden.

Voor beide trajecten geldt:

- dat er gebruik wordt gemaakt van een draaiboek gebaseerd op Interactief Strategisch Management (ISM, bijlage 2), een door het AgroCenter ontwikkelde methode om ondernemers te ondersteunen in het maken van strategische keuzen en het opstellen van een Strategisch Management Rapport (SMR). Hierbij worden de diverse fasen van het strategisch management doorlopen: *oriëntatie*, *planvorming* en *implementatie*. In de oriëntatie wordt ingegaan op:
  - a. de *ondernemer*: ambities en vaardigheden;
  - b. de *onderneming*: uitgangssituatie van het bedrijf en bedrijfsresultaten;
  - c. de *omgeving*: visie van de ondernemer op de regio en de markt.

Bij de planvorming komt de ondernemer tot een aantal strategische opties, gebaseerd op de match tussen ondernemer, onderneming en omgeving. Ter ondersteuning berekent de Strategisch Management Tool (SMT) de scores voor deze opties, waarop de ondernemer zich kan spiegelen. In de implementatie komt de ondernemer tot een keuze en vertaalt deze in een

concreet actieplan. Er wordt onderscheid gemaakt in de fasen *oriëntatie*, *planvorming* en *implementatie*;

- dat de deelnemers worden gestimuleerd om te gaan netwerken, dat wil zeggen dat ze worden gestimuleerd om actief de interactie met hun omgeving aan te gaan en een netwerk op te bouwen, dan wel een bestaand netwerk beter te benutten. Tijdens de contactmomenten met de deelnemers (bilateraal, dan wel in de groep) is uitleg gegeven over wat netwerken is en hoe je het kan benutten onder andere om relevante informatie voor je bedrijfsvoering te verkrijgen. Hierbij zijn de vijf soorten informatie uit tabel 2.1 toegelicht en is ook aangegeven dat netwerken niet eng is en dat 'veel mensen kennen' niet automatisch betekent dat je een goed netwerk hebt en als ondernemer goed netwerkt. Daarnaast is een drietal netwerkopdrachten/-oefeningen in het draaiboek opgenomen (bijlage 3):
  - a. de 'handdruk'-oefening, waarbij aan de deelnemers gevraagd wordt om te onderzoeken hoeveel stappen je verwijderd bent van bijvoorbeeld George Bush;
  - b. de netwerkkaart: hierbij moeten de deelnemers een paar keer tijdens het interventietraject aangeven met wie ze allemaal (incidenteel of intensief) contact hebben of hebben gehad met betrekking tot hun bedrijf;
  - c. de huiswerkopdracht om een gesprek met een ondernemer uit een andere sector te gaan voeren (over je eigen bedrijf).
- dat ze inhoudelijk gericht zijn op de uit de initiële fase afgeleide focus op het ontwikkelen van competenties om te weten wat te moeten doen en om *klaar te zijn om kansen te grijpen, wanneer die zich voordoen*,
- dat de aanpak ook na de interventiefase in de praktijk toepasbaar moet zijn, wat betekent dat ook rekening wordt gehouden met de effectiviteit, bijvoorbeeld in het individuele traject moet het uiteindelijk mogelijk zijn met relatief weinig contacturen de ondernemer te ondersteunen (bij de evaluatie van de aanpak zal ieder traject op haar eigen merites worden beoordeeld).

#### *De werving van de deelnemers*

De opzet is om in het groepstraject te werken met twee groepen van ondernemers en in het individuele traject met een tiental individuele ondernemers. De werving van deelnemers zal plaatsvinden door advertenties in de vakbladen *Bloemisterij*, *Groente & Fruit* en *Nieuwe Oogst* (zie advertentie in bijlage 4), en via de netwerken van het projectteam en de stuurgroep.

## *Kwalitatieve evaluatie*

Beide interventietrajecten worden geobserveerd en geëvalueerd door een onafhankelijk team van twee onderzoekers, het zogenaamde M&E-team (monitoring en evaluatie). Er is om een aantal redenen veel aandacht in deze studie besteed aan kwalitatieve evaluatie:

1. Naar verwachting is de doorlooptijd van de interventietrajecten te kort om de effecten van een eventueel versterkt ondernemerschap terug te kunnen zien via strategische veranderingen in de bedrijfsopzet; het is daarom van belang om ook tussenliggende stappen/vorderingen in de richting van die strategische veranderingen te observeren en vast te leggen (zoals veranderende denkwijzen, nieuwe ideeën, een gewijzigde houding ten opzichte van veranderingen en een versterkt zelfbewustzijn dat de juiste koers gevonden is); hierbij zijn zowel de indrukken van de deelnemers als van de begeleiders vastgelegd;
2. Ook zonder de interventietrajecten in deze studie zouden de deelnemers aanpassingen hebben gedaan in hun bedrijfsvoering; de opzet van de studie (met een relatief gering aantal deelnemers en zonder controlegroep) maakt het niet mogelijk om met een kwantitatieve methodiek te corrigeren voor deze autonome ontwikkelingen. Daarom is het van belang om aanvullende kwalitatieve informatie van de deelnemers en begeleiders te verkrijgen om te kunnen beoordelen of een bepaalde keuze sowieso gemaakt zou zijn of dat deze is ingegeven door wat opgestoken is in het interventietraject;
3. De aanpak van deze studie, met deelnemers uit meerdere sectoren, netwerkcoördinatie, huiswerkopdrachten en twee verschillende interventietrajecten is vrij uniek en waarschijnlijk voor verbetering vatbaar. Daarom worden in de kwalitatieve evaluatie vragen gesteld om deze verbeterpunten boven tafel te krijgen en daarmee ook meteen een vergelijking te kunnen maken tussen het individuele en het groepstraject.

Om het proces in de interventietrajecten goed te kunnen volgen, worden steeds door één lid van het M&E-team de volgende acties ondernomen:

### *voor alle trajecten*

- het bijwonen van de (meeste) intakegesprekken, die met de deelnemers worden gehouden voordat de individuele of groepstrajecten van start gingen;
- tussentijdse telefonische evaluaties met alle groepsdeelnemers tussen de derde en vierde groepsbijeenkomst en met alle deelnemers aan een indivi-

duel traject na het tweede gesprek (van de in totaal drie bilaterale gesprekken) met de begeleider.

Aan de orde komen vragen over:

- de verwachtingen die de deelnemers hadden en de mate waarin daaraan werd voldaan;
- de ervaringen met het huiswerk;
- de positieve en negatieve punten van de trajecten;
- de veranderingen die tot dusver op het bedrijf waren doorgevoerd onder invloed van het traject;
- de kwartjes die al gevallen zijn (inzichten);
- de invloed van de trajecten tot dusver op de eigen denk- of handelingswijze;
- ervaringen met de netwerkopdrachten;
- de toegevoegde waarde van de collega's (indien groepsdeelnemer);
- de begeleiders;
- het traject als geheel: zou de deelnemer weer opnieuw meedoen?
- schriftelijke evaluaties door de deelnemers, na elke bijeenkomst in het groepstraject en na elk gesprek met de begeleiders in het individuele traject. Dit wordt gedaan aan de hand van een evaluatieformulier waarbij onder andere aan de deelnemers gevraagd wordt of de bijeenkomst c.q. het gesprek voldeed aan de verwachtingen, welke dingen wel of niet leuk en/of zinvol waren, hoe de netwerkopdrachten zijn, hoe de begeleider(s) was (waren), enzovoort (bijlage 5);
- schriftelijke evaluaties door de begeleiders, na elke bijeenkomst in het groepstraject en na elk gesprek met de ondernemers in het individuele traject. Dit wordt gedaan aan de hand van een evaluatieformulier waarbij aan de begeleiders vragen gesteld worden over het verloop van het groepsproces c.q. het gesprek, de eigen rol daarin, de interactie met de andere begeleider (in de groepsbijeenkomsten), en de mate waarin volgens de begeleider is voldaan aan de verwachting van de deelnemers (bijlage 5);
- het bijwonen van drie slotbijeenkomsten die ongeveer een halfjaar na het afsluiten van de trajecten (na de vierde groepsbijeenkomsten of het laatste gesprek met de begeleider) worden georganiseerd voor de twee groepen afzonderlijk en voor de deelnemers aan individuele trajecten (die dan voor het eerst als groep bij elkaar komen). Tijdens deze bijeenkomsten presenteren de ondernemers hun uiteindelijke (strategische) plannen aan elkaar. Ook wordt tijdens deze laatste bijeenkomsten een gezamenlijke groepsevaluatie uitgevoerd, waarin met de deelnemers wordt teruggeblikt op positieve pun-

ten, verbeterpunten, 'gevallen kwartjes'<sup>1</sup> en andere memorabele momenten. De deelnemers aan het individuele traject kunnen nu voor het eerst in een groep ervaringen met elkaar uitwisselen over hun 'eigen' traject;

- afsluitende telefoongesprekken met alle groepsdeelnemers en alle deelnemers aan een individueel traject, die niet op één van de slotbijeenkomsten zijn geweest.

#### *voor de groepstrajecten*

- het bijwonen van de eerste en de vierde groepsbijeenkomst van zowel de groep West als de groep Noord-Oost om een indruk te krijgen van het groepsproces, de gevoerde discussies, de aanpak van de begeleiders en de vorderingen van de ondernemers op het gebied van ondernemerschaps- en netwerkvaardigheden.

#### *voor de individuele trajecten*

- het bijwonen van een aantal van de derde individuele gesprekken, die plaatsvinden tussen de ondernemers die een individueel traject volgden en hun begeleider. Elk lid van het M&E-team gaat één keer mee met elke begeleider om een indruk te krijgen van de manier van coachen van deze begeleider en deze observaties c.q. subjectieve beoordelingen onderling te kunnen vergelijken.

#### *voor de begeleiders*

- het houden van een gesprek met iedere begeleider afzonderlijk om een beeld te krijgen van hun ervaringen met betrekking tot de vorderingen van de deelnemers en het al of niet verbeteren van hun ondernemerschapsvaardigheden en/of netwerkvaardigheden. Ook wordt ingegaan op hun eigen rol als begeleider, of ze daarvoor voldoende bagage hadden en eventuele verbeterpunten voor wanneer de interventietrajecten praktijkrijp gemaakt worden;
- het organiseren (en bijwonen) van een 'oogstbijeenkomst' met de vier begeleiders om nogmaals ervaringen uit te wisselen en na te gaan welke 'kwartjes' bij de begeleiders zelf en (volgens de begeleiders) bij de deelnemers zijn gevallen. Hierbij wordt in feite het gehele draaiboek nog eens langsgelopen op noodzakelijke en nuttige verbeterpunten voor de netwerkcomponenten in het programma, de gebruikte managementtools van het AgroCenter, het programma van de bijeenkomsten en de gebruikte werkvormen. Ook wordt gesproken over mogelijke valkuilen in het programma, de begeleider als per-

---

<sup>1</sup> Deze 'kwartjes'-aanpak is ontleend aan de 'learning-history'-methode zoals toegepast in het 'Netwerken in de Veehouderij'-programma.

soon en de plussen en minnen van de bagage van de begeleiders: wat is noodzakelijk en nuttig en wat ontbreekt nog?

### *Kwantitatieve evaluatie*

Zoals hierboven is aangegeven is de *kwalitatieve* evaluatie met name bedoeld om het proces te monitoren dat de deelnemers doormaken tijdens de interventietrajecten. Hierbij worden allerlei indrukken vastgelegd om daarmee 'bewijsmateriaal' te verzamelen dat bepaalde ideeën, veranderende denkwijzen of keuzes te relateren zijn aan de interventietrajecten.

Met de *kwantitatieve* evaluatie wordt geprobeerd om met behulp van een begin- en eindmeting een statistische onderbouwing te geven van een eventueel effect van de interventietrajecten in de vorm van ontwikkelingen in competenties, veranderde percepties van ontwikkelingen in de omgeving, en ontwikkelingen in communicatievaardigheden. Hiertoe is een vragenlijst ontwikkeld (bijlage 6) die alle deelnemers aan het begin en het einde van het interventietraject moeten invullen. De kern van de vragenlijst bestaat uit drie hoofddelen:

1. De competentiescan (gebaseerd op Lans et al., 2005; Bergevoet en Van Woerkum, 2006 en Versteegen en Lans, 2006, zie paragraaf 2.1), bestaande uit 58 items, waaronder:
  - a. commitment-competenties (7 items);
  - b. conceptuele competenties (7 items);
  - c. opportunity-competenties (9 items);
  - d. organisatorische competenties (7 items);
  - e. relationele competenties (14 items);
  - f. strategische competenties (14 items);
2. Een onderdeel met 29 items om percepties ten aanzien van externe ontwikkelingen (Ondersteijn et al., 2006) te bepalen, waaronder ontwikkelingen:
  - a. in de sociale omgeving (4 items);
  - b. in de economische omgeving (3 items);
  - c. in de technologische omgeving (4 items);
  - d. in de politieke omgeving (5 items);
  - e. bij aanbieders (3 items);
  - f. bij kopers (3 items);

- g. bij concurrenten (4 items);
  - h. in de natuurlijke omgeving (3 items);
3. Een onderdeel met 15 items om communicatievaardigheden te bepalen (Baron en Markman, 2003), onderverdeeld in:
- a. sociale perceptie (5 items);
  - b. aanpassingsvermogen (5 items);
  - c. uitdrukkingsvaardigheid (5 items).

Daarnaast bevatte de beginmeting ook nog 38 items om specifieke werkgerelateerde persoonlijkheidskenmerken te bepalen, waaronder:

- a. bevlogenheid (15 items, bron: Schaufeli en Bakker, 2004);
- b. passiviteit (6 items, bron: Fay, 1998);
- c. initiatief (7 items, bron: Fay, 1998).

Aangezien verondersteld mag worden dat persoonlijkheidskenmerken een min of meer vaststaand gegeven zijn, zijn deze items tijdens de eindmeting niet meer gevraagd. Hetzelfde geldt voor enkele structuurvragen (adres/woonplaats, geslacht, leeftijd/ervaring, opvolgingssituatie, opleiding/cursussen, ondernemingsvorming, bedrijfstype, bedrijfsomvang, personeel, informatiebronnen, lidmaatschappen, en dergelijke). De vraag wat de ondernemer als ultiem doel beschouwt, is wel herhaald, aangezien deze door de interventie veranderd zou kunnen zijn. Verder is bij de eindmeting een open vraag gesteld naar eventuele ontwikkelingen die er op het bedrijf hebben plaatsgevonden, in het afgelopen jaar (de tijd tussen de begin- en eindmeting).

## **4.3 Resultaten**

### **4.3.1 Algemeen**

De werving van de deelnemers via de advertentie (bijlage 4) en de via de netwerken van het projectteamleden en de stuurgroepleden leverde 31 aanmeldingen op, waarvan 27 via de advertenties in de vakbladen en 4 via persoonlijke contacten van het projectteam. Na aanmelding is door de projectteamleden een eerste, telefonische intake gehouden om vast te stellen of de geïnteresseerden ook behoren tot de doelgroep van zoekende ondernemers en of ze geschikt zijn



voor deelname aan één van de interventietrajecten. Dit resulteerde in een voorlopige selectie van 25 ondernemers op 24 bedrijven.<sup>1</sup>

Vervolgens hebben de procesbegeleiders een tweede intakegesprek gevoerd op locatie bij de ondernemer(s) thuis, waarbij ze nader kennis gemaakt hebben met de ondernemer(s) en het bedrijf. In deze gesprekken kwam ook naar voren waarom de ondernemers wilden deelnemen, wat ze ervan verwachten en waarom ze opteren voor een individueel dan wel een groepstraject. Op basis hiervan zijn 23 bedrijven (24 deelnemers) geselecteerd voor deelname. Van elk van deze 23 bedrijven is vervolgens een beginmeting uitgevoerd ten behoeve van de kwantitatieve evaluatie.

In een ideale experimentele proefopzet zouden de deelnemers vervolgens aselekt over beide interventietrajecten (én liefst ook nog over een controlegroep) zijn verdeeld. Projectmatige overwegingen en aanvullende criteria (zoals de motivering van de ondernemer) hebben ertoe geleid dat bij de toewijzing van de deelnemers aan één van beide trajecten rekening is gehouden met de gewenste geheimhouding, de noodzaak om sociale groepsdruk te introduceren, de fase van de gedachtevorming, de gewenste diversiteit aan agrarische subsectoren binnen de groepen en de beperking van de reistijd voor zowel de ondernemers als begeleiders. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een groepstraject met zeven bedrijven (acht deelnemers) in het noordoosten van Nederland ('Groep Noord-Oost'), een groepstraject met zeven bedrijven in het westen van Nederland ('Groep West') en negen individuele trajecten (verspreid over heel Nederland). Helaas is één deelnemer uit groep West vrij snel na de beginmeting gestopt met de deelname aan het project vanwege forse stormschade op het bedrijf en heeft Groep West tijdens de interventie feitelijk bestaan uit zes bedrijven. Het totaal aantal bedrijven in deze studie kwam hiermee uit op 22 (23) deelnemers. De jongste deelnemer was 26 jaar en de oudste 53 jaar. De gemiddelde leeftijd van de 22 mannelijke en 1 vrouwelijke deelnemers was 41 jaar en gemiddeld hadden zij 15 jaar ervaring als ondernemer. De deelnemer met de meeste ervaring was al 34 jaar ondernemer terwijl de jongste net twee jaar ondernemer was. Ook de variatie in bedrijfstypen was groot en op sommige bedrijven waren meerdere bedrijfstakken aanwezig. Op zeven bedrijven was een akkerbouwtak aanwezig en op zes bedrijven een melkveetak. Overige aanwezige bedrijfstakken waren:

- potplanten onder glas (3\*);
- buitenbloementeelt (2\*);
- bloembollen (1\*);
- glasbloementeelt (2\*);
- fruitteelt (2\*);
- glasgroenteteelt (1\*);

---

<sup>1</sup> Van één bedrijf hebben beide partners zich aangemeld en uiteindelijk ook deelgenomen.

- pluimvee (1\*);
- meststieren (1\*);
- een viskwekerij (1\*).

Een volledig overzicht van de bedrijfstypen van de deelnemers en de verdeling over de interventietrajecten is te vinden in bijlage 1.

De dataverzameling ten behoeve van de kwalitatieve en de kwantitatieve evaluatie heeft plaatsgevonden zoals beschreven in paragraaf 4.2. In tabel 4.1 en tabel 4.2 is deze dataverzameling voor respectievelijk de groepstrajecten en de individuele trajecten chronologisch weergegeven.

<b>Tabel 4.1</b>		<b>Dataverzameling bij de groepstrajecten a)</b>								
	<b>Beginmeting intake</b>	<b>grb1</b>	<b>grb2</b>	<b>grb3</b>	<b>te</b>	<b>grb4</b>	<b>bg</b>	<b>grob</b>	<b>Eindmeting grb5</b>	
<b>datum</b>	<b>nov-dec 06</b>	<b>dec 06</b>	<b>jan 07</b>	<b>feb 07</b>	<b>feb-mrt 07</b>	<b>april 07</b>	<b>juni 07</b>	<b>18 juni 07</b>	<b>okt 07</b>	
Evaluaties:										
- <i>schriftelijk</i>		X	X	X		X			X	
- <i>mondeling</i>					X		X	X	X b)	
Enquêtevragen over:										
- <i>structuur bedrijf</i>	X									
- <i>percepties op ontwikkelingen</i>	X								X	
- <i>competenties</i>	X								X	
- <i>persoonlijkheid</i>	X									
- <i>ontwikkeling bedrijf in afgelopen jaar</i>									X	
Erbij betrokken waren:										
- <i>ondernemers</i>	X	X	X	X	X	X			X	
- <i>begeleiders</i>	X	X	X	X		X	X	X	X	
- <i>M&amp;E-teamlid</i>	X	X			X	X	X	X	X	
a) De aangegeven data kunnen per groep of deelnemer iets afwijken: grb=groepsbijeenkomst; te=telefonische evaluatie door M&E-teamlid; bg=bilaterale gesprekken tussen begeleider en M&E-teamlid; grob=groepsogstbijeenkomst (tegelijkertijd voor beide interventietrajecten); b) Afwezig bij deze bijeenkomst zijn telefonisch gevraagd.										

**Tabel 4.2** Dataverzameling bij de individuele trajecten a)

	Beginmeting intake	cm <sup>1</sup>	cm <sup>2</sup>	te	cm <sup>3</sup>	bg	grob	Eindmeting grb
datum	nov-dec 06	jan 07	feb 07	feb-mei 07	mei 07	juni 07	18 juni 07	okt 07
Evaluaties:								
- schriftelijk		X	X		X			X
- mondeling				X		X	X	X b)
Enquêtevragen over:								
- structuur bedrijf	X							
- percepties op ontwikkelingen	X							X
- competenties	X							X
- persoonlijkheid	X							
- ontwikkeling bedrijf in afgelopen jaar								X
Erbij betrokken waren								
- ondernemers	X	X	X	X	X			X
- begeleiders	X	X	X		X	X	X	X
- M&E-teamlid	X			X	deels c)	X	X	X
a) De aangegeven data kunnen per deelnemer iets afwijken; cm=contactmoment tussen individuele deelnemer en begeleider; te=telefonische evaluatie; bg=bilaterale gesprekken tussen begeleider en M&E-teamlid; grob=groeps-oogstbijeenkomst; grb=eerste en tevens laatste groepsbijeenkomst voor de deelnemers aan het individuele traject; b) Afwezig bij deze bijeenkomst zijn telefonisch bevraagd. c) Bij een deel van de 'derde'-contactmomenten (cm <sup>3</sup> ) is iemand van het M&E-team aanwezig geweest om een beeld te krijgen van de wijze van coaching door de begeleiders.								

Ook is hierbij aangegeven wie bij deze dataverzameling betrokken is geweest (ondernemers, begeleiders, leden M&E-team).

#### 4.3.2 Kwalitatieve evaluatie

Zoals eerder aangegeven is de kwalitatieve evaluatie uitgevoerd om vast te kunnen stellen of de interventietrajecten iets teweeggebracht hebben bij de deelnemers in de vorm van veranderende denkwijzen, nieuwe ideeën, een gewijzigde

houding ten opzichte van veranderingen en/of een versterkt zelfbewustzijn dat de juiste koers gevonden is. Dit is gedaan in de veronderstelling dat de interventietrajecten te kort zijn om een eventueel versterkt ondernemerschap terug te kunnen zien via strategische veranderingen in de bedrijfsopzet. Indien er tijdens het project echter wel strategische beslissingen genomen zijn, dan is getracht te achterhalen of deze beslissingen ingegeven of beïnvloed zijn door hetgeen aan de orde is geweest in het interventietraject. Een derde reden om de kwalitatieve evaluatie te doen was om van de deelnemers te horen wat ze van de interventies vonden. Een aanpak zoals in deze studie, met deelnemers uit meerdere sectoren, netwerkopdrachten, huiswerkopdrachten en twee verschillende interventietrajecten is vrij uniek en waarschijnlijk voor verbetering vatbaar. Daarom werden in de kwalitatieve evaluatie vragen gesteld om deze verbeterpunten boven tafel te krijgen en daarmee ook meteen een vergelijking te kunnen maken tussen het individuele en het groepstraject.

#### *Bevindingen op basis van de schriftelijke evaluaties na iedere groepsbijeenkomst<sup>1</sup>*

Uit de evaluatieformulieren, die na elke groepsbijeenkomst door de deelnemers en de begeleiders werden ingevuld, kwamen overwegend positieve reacties naar voren:

- De rapportcijfers voor de bijeenkomsten van de groep Noord-Oost (NO) varieerden van 7 tot 8,5 (gemiddeld 7,7) en die voor de bijeenkomsten van de groep West (W) van 7 tot 9 (gemiddeld 7,9);
- De rapportcijfers voor de begeleiders varieerden van 6 tot 10 voor de groep NO (gemiddeld 7,9 voor beide begeleiders) en van 7 tot 9 voor de groep W (gemiddeld 7,8 voor beide begeleiders);
- De bijeenkomsten voldeden meestal aan de verwachtingen. Slechts in 7% van de gevallen dat de vraag beantwoord werd, werd het antwoord 'niet' gegeven (2x tijdens NO3); in 17% van de gevallen werd het antwoord 'gedeeltelijk' gegeven (1x na NO2, 3x na NO3 en 1x na W4);
- In de groep NO werd vaker de stelling 'de bijeenkomst was anders dan ik had verwacht, maar ik ben er positief over' vaker aangekruist dan de stelling 'de bijeenkomst was zoals ik had verwacht' (60% versus 40%). In de groep W was het andersom (58% versus 42%);

---

<sup>1</sup> De evaluatieformulieren van de contactmomenten in het individuele traject waren niet compleet, waardoor het moeilijk is hiervan een betrouwbare indruk te krijgen. Ze worden daarom niet gerapporteerd.

- Op de vraag of de deelnemers nieuwe dingen hadden geleerd werd meestal 'meer dan ik had verwacht' of 'ongeveer zoals ik had verwacht' geantwoord. Na bijeenkomst NO3 werd 2x 'minder dan ik had verwacht' (8% van NO-antwoorden) geantwoord, en na bijeenkomst W4 1x (5% van W-antwoorden). Na W1 werd ook 1x 'ik heb niks geleerd' geantwoord;
- Op de vraag over het huiswerk van de vorige keer werd in beide groepen meestal de antwoorden 'moeilijk/ingewikkeld', 'nuttig', 'interessant' of 'heeft me wel aan het denken gezet' gegeven. Na NO3 werd 1x het antwoord 'ik wist niet wat ik ermee aan moest' gegeven (4% van de NO-antwoorden);
- De vraag over het huiswerk voor de volgende keer werd in beide groepen meestal beantwoord met 'moeilijk/ingewikkeld', 'nuttig' of 'interessant'. Na W1 werd 1x het antwoord 'ik wist niet wat ik ermee aan moest' gegeven (4% van de W-antwoorden);
- Het feit dat meerdere sectoren in de groepen vertegenwoordigd waren, werd door de meeste deelnemers als positief ervaren. Maar een enkele keer werd 'maakt niet uit' (in totaal 5x=11% van NO- en W-antwoorden samen) of 'weet niet' (in totaal 2x=4% van NO- en W-antwoorden samen) geantwoord;
- De deelnemers waren ook tevreden over het groepsproces. Op de vraag die hierover gingen werd meestal 'elke deelnemer bracht ongeveer evenveel in' en/of 'er werd goed naar elkaar geluisterd' geantwoord. Een enkele keer werd 'ik heb minder ingebracht dan anderen' (in totaal 3x=4% van alle NO- en W-antwoorden samen), 'een aantal deelnemers voerde de boventoon; ik niet' (in totaal 4x=6% van NO- en W-antwoorden samen) of 'er werd niet altijd even goed naar elkaar geluisterd' (1x=1% van alle NO- en W-antwoorden samen) geantwoord. In totaal werd over alle NO- en W-antwoorden samen dus 8x (11%) 'negatief' geantwoord;
- De deelnemers waren bijna altijd tevreden over de interactie tussen de begeleiders en de groep. Meestal werden de antwoorden 'ik kon mijn verhaal goed kwijt', 'de begeleiders wisten hun aandacht goed over de deelnemers te verdelen', 'er was chemie in de groep/het liep lekker' en 'de begeleiders voelden elkaar goed aan' gegeven. Na NO1 werd 2x aangegeven dat de rollen van de twee begeleiders niet helemaal duidelijk waren (3% van alle NO-antwoorden) en na NO3 werd 1x geantwoord dat de rol van de tweede begeleider niet duidelijk was (1% van alle NO-antwoorden);
- De groepsgrootte was goed in beide groepen. Slechts één keer werd 'de groep is te groot' (na NO3) ingevuld en één keer 'de groep is te klein' (na NO2). Over de tijdsduur van de bijeenkomsten was men over het algemeen ook redelijk tevreden. 7x (6x in NO en 1x in W; 15% van alle NO- en W-

antwoorden samen) werd 'te lang' ingevuld en 4x (1x in NO en 3x in W; 8% van alle NO- en W-antwoorden samen) 'te kort'.

### *Tussentijdse telefonische evaluaties*

Alle deelnemers aan de groepstrajecten zijn tussen de derde en vierde groepsbijeenkomst telefonisch benaderd door een lid van het M&E-team (tabel 4.1). Voor de individuele trajecten was dit tussen het tweede en derde contactmoment met de begeleider (tabel 4.2). In totaal zijn 22 deelnemers, afkomstig van 21 bedrijven, op deze wijze bevraagd. Tabel 4.3 geeft een samenvattend overzicht van de antwoorden die de deelnemers hierbij gegeven hebben. Vervolgens wordt afzonderlijk voor het groepstraject en het individuele traject nog enige toelichting gegeven.

<b>Tabel 4.3 Samenvattend overzicht van de tussentijdse telefonische evaluaties a)</b>				
	<b>Groep NO (n=8)</b>	<b>Groep W (n=6)</b>	<b>Individueel (n=8)</b>	<b>Totaal (in %)</b>
De cursus heeft aan de verwachtingen voldaan:				
- <i>niet/nauwelijks</i>	0	2	0	2 (9)
- <i>enigszins</i>	3	2	3	8 (36)
- <i>in hoge mate</i>	5	2	5	12 (55)
Aanpak van het huiswerk:				
- <i>deelnemer is er niet/nauwelijks aan toegekomen</i>	0	0	0	0 (0)
- <i>deelnemer heeft wel wat met huiswerk gedaan, maar niet alles eruit gehaald</i>	6	5	3	14 (67)
- <i>deelnemer is intensief met huiswerk bezig geweest</i>	2	0	5	7 (33)
Deelnemer is dingen anders gaan aanpakken op het bedrijf/anders gaan denken:				
- <i>niet/nauwelijks</i>	3	0	2	5 (23)
- <i>enigszins</i>	4	5	3	12 (55)
- <i>in hoge mate: deelnemer kan aangeven hoe hij anders is gaan denken</i>	1	1	3	5 (23)
Deelnemer heeft dingen die aan de orde zijn geweest al toegepast op het bedrijf:				
- <i>niet/nauwelijks</i>	4	3	2	9 (43)
- <i>enigszins</i>	4	1	4	9 (43)
- <i>in hoge mate: deelnemer is daadwerkelijk</i>	0	1	2	3 (14)

Tabel 4.3

**Samenvattend overzicht van de tussentijdse telefonische evaluaties a) (vervolg)**

	Groep NO (n=8)	Groep W (n=6)	Individueel (n=8)	Totaal (in %)
<i>dingen anders gaan doen</i>				
Het netwerk van de deelnemer is veranderd:				
- <i>niet/nauwelijks</i>	5	1	3	9 (41)
- <i>enigszins: bewustwording dat netwerken belangrijk is</i>	2	4	3	9 (41)
- <i>in hoge mate: het netwerk van de deelnemer is uitgebreid</i>	1	1	2	4 (18)
Deelnemer zou dergelijk traject opnieuw volgen en/of aanraden aan een ander:				
- <i>nee</i>	0	1	0	1 (5)
- <i>misschien</i>	1	2	1	4 (18)
- <i>ja, zeker</i>	7	3	7	17 (77)
De groep had meerwaarde:				
- <i>niet/nauwelijks</i>	0	0	n.v.t.	n.v.t.
- <i>enigszins</i>	0	1	n.v.t.	1 (7)
- <i>veel</i>	8	5	n.v.t.	13 (93)
a) In groep Noord-Oost is n=8 omdat van één bedrijf twee deelnemers aan de telefonische evaluatie hebben meegewerkt (zie bijlage 1); in groep West is twee keer een vraag niet beantwoord; daarom is het totaal aantal antwoorden per onderdeel in deze groep soms vijf in plaats van zes.				

*Bevindingen op basis van de telefonische evaluaties in de groepstrajecten*

De reacties in de groepstrajecten zijn overwegend positief; in de groep Noord-Oost iets positiever dan in groep West. In groep West gaf één persoon op het moment van bellen aan dat ze waarschijnlijk niet opnieuw voor het traject zou kiezen en twee personen twijfelden.

De groepstrajecten hebben meestal aan de *verwachtingen* voldaan. De deelnemers zijn duidelijk aan het denken gezet en ervaren het traject als een 'stok achter de deur':

'Je kunt de dingen nu niet voor je uitschuiven. Je hebt meer een stok achter de deur.'

'De cursus is een bevestiging van mijn vermoedens over mezelf en over mijn bedrijf.'

'Ik denk dat ik er meer aan heb, dan ik nu denk. Je bent er nu toch anders mee bezig dan in andere winters.'

'Soms word je met de neus op de feiten gedrukt.'

'Het is niet zo dat ik nu precies weet wat ik moet doen, maar door de cursus kom ik sterker in mijn schoenen te staan. Mijn horizon is verbreed.'

'Je wordt er door geactiveerd om na te denken over hoe je je toekomst wilt bepalen.'

'Je wordt wakker geschud, je hoort het op een andere manier, andere invalshoeken.'

Af en toe was er ook een kritische noot. Een aantal deelnemers had de bijeenkomsten graag wat concreter gezien ('meer cijfers op tafels'), of had kritiek op de inhoud ervan. Ze hadden graag wat meer diepgang gezien tijdens de bijeenkomsten en vragen zich af of ze nu echt beter beslissingen kunnen nemen of op weg geholpen zijn:

'Van mij had de financiële kant van de zaak meer aan de orde mogen komen.'

'Het gaat minder diep dan ik had verwacht.'

'Ik vraag me af of iedereen nu beter beslissingen kan nemen en of iedereen echt op weg geholpen is door de training.'

De meeste groepsdeelnemers gaven aan dat ze het *huiswerk* 'best wel pittig' vonden en dat je er wel 'even voor moest gaan zitten'. Niet iedereen had daar naar eigen zeggen voldoende tijd voor genomen, waardoor ze het huiswerk maar half gedaan hadden. Anderen waren er niet doorheen gekomen: 'Soms heb ik het niet af [...] en lukt het me niet om alle opties uit te werken'. Sommigen vonden het ook wel een beetje veel herhaling. Over de managementtools van het AgroCenter hebben de deelnemers niet veel gezegd. Eén deelnemer was niet erg positief: 'Die spinnenwebben vind ik pure onzin.' Een andere deelnemer zei: 'De managementtools zijn wel een beetje veel van hetzelfde.' Ook is gezegd dat de tools wel erg toegespitst waren op de melkveehouderij. Sommige deelnemers hadden wel moeite met de computer, maar dat kwam ook omdat de computersystemen die ze hadden niet geavanceerd genoeg waren. *Dat is dus iets om rekening te houden bij volgende trainingen.* Een ander belangrijk punt is dat het *huiswerk* *tijdig moet worden gegeven*. 'We kregen het huiswerk pas ruim een week na de vorige bijeenkomst. Dat is jammer omdat het toch al zo veel tijd kost.'

De meeste deelnemers zijn dingen ten tijde van de tussentijdse telefonische evaluaties (nog) niet *anders gaan aanpakken* of hebben al dingen *op het bedrijf*



*toegepast* die ze tijdens de bijeenkomsten hebben gehoord. Sommige deelnemers geven aan dat ze wel 'anders' - vaak meer gestructureerd - over de dingen zijn gaan denken:

'Ik heb nog geen dingen, die aan de orde zijn geweest, toegepast op mijn bedrijf, maar in de toekomst ga ik dat misschien nog wel doen.'

'Zover ben ik nog niet, maar er maalde al van alles door mijn hoofd en dat is nog erger geworden.'

'Ik ben door de cursus wel geholpen, maar ik heb nog geen concrete stappen genomen.'

'Niet dat ik weet, maar ik ben er wel continu mee bezig [...]. Het is toch een stimulans. Je kijkt er anders tegenaan.'

'Je moet het voor jezelf concreter maken.'

'Je steekt wel wat op van het contact met anderen. Je krijgt een bredere kijk op de zaak en op je eigen bedrijf.'

'Ik ben de zaken niet heel anders aan gaan pakken, maar ik pik er toch wat puntjes/tips uit.'

'Door de cursus heb ik geleerd dat je eerst alles goed voor elkaar moet hebben op het bedrijf; daarna kan je pas gaan nadenken over volgende stappen.'

'Ja, ik heb al mensen benaderd voor grondhuur en ben over bedrijfsvername na gaan denken. Dat komt allemaal door de cursus.'

'Ik ben niet anders gaan denken, maar ik gebruik de cursus wel als een soort checklist.'

De vragen over wat het meest was bijgebleven en welke kwartjes er gevallen waren, vonden de deelnemers moeilijk te beantwoorden. Het antwoord 'weet ik niet' werd vrij vaak gegeven. In de groep NO vertelde één deelnemer hoe hij de bank benaderde. Twee mededeelnemers noemden dat een eye-opener en gaven aan voortaan anders met de bank om te gaan. Een andere deelnemer vond het invullen van de netwerkaart wel heel verhelderend ('ik ga meer mensen om me heen inschakelen'). Voor een aantal deelnemers was het ook een eye-opener dat veel bedrijven moeilijkheden ervaren en keuzes moeten maken:

'Ieder bedrijf heeft zijn eigen specifieke probleem. Ik vind het fijn om te horen dat ik niet de enige ben.'

'De levende werkwijze van boeren [...]. De hoge werkdruk en de lage beloning die er tegenover staat.'

'Twee groepsgenoten waren allebei met schaalvergroting bezig. Ze deden dat allebei op een heel verschillende manier. Dat geeft jezelf ook een ander perspectief.'

'Soms merk ik dat iemand dezelfde problemen heeft als ik. Ik denk dan 'hé, hoe doet hij dat?' en daar leer ik dan weer van.'

'Het wordt me duidelijk dat er meer is dan boer zijn; dat het leven er ook nog is.'

'In hoeverre ben je zelf boer en in hoeverre ben je het voor een ander?'

'Door de cursus kwam ik er achter dat wat ik wilde gaan doen niet bij me paste.'

'Je moet niet blijven zeuren [...]. Je moet of doorgaan of stoppen.'

De deelnemers zagen veel meerwaarde in het *groepstraject*. Ze beschouwden het als leerzaam en vonden dat ze elkaar op een goede manier een spiegel voorhielden: 'De wisselwerking [...]. Je wordt door elkaar aan het denken gezet.' Ook het feit dat de groep niet alleen uit mensen uit dezelfde sector bestond, ervoeren ze als positief: 'Het is wel goed dat je in een groep zit met mensen uit andere gebieden en andere sectoren. Anders praat je zo in een kringetje.'

De *openheid* werd ook zeer gewaardeerd. Daarbij werd aangegeven dat het juist wel prettig was dat de mensen elkaar voorafgaand aan het project niet kenden. Je hangt immers niet 'zomaar' je vuile was buiten. Ook werd erg gewaardeerd dat nu eens de mens achter de bedrijfsbeslissing aan de orde kwam. Dit waren de deelnemers niet gewend. Meestal was er - bijvoorbeeld in gesprekken met adviseurs - alleen oog voor de zakelijke kant:

'Het is goed dat ook de mens achter de bedrijfsbeslissing aan de orde komt [...]. De beweegredenen van mensen. Meestal komt alleen het zakelijke aan de orde.'

'Normaal laat men zijn vuile was niet zomaar zien, maar hier hoor je hoe het er voorstaat in de landbouw [...]. Je ziet het wel gebeuren. Bedrijven die stoppen of emigreren, maar je kent de achterliggende redenen niet.'

'Het is goed dat je eigen persoonlijkheid erin betrokken wordt.'

'Ik vind het hartstikke mooi om zo open met elkaar te praten.'

'Het feit dat ook het gevoel en de beweegredenen van mensen aan de orde komt, spreekt me erg aan.'

'Het is anders als je met mensen uit de buurt moet praten; dan ben je toch minder open.'

De netwerkaanpak bracht bij sommige deelnemers zeker wat teweeg. Sommige deelnemers gaven aan dat ze hun netwerk nu bewuster en vaker gingen inzetten, en dat ze zich daar nu gemakkelijker toe konden zetten: 'Door de cursus heb ik meer durf gekregen om te netwerken.' Voor anderen was het een eye-opener dat ze een groter netwerk hadden dan ze dachten. Ook gaf een deelnemer aan door het netwerken een bredere kijk op de zaak te krijgen: 'Soms denk je te veel in je eigen straatje.' Er waren ook deelnemers die al bezig waren met netwerken. Zij voelden zich door het traject 'gesterkt' in hun aanpak: 'Ik ben de laatste 2 à 3 jaren al veel bezig met netwerken. Door de cursus wordt dat bevestigd.' Daarnaast was er een aantal deelnemers dat duidelijk niet zo veel op hadden met netwerken, en het bij voorkeur 'tot een minimum' beperkte. Eén van de deelnemers vond het niet 'gemeend.'

'Ik moet wennen aan de term 'netwerk' [...], je moet dingen doen zoals bij je past. Hoe bewuster je met netwerken bezig bent, hoe minder spontaan het is [...]. Het is niet gemeend. Ze willen wat van je.'  
'Netwerken is wel nodig met de bank of de accountants, maar ik ga niet naar zoiets als de melkveeacademie. Dat is niks voor mij.'

In het onderstaande kader wordt een stuk weergegeven uit het gesprek dat met één van de groepsdeelnemers werd gevoerd in het kader van de tussentijdse telefonische evaluatie. Het illustreert heel treffend hoe mensen tijdens het groepstraject aan het denken waren gezet en hoe groepsdeelnemers van elkaar en van elkaars situatie leerden.

#### *Bevindingen op basis van de telefonische evaluaties in de individuele trajecten*

De tussentijdse telefonische evaluaties van de individuele trajecten leverden vergelijkbare resultaten op als die van de groepstrajecten. In totaal werd met acht deelnemers aan een individueel traject gesproken.

De deelnemers waren doorgaans positief, hoewel sommigen aangaven dat het traject wel 'anders' was dan ze hadden verwacht. Ze werden door het traject in ieder geval aan het denken gezet. De ene kwam daar verder mee dan de andere. Het huiswerk werd, net als in de groepstrajecten, als nuttig en leerzaam beschouwd. De meeste deelnemers vonden het goed te doen, maar een aantal individuele deelnemers gaf aan het tijdrovend te vinden. Ook werd af en toe genoemd dat het veel herhaling was. Eén deelnemer gaf aan dat hij het moeilijk vond, omdat hij niet geleerd had om zo te denken en daarom niet altijd wist wat hij er mee aan moest.

De meeste deelnemers aan een individueel traject hadden op het tijdstip van de tussentijdse telefonische evaluatie nog geen zaken die aan de orde waren geweest, *toegepast* op hun bedrijf of waren zaken *anders gaan aanpakken*. Ze gaven wel aan dat er een 'denkrichting' was uitgezet of dat concrete acties waren benoemd, maar nog niet uitgevoerd. Een reden die daarvoor werd aangedragen was dat dergelijke (denk)processen nu eenmaal tijd kosten. Een aantal deelnemers was wel degelijk zaken anders aan gaan pakken. Ze gaven aan dat ze zakelijker waren geworden, meer doorpakten en gemakkelijker 'nee' konden zeggen:

'Ik ben nu beter problemen aan het oplossen, pak meer door en aarzel minder. Ik ben ook strenger geworden tegen klanten en zeg eerder 'nee.' Ik heb ook een paar "rotte appels" tussen de medewerkers eruit ge-goid.'

'Ik ben sneller gaan besluiten. Zakelijker, korter van stof, minder wikken en wegen, daadkrachtiger.'

Net als in de groepstrajecten, waren er in de individuele trajecten niet bij alle deelnemers 'kwartjes' gevallen. Een aantal uitspraken is echter treffend en geeft aan dat met deze ondernemers zeker iets gebeurd is.

Over het algemeen waren de deelnemers aan een individueel traject *zeer positief over hun begeleiders*. Zeker bij een individueel traject is dat enorm belangrijk. De deelnemers gaven aan dat ze hun begeleider zagen als sparring-partner of als spiegel. Eén van de deelnemers zei: 'Mijn begeleider behoedt me ervoor dat ik in valkuilen trap.' Dezelfde taal spreken, goed kunnen luisteren en een 'klik' hebben, is van belang, of, zoals één van de deelnemers zei: 'Hij wist me soms diepgaand te raken.'

'Ik had steeds het idee, ik moet wat met die boerderij, ik moet iets ondernemen, maar het gaat mij om creatief bezig zijn, dingen initiëren. Dat kan ik ook in mijn werk buitenshuis kwijt. Het gevoel dat ik zelfstandig ondernemer moet zijn is over. Het kan ook anders.'

'Ik ben naar de toekomst rustiger geworden, heb een manier gevonden om er anders mee om te gaan. Ik heb geleerd dat je dingen soms even moet laten rusten, moet accepteren zoals ze zijn. Soms is er voorlopig even geen antwoord [...]. "Als het niet gaat zoals het moet, dan moet het maar zoals het gaat."'

Over de *netwerkaanpak* waren de meningen verdeeld. Sommige deelnemers gaven aan nu bewuster en gericht met hun netwerk om te gaan:

'Eerst had ik niet in de gaten hoe belangrijk het is. Nu ga je dat meer inzien. Ik had nog wel eens de neiging mensen via de e-mail te benaderen, maar volgens mijn begeleider was dat te onpersoonlijk en moet je mensen rechtstreeks benaderen. Het werkt inderdaad als je het rechtstreeks doet.'

De meeste deelnemers hadden hun netwerk niet uitgebreid omdat ze - naar eigen zeggen en soms ook volgens hun begeleider - al een goed netwerk hadden. Een aantal deelnemers bleef toch een beetje huiverig of sceptisch tegenover netwerken staan:

'Ik heb mijn netwerk nog niet uitgebreid. De netwerkopdrachten heb ik ook nog niet uitgevoerd [...]. Dat vind ik ook eng, maar als je het goed doet, heb je er ook wel wat aan.'

'Ik ben het niet gewend. Het moet nog vorm krijgen. Wellicht zit er brood in netwerken.'

Op de vraag of ze opnieuw een dergelijk traject zouden volgen als ze kans kregen, antwoordden de meeste deelnemers volmondig 'ja'. Een aantal zat wel met de tijdsinvestering. Met name toen het voorjaar vorderde, begon de tijd een beetje te 'wringen'. *Het is dus belangrijk om hier rekening mee te houden bij het inzetten van dergelijke trajecten. De (late) herfst en winter lijken het meest geschikt.* Eén deelnemer gaf aan niet te weten of hij een dergelijk traject nog eens zou volgen: 'Dat kan ik nu nog niet zeggen. Tot nu toe heb ik er onvoldoende uitgehaald.'

Eén deelnemer was uitermate positief was over het traject. Zijn reactie is illustratief voor wat een individueel traject met ondernemers kan doen:

'Coachen is een beetje een hype in het bedrijfsleven. Feitelijk gaat het erom dat je coach goed naar je luistert en meehelpt vorm te geven aan wat je zegt en denkt. Je moet je dan wel kwetsbaar opstellen, open stellen dan leer je het meest. Coachen is altijd goed. Ondernemers zijn vaak gesloten, op zichzelf. Ik ben ervan overtuigd dat dit soort dingen goed zijn. Ik kan het iedereen aanraden. Vooral als je het even niet meer weet en denkt, is dit het nou? Maar je moet zelf het initiatief nemen. Ik ga naar ondernemersverenigingen, studieclubs [...], maar daar ga je niet zo diep.

Je hebt dit soort trajecten nodig om echt de diepte in te gaan. Het staat of valt met de klik, die je hebt met je coach.'

#### *Eén op één gesprekken met de begeleiders*

Volgens de vier begeleiders hebben de groepstrajecten wel *effect* gehad, maar de mate waarin verschilt per deelnemer. De volgende zaken zijn in meer of mindere mate verbeterd/veranderd bij de ondernemers:

- ze hebben meer inzicht gekregen in hun eigen situatie, leerden het achterliggende probleem beter te zien;
- omdat de ondernemers aan hun groepsleden moesten uitleggen waar ze mee bezig waren, leerden ze zaken beter expliciteren en structureren;
- ze kwamen dichterbij hun passie en leerden zichzelf beter kennen. Ze kregen meer inzicht in hun eigen denken en handelen (zelfreflectie);
- ze werden zich bewust van het feit dat je invloed op je omgeving kunt uitoefenen en er meer grip op hebt dan je denkt (je bent geen lijdend voorwerp);
- ze hebben meer zelfvertrouwen gekregen. Het is hen duidelijk geworden dat ze meer kunnen dan ze dachten.

Sommige ondernemers hebben door de trajecten ook echt concrete stappen gezet, maar dit geldt niet voor iedereen. Daarom is het ook moeilijk aan te geven of het ondernemerschap bij bepaalde deelnemers echt is versterkt. In ieder geval hebben de groepsdeelnemers elkaar op kansen gewezen en elkaar tips gegeven. De ene ondernemer stond daar duidelijk meer voor open dan de andere, was meer bereid zijn verhaal met anderen te delen en had uiteindelijk meer lef dan de ander om echt een keuze te maken. Eén van de begeleiders zei over de verschillen tussen de deelnemers:

'De ene heeft maar een zetje nodig en dan gebeurt er heel veel. De ander heeft veel meer nodig en dan gebeurt er wat minder. De één is ook meer een ondernemer dan de ander, is actiever en leergieriger.'

Een andere begeleider zei:

'Het traject was voor iedereen waardevol. Iedereen heeft een proces doorgemaakt, en het resultaat was bij iedereen anders. Je kunt iemand niet tegen zijn zin gelukkig maken.'

De behaalde *effecten* in de individuele trajecten zijn volgens de begeleiders vergelijkbaar met die in de groepstrajecten: bij de ene ondernemer werd meer

resultaat geboekt dan bij de andere, en de één stond er ook meer voor open dan de ander. Het was wel moeilijker om een individueel traject te begeleiden. Nu kwam het immers alleen op de begeleider en de ondernemer aan en ontbrak de interactie met andere groepsdeelnemers: 'In individuele trajecten heb je geen reflectie van collega-ondernemers en één begeleider kan geen zes collega's vervangen.' Daarom was het in individuele trajecten ook belangrijker dat de begeleider een 'klik' had met de ondernemer. Een voordeel van de individuele trajecten was dat er meer diepgang kon worden bereikt.

Over het algemeen waren de begeleiders behoorlijk tevreden over *hun eigen rol* in de groepstrajecten en individuele trajecten. In de groepstrajecten vonden ze het prettig dat ze konden terugvallen op hun medebegeleider als sparring-partner en/of sectordeskundige, hoewel ze in het begin wel op elkaar ingespeeld moesten raken. Van tevoren was dit een beetje onderschat, waardoor de begeleiders tamelijk 'blanco' ten opzichte van elkaar de eerste groepsbijeenkomst ingingen. Later is steeds, tussen de groepsbijeenkomsten door, onderling afgestemd; niet alleen tussen de twee begeleiders onderling, maar ook met de twee begeleiders van het andere groepstraject. Zo konden tips en trucs uitgewisseld worden en de programma's van de groepsbijeenkomsten op elkaar afgestemd worden.

De trajecten waren wel *tijdrovend*, zowel voor de begeleiders als voor de ondernemers. Na de groepsbijeenkomsten en de individuele gesprekken moesten de ondernemers weer zo snel mogelijk van huiswerk 'op maat' worden voorzien, en moest ook weer de volgende bijeenkomst/gesprek voorbereid worden. Dit leidde ertoe dat de deelnemers wel eens wat langer (een aantal dagen tot een week) op hun huiswerk moesten wachten. Sommige deelnemers ervoeren dit als vervelend, omdat het huiswerk toch al veel tijd kostte (zie eerder). Daarnaast moesten de deelnemers tussen de bijeenkomsten/gesprekken door benaderd worden om de vinger aan de pols houden, wat ook veel druk gaf en minder gemakkelijk in te plannen was: 'Dat moest er steeds "tussendoor", terwijl je de bijeenkomsten en gesprekken gewoon kunt "blokken" in je agenda.'

De begeleiders gaven aan dat er van hen wel veel gevraagd wordt om de interventietrajecten te kunnen doen:

- inhoudelijke kennis over netwerken, competenties en ondernemerschap;
- procesvaardigheden (anders in individuele trajecten dan in groepstrajecten);
- mensenkennis;
- ervaring met werken in groepen (groepstraject);
- sector kennis (in individuele trajecten meer van belang dan in groeps-trajecten);
- basiskennis van en 'gevoel' voor land- en tuinbouw;

- gesprekstechnieken: luisteren, spiegelen, samenvatten en doorvragen;
- niet zelf het hoogste woord willen voeren/je bescheiden opstellen;
- intuïtie;
- goed de tijd in de gaten kunnen houden.

Ze hadden wel het idee dat ze over voldoende *bagage* beschikten om de groepen en de individuele deelnemers te begeleiden, maar gaven wel aan dat ze onvoldoende *bagage* hadden om de netwerkcomponent voldoende vorm te geven, terwijl dit toch een belangrijk thema was in het project. Ook gaven drie van hen aan dat ze het begeleiden van de individuele trajecten moeilijker vonden, omdat ze dan de ruggespraak van de groep misten. In beide trajecten lag veel nadruk op de menselijke kant van de zaak.

Aan de begeleiders is ook naar 'do's' en 'don'ts' gevraagd - wat wel doen en wat liever niet? Dit leverde een mix aan reacties op:

- Eén van de begeleiders vroeg zich af of een *combinatie van een groeps-traject en individueel traject* misschien een goed idee zou zijn, dus ook individuele gesprekken voeren met groepsdeelnemers en de deelnemers van individuele trajecten ook eens als groep bij elkaar laten komen. Dan is het mogelijk toch meer begeleiding 'op maat' te leveren, terwijl de meerwaarde van de groep ook benut wordt;
- In trajecten die ten behoeve van onderzoek worden uitgevoerd is het van belang de *onderzoeksvraag niet uit het oog te verliezen*. In dit project stond het netwerkaspect centraal, maar dat kwam volgens de begeleiders onvoldoende uit de verf. Overigens is tijdens de eindevaluatie van de groep West gebleken dat ze helemaal niet ontevreden waren over de netwerkcomponent (zie verder). Bij de andere eindevaluaties is dat punt minder aan de orde gekomen;
- Op het gebied van netwerkvaardigheden had de deelnemers misschien meer aangereikt moeten worden, bijvoorbeeld door een ervaren 'netwerker' uit te nodigen die tips kan geven of door kleine excursies te organiseren. Ook zouden de deelnemers meer 'direct' aangestuurd kunnen worden: 'ga eens met die en die praten'. Moeilijk hierbij is het zoeken van de *juiste balans*. Je wilt mensen het nodige aanreiken, maar ze moeten het ook zelf doen.
- Bij aanvang van de trajecten is het van belang aandacht te besteden aan de theoretische onderbouwing van de gekozen aanpak. Dit verruimt het gezichtsveld van de deelnemers en helpt hen dingen in een *breder perspectief* te plaatsen. Hierdoor krijgen de deelnemers meer inzicht in de rol die zijzelf in hun omgeving kunnen spelen;



- Ook voor de begeleiders is het belangrijk een *stevig fundament* te hebben. Het is duidelijk dat de toegepaste ISM-aanpak (bijlage 2) - *in ieder geval gedurende de looptijd van de trajecten* - werkte, in de zin dat de deelnemers in een aantal stappen tot de kern van de strategie voor hun bedrijf doordrongen, maar het is onduidelijk welke onderdelen in de ISM-aanpak hiervoor van belang zijn. Eigenlijk zouden de ervaringen, die worden opgedaan in de trajecten waarin de ISM-methode wordt toegepast, gekoppeld moeten worden aan theoretische inzichten uit de gammawetenschappen;
- Een *klik* hebben met de deelnemers is belangrijk; met name in de individuele trajecten. Als tijdens het intakegesprek al blijkt dat een dergelijke klik er niet is, zou de begeleider eigenlijk van een traject met de betreffende ondernemer moeten afzien. In de groepstrajecten is een klik ook belangrijk, maar niet noodzakelijkerwijs met alle deelnemers. Een gebrek hieraan kan immers door de andere deelnemers en/of de medebegeleider gecompenseerd worden;
- De begeleiders zijn het niet eens over de rol van onderzoekers in dergelijke trajecten. Behoort dergelijk werk wel tot de taken van de onderzoeker of moet dit aan adviseurs worden overgelaten? Momenteel zijn de meeste adviseurs nog echt gericht op het geven van concreet inhoudelijk advies terwijl ze in trajecten als bij SGV ondernemers meer ruimte moeten geven om hun problemen zelf op te lossen. De 'menschkant' - Wat wil ik? Wat kan ik? Wat past bij mij en mijn bedrijf? - zou meer aandacht moeten krijgen bij adviseurs. Is dit een rol die beter bij onafhankelijke onderzoekers past? *In de evaluaties kwam naar voren dat het in de trajecten juist erg op prijs gesteld werd dat nu eens niet alleen de zakelijke kant naar voren kwam maar ook de menskant. Dit is een aspect dat door ondernemers tot nu toe blijkbaar wordt gemist bij hun 'gewone' adviseurs.* In de praktijk zal het in de meeste gevallen (financieel) niet haalbaar zijn om met twee begeleiders per traject te werken; niet als dergelijke trajecten door onderzoekers worden begeleid, maar ook niet als ze door adviseurs worden begeleid.

*Kwartjes* (synoniemen leermomenten, eye-openers, aha-erlebnissen) overkwamen zowel de begeleiders als de ondernemers en zitten soms in simpele dingen. De begeleiders spraken zowel voor zichzelf als voor 'hun' ondernemers:

- De tijdlijn - wanneer heb je welke stap genomen in je bedrijfsvoering? - werkte bij een aantal ondernemers goed. Daardoor kwamen ze erachter waar hun drive zat, waar ze energie van kregen.
- Een aantal eenvoudige netwerkoefeningen zorgde soms voor een aha-erlebnis bij de deelnemers. De 'handdrukken' - hoeveel handdrukken ben je

verwijderd van George Bush? - gaven bijvoorbeeld veel inzicht, en ook de opdracht om te gaan praten met een andere ondernemer was voor sommige deelnemers een eye-opener. Deelnemers leerden bijvoorbeeld dat het niet moeilijk is om met anderen in contact te komen en dat je als agrarisch ondernemer ook een interessante gesprekspartner bent.

- Naast het inhoudelijke verhaal werken illustratieve voorbeelden ook altijd goed.
- Een individueel of groepstraject werkt alleen als het op het juiste moment komt. Deelnemers moeten al een 'sense of urgency' hebben. Bij het werven van de deelnemers voor de trajecten was ook aangegeven dat de trajecten waren bedoeld voor 'zoekende' ondernemers.
- De mensen die je begeleidt zijn verantwoordelijk voor hun eigen proces. Als begeleider moet je voorkomen dat je te betrokken raakt. Je moet de mensen wel zaken aanreiken, maar niet te veel. Het is zoeken naar de juiste balans (zie eerder).
- In trajecten zoals in dit project is het onontbeerlijk dat er aandacht is voor de menselijke kant. Waar zit de drive, de passie van de betrokken ondernemers? Wat zijn hun sterke en zwakke punten (competenties)?

'Sector kennis helpt enorm bij dergelijke trajecten; hoe meer kennis, hoe meer raakvlak. Dat geeft je zelfvertrouwen. Maar je moet het hebben van het raken van de mensen. Hier gaat het om het proces, het mens-mens-contact. Je moet de deelnemers juist los trekken uit de technische hoek.'  
'Als persoon zijn je doel en ambities bepalend voor je keuze. Zelf speel je de hoofdrol. Wat de rest van de sector doet is niet relevant.'  
'Intuïtie en empathie zijn het belangrijkste bij het begeleiden van dergelijke trajecten, naast weten "hoe het werkt" op een agrarisch bedrijf.'

#### *Oogstbijeenkomst met alle begeleiders*

Na de bilaterale gesprekken met de begeleiders werd ook nog een 'oogstbijeenkomst' georganiseerd met alle vier begeleiders en de twee onderzoekers van het M&E-team. De overige leden van het projectteam waren ook aanwezig, maar uitsluitend als toehoorders. Deze oogstbijeenkomst vond plaats nadat de groepstrajecten en de individuele trajecten waren afgerond, maar nog voor de slotbijeenkomsten.

Tijdens deze oogstbijeenkomst werd vooral gefocust op de noodzakelijke en nuttige verbeterpunten in het trainingsprogramma, de gebruikte werkvormen en managementtools van het AgroCenter, en vanzelfsprekend de netwerkcomponent in het programma. Ook werd ingegaan op de mogelijke valkuilen in het pro-

gramma, de begeleider als persoon en de plussen en minnen van de bagage van de begeleiders. Afsluitend zijn de kwartjes, die door de trainers zijn waargenomen bij de deelnemers, geïnventariseerd.

Veel aspecten die in de oogstbijeenkomst naar voren kwamen, zijn eerder ook al genoemd. Het *ondernemerschap* van de deelnemers lijkt versterkt te zijn in de zin dat de ondernemers beter kunnen aangeven wat hun strategie is en hoe ze daaraan moeten werken. De begeleiders zijn ervan overtuigd dat deze vooruitgang sterk gerelateerd is aan de gepleegde interventies. Volgens de begeleiders heeft ongeveer driekwart van de deelnemers vooruitgang geboekt waarvan een kwart behoorlijk veel vooruitgang. De rest heeft niet of nauwelijks vooruitgang geboekt. De meeste deelnemers hebben meer inzicht gekregen in wat ondernemerschap inhoudt. Ze hebben een meer geordend beeld gekregen van hun bedrijf en van de kansen die hun omgeving hen biedt. Sommige deelnemers zijn daadwerkelijk in beweging gekomen en/of hebben keuzes gemaakt. Anderen hebben geen nieuwe keuze gemaakt, maar hebben met steun van de groep en/of de begeleider(s) voortgebouwd op een idee dat ze al hadden. Er zijn echter ook ondernemers die op de oude voet zijn verder gegaan. Voor hen lijken de trajecten weinig toegevoegde waarde te hebben gehad.

Ten aanzien van het *netwerken* komt nogmaals naar voren dat dit centrale element in het project meer met het programma in de interventietrajecten verflochten had moeten worden. De begeleiders schatten in dat er slechts bij twee deelnemers overtuigend sprake is van vooruitgang in het netwerken en dat de overige deelnemers (meer dan 90%) op dit vlak niet of nauwelijks vooruitgang hebben geboekt. Ook wordt (met de wijsheid van achteraf) geconcludeerd dat meer aandacht besteed had kunnen worden aan het trainen van basisvaardigheden bij de ondernemers, zoals gesprekstechnieken, vragen en doorvragen (open vragen in plaats van gesloten vragen), sociale vaardigheden en onderhandelingsvaardigheden (om beter te kunnen inschatten waar iemand warm voor loopt).<sup>1</sup> Nu waren in de interventietrajecten drie opdrachten opgenomen, die gerelateerd waren aan netwerken: de handdrukken, de netwerkkaart en het gesprek met een ondernemer uit een andere sector. Bij de handdrukken werd aan iedere deelnemer gevraagd hoeveel handdrukken hij was verwijderd van George Bush. Deze oefening werkte erg verhelderend. In de netwerkkaart moesten de deelnemers aangeven met wie ze allemaal contact hadden met betrekking tot hun bedrijf. Het was de bedoeling dat de netwerkkaart in de loop van de trajec-

---

<sup>1</sup> Eén van de begeleiders was van mening dat deelnemende ondernemers hier niet mee 'overvallen' kunnen worden, dus niet beginnen met dergelijke cursuselementen, maar deze pas inpassen als ondernemers al gewerkt hebben met hun netwerkopdrachten (en ervaren hoe moeilijk het is).

ten steeds aangevuld en bijgesteld zou worden, maar dit kwam niet erg uit de verf, mede omdat de begeleiders er relatief weinig aandacht aan besteedden. Het praten met een ondernemer uit een andere sector bleek voor sommige deelnemers een enorme drempel te zijn: 'Die ander zit toch niet op me te wachten?' Een aantal deelnemers heeft deze opdracht dan ook niet uitgevoerd. Degenen die uiteindelijk wel de stap waagden, waren er enthousiast over. Het heeft hun zelfvertrouwen 'opgekrikt', wat aangeeft dat de opdracht wel erg goed is. Over de *werkvormen* en *tools* waren de begeleiders over het algemeen goed te spreken. Het zou prettig zijn om bij dergelijke trajecten over een soort toolbox te beschikken, waaruit afhankelijk van de vragen van de deelnemende ondernemers stellen geput kan worden.

Ten slotte werd kort stilgestaan bij de *verschillen tussen individuele en groepstrajecten*, omdat veel daarover al eerder ter sprake is gekomen. Het begeleiden van een groepstraject is in zekere zin gemakkelijker, omdat je dan ook nog de ruggespraak van de groep hebt. Wel is van tevoren aandacht nodig voor de groepssamenstelling, want het leek erop dat de jonge ondernemers in de groep de oudere ondernemers niet zo gemakkelijk durfden te confronteren. Bij individuele trajecten kun je dieper op de specifieke vragen van de ondernemer in gaan en kun je dus verder komen op voorwaarde dat de klik met de begeleider goed is. Sommige deelnemers zijn geschikter voor een groep en andere voor een individueel traject. In een groep kan het voorkomen dat deelnemers zich achter elkaar verstoppen. De begeleider moet daar alert op zijn. Het behandelen van de theorie tijdens de individuele trajecten werd als moeilijk ervaren: 'Dan zag je ze een beetje wegzakken.' Niet iedere begeleider deelde die mening.

#### *Slotgroepsbijeenkomsten met de deelnemers (een halfjaar na de interventies)*

Een halfjaar na afloop van de interventietrajecten werd zowel voor de groep Noord-Oost als voor de groep West een slotbijeenkomst georganiseerd. Ook de deelnemers aan de individuele trajecten werden uitgenodigd voor een gezamenlijke slotbijeenkomst. De opkomst van deze bijeenkomsten was goed: alle deelnemers van de groep Noord-Oost kwamen, op één na alle deelnemers van de groep West en vier van de negen individuele deelnemers.<sup>1</sup> De ondernemers die niet op de slotbijeenkomsten kwamen, werden later nog opgebeld door één van de leden van het M&E-team, zodat ook hun bevindingen over het traject meegenomen konden worden. In totaal namen 13 ondernemers deel aan één van de slotbijeenkomsten en zijn vier ondernemers achteraf nog telefonisch benaderd.

---

<sup>1</sup> Zie ook de opmerkingen verderop, net boven de discussiesectie, in dit hoofdstuk over het relatief hoge percentage afvallers in het individuele traject.

Tijdens de bijeenkomsten vertelden de ondernemers aan elkaar wat hun vooreringen waren in het afgelopen halfjaar, dus na afloop van de individuele en groepstrajecten. Ook werden de interventietrajecten kort geëvalueerd. Daarbij kwam aan de orde wat positief was geweest, wat negatief en wat echt was bijgebleven (de kwartjes). In tabel 4.4a en 4.4b zijn de reacties samengevat uit de twee slotbijeenkomsten van de groepstrajecten, de slotgroepsbijeenkomst van de deelnemers aan het individuele traject en de telefoongesprekken met de ondernemers, die niet op de slotbijeenkomsten waren.

**Tabel 4.4a Pluspunten en minpunten geuit door deelnemers aan één van de slotgroepsbijeenkomsten a)**

*Pluspunten:*

- interview/spiegelen/elkaars problemen bespreken (12)
- gericht/gestructureerd nadenken over de toekomst van je bedrijf (6)
- rol van de begeleider(s) (5) b)
- deelnemers uit andere sectoren/verscheidenheid groep (4)
- individueel traject: goede coach, luistert goed, energie, sparringpartner (4) c)
- zelfkennis; inzicht in eigen sterke en zwakke punten en die van je bedrijf (3)
- veel ingegaan op ondernemer zelf (mens achter het bedrijf); het eigen gevoel (2)
- confronterend, dwingend en erg motiverend (2)
- bewuster keuzes maken/verhelderend (2)
- ideeën uit onverwachte hoek (2)
- energie/'drive' in de groep (2)
- leerzaam (1)
- netwerkstuk verrassend en herkenbaar (1)
- het gebruik van de tools; de radarplots (1)
- je moet er bewust tijd voor vrijmaken (1)
- voorbeelden toepassen van buiten de landbouw (1)
- groep bestaat uit onbekenden; dan is het gemakkelijker om open te zijn (1)
- individueel traject: meer maatwerk (1)
- huiswerkopdracht (1)

*Minpunten:*

- meer onderbouwing van situaties met cijfers; concreter (5)
- gemaakte stappen zouden zonder traject niet veel anders zijn geweest (3)

a) Dertien deelnemers én 4 deelnemers die vanwege hun afwezigheid gebeld zijn door een lid van het M&E-team. Tussen haakjes het aantal deelnemers dat dezelfde reactie heeft gegeven; b) 4x gezegd door de ondernemers die opgebeld zijn, omdat ze niet op één van de slotbijeenkomsten aanwezig waren; in telefoongesprekken is gericht gevraagd naar de rol van de begeleider; c) 4x gezegd door de vier aanwezige ondernemers tijdens één van de slotbijeenkomsten; waarschijnlijk omdat begeleider er gericht naar gevraagd heeft.

**Tabel 4.4a****Pluspunten en minpunten geuit door deelnemers aan één van de slotgroepsbijeenkomsten a) (vervolg)**

- ik heb er niks/te weinig aan gehad (3)
- twijfel blijft bestaan en daarmee de wil om door te zetten (2)
- computerprogramma voor toepassing tools niet echt flexibel (2)
- veel herhaling (2)
- niet echt resultaatgericht: cursus slechts 'ruggensteuntje' in deze technische wereld (1)
- tool face-it (1)
- de opdrachten zijn niet altijd even duidelijk (1)
- soms teveel tijd tussen bijeenkomsten (individueel traject); dan verwatert het (1)
- wel erg veel theorie (1)
- in het begin niet duidelijk, waar traject toe zou leiden (1)
- tijdrovend ('tijd schaars goed voor ondernemers') (1)
- tijdsplanning/agenda (bijeenkomsten liepen vaak uit) (1)
- in individueel traject mis je toch interactie met andere ondernemers (1)
- zou na een halfjaar niet moeten stoppen (1) d)
- soms wel erg veel nadruk op netwerken (individueel traject) (1)
- groepsdeelnemers wat betreft niveau te ver uit elkaar; daardoor weinig diepgang (1)

d) de ondernemer heeft dit als minpunt bestempeld, maar het kan evengoed als een pluspunt worden beschouwd.

**Tabel 4.4b****'Kwartjes'/inzichten en overige reacties van de deelnemers aan één van de slotgroepsbijeenkomsten a)***Kwartjes/inzichten:*

- bewustwording van belang van netwerk: een ander kan iets voor je betekenen (8)
- niemand kan in de toekomst kijken, ook je adviseur niet, dus volg je eigen weg/je eigen gevoel (7)
- iedere ondernemer kampt met vergelijkbare problemen en moet keuzes maken (4)
- veel toegevoegde waarde voor ondernemer; zou structureel opgenomen moeten worden in ondernemerspraktijk (4) b)
- niet te star in de bedrijfsvoering zijn; durf te switchen (2)
- wat je graag wilt, gebeurt uiteindelijk ook vaak omdat je er onbewust op aanstuurt (2)
- stel je zakelijker op tijdens onderhandelingen (2)
- dergelijk traject zeker aan te raden als je plannen hebt en/of met ideeën rond loopt (2)

a) Dertien deelnemers en 4 deelnemers die vanwege hun afwezigheid gebeld zijn door een lid van het M&E-team. Tussen haakjes het aantal deelnemers dat dezelfde reactie heeft gegeven; b) 4x gezegd door de vier aanwezige ondernemers tijdens één van de slotbijeenkomsten; waarschijnlijk omdat begeleider er gericht naar gevraagd heeft.

**Tabel 4.4b 'Kwartjes'/inzichten en overige reacties van de deelnemers aan één van de slotgroepsbijeenkomsten a) (vervolg)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- soms moet je je kwetsbaar opstellen tijdens onderhandelingen (1)</li> <li>- gesprek met ondernemer uit andere sector (1)</li> <li>- netwerken is net werken (1)</li> <li>- 'ik beseft dat ik slecht ben in netwerken' (1)</li> <li>- verder kijken dan je neus lang is; rekening houden met veranderende omstandigheden (1)</li> <li>- een ondernemer is een mens: de meest logische richting hoeft niet de meest passende te zijn (1)</li> <li>- geen enkele situatie/probleem is zo uniek dat er geen oplossing voor is (1)</li> </ul>
<p><i>Overige reacties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zijn plannen ook echt verwezenlijkt? (1)</li> <li>- reünie over vijf jaar (groep Noord-Oost) (1)</li> <li>- tip: assessment? (1)</li> <li>- in een groepstraject is het belangrijk dat iedereen inbreng heeft (1)</li> </ul>

Het intervisieaspect (spiegelen) van de interventietrajecten werd het meest gewaardeerd door de deelnemers, evenals het gestructureerd nadenken over de toekomst van je bedrijf. Een minpunt dat regelmatig genoemd werd, was dat de bijeenkomsten/gesprekken soms te weinig concreet waren ('weinig cijfers op tafel'). Belangrijke kwartjes waren bewustwording van het belang van netwerken en het motto: 'Blijf je eigen gevoel volgen.'

#### *Tot slot*

Hoewel zowel de deelnemers als de begeleiders overwegend positief zijn over het verloop en effect van de interventies, heeft de kwalitatieve evaluatie op onderdelen ook verschillen laten zien:

- De begeleiders zijn van mening dat de interventies ertoe hebben geleid dat ongeveer driekwart van de deelnemers vooruitgang geboekt heeft ten aanzien van het ondernemerschap in de zin dat de ondernemers beter kunnen aangeven wat hun strategie is en hoe ze daaraan moeten werken, maar dat het versterken van de netwerkcompetenties onvoldoende uit de verf is gekomen. De deelnemers zelf noemen ook als een belangrijk onderdeel van het traject het nadenken over de koers van het bedrijf in relatie tot wat je zelf wilt en kunt als ondernemer. Daarbij geven de meesten echter ook aan dat ze zich er sterk bewust van zijn geworden dat netwerken belangrijk is omdat een ander iets voor jou en je bedrijf kan betekenen;

- De begeleiders geven aan dat een voordeel van het groepstraject is dat de ondernemers zich aan elkaar kunnen spiegelen en dat ze ervaren dat ook deelnemers uit andere sectoren nuttige informatie kunnen verstrekken. In het individuele traject kan volgens de begeleiders echter meer diepgang bereikt worden op de zaken waar de ondernemer mee worstelt. Per saldo zien ze geen grote verschillen in de vooruitgang die de ondernemers in beide trajecten geboekt hebben. De deelnemers in de groepstrajecten reageren duidelijk enthousiaster over de interventies dan de deelnemers in de individuele trajecten. Ze waarderen de openheid in de groep (ook al was die in groep Noord-Oost nadrukkelijker aanwezig dan in groep West) en zien duidelijk meerwaarde door de inbreng vanuit verschillende sectoren.

#### 4.3.3 Kwantitatieve evaluatie

Naast bovenstaande kwalitatieve evaluatie van het verloop en effect van de interventies is er ook een kwantitatieve evaluatie uitgevoerd om te onderzoeken of de netwerkcompetenties meetbaar versterkt zijn en of de groepstrajecten hierbij meer effect sorteren dan de individuele trajecten. De kwalitatieve evaluatie heeft heel veel informatie opgeleverd over wat de beleving is van de begeleiders, het M&E-team en de deelnemers zelf, met betrekking tot de effecten van de interventies. Dit geeft een positief beeld: een versterkt bewustzijn en zelfs al enkele gedragsveranderingen worden direct gerelateerd aan de interventies. Hoewel er geen reden is om te twifelen aan de betrouwbaarheid van deze kwalitatieve data, is het toch niet ondenkbaar dat (bewust of onbewust) sociaal-wenselijke antwoorden gegeven zijn, in de trant van 'er is veel aandacht aan besteed, dus het moet wel vooruit gegaan zijn.'

Bij de *kwantitatieve* evaluatie is dit gevaar veel minder groot omdat de deelnemers tijdens de eindmeting niet gevraagd wordt om een verandering te benoemen, maar een absolute score (van -3 tot +3, of van 1 tot 5) te geven (zie bijlage 6). Het is op dat moment zeer onwaarschijnlijk dat de deelnemers zich nog kunnen herinneren wat ze een jaar eerder, bij de beginmeting, hebben geantwoord. De data van de begin- en eindmetingen worden vervolgens met elkaar vergeleken en statistisch geanalyseerd. Hiermee kan een goede indruk worden gekregen van de effectiviteit van de interventies.<sup>1</sup> Ook kunnen de individuele trajecten en de groepstrajecten onderling met elkaar vergeleken worden.

---

<sup>1</sup> Hier is een kleine kanttekening bij te plaatsen: een aantal ondernemers gaf aan dat ze door de advertentietekst al aan het nadenken waren gezet. Er kan dus al een mogelijk effect hebben opgetreden vóórdat de beginmeting heeft plaatsgehad.



Van de 23 deelnemers die de enquête aan het begin hadden ingevuld hebben 19 ook de tweede enquête teruggestuurd. Soms waren de enquêtes niet volledig ingevuld, met als gevolg dat bepaalde competenties, percepties van ontwikkelingen en/of communicatievaardigheden bij de ene deelnemer bijvoorbeeld op de antwoorden op vier items zou zijn gebaseerd en bij de andere deelnemer op drie items. Omdat dit ongewenste ruis in de analyse geeft (en omdat het toch altijd een beetje discutabel is welk item bij welk concept hoort), is besloten om alle analyses op het niveau van de individuele items in de vragenlijst uit te voeren.

Om de resultaten van de kwantitatieve evaluatie overzichtelijk te kunnen presenteren geldt voor alle tabellen die hierna volgen dat variabelen alleen zijn opgenomen indien de p-waarde, als maat voor de significantie, kleiner of gelijk is aan 0,15.<sup>1</sup>

#### *Competenties en communicatievaardigheden*

Om het effect van de interventies te kunnen kwantificeren zijn er een begin- en een eindmeting uitgevoerd. De verschillen hiertussen zijn geanalyseerd met een paarsgewijze T-toets, waarbij per deelnemer de scores van de begin- en eindmeting zijn vergeleken. In tabel 4.5a zijn de observaties in het groepstraject en het individuele traject samengenomen.

---

<sup>1</sup> Bij t-toetsen waarbij twee onafhankelijke steekproeven worden vergeleken is hierbij de p-waarde genomen waarbij gelijke varianties in beide steekproeven wordt verondersteld, *tenzij* de p-waarde van de Levene's test voor gelijkheid van varianties kleiner of gelijk is aan 0,10. In die gevallen is de p-waarde waarbij ongelijkheid van varianties wordt verondersteld als maatstaf genomen. Is in zo'n geval de p-waarde groter dan 0,15 en de andere p-waarde kleiner dan 0,15, dan is deze variabele toch niet opgenomen in de tabellen.

<b>Tabel 4.5a</b>		<b>Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van competenties en communicatievaardigheden (alle observaties van groeps- en individueel traject samen)</b>							
			<b>Meting 1</b>		<b>Meting 2</b>				
	<b>onderdeel van</b>	<b>N</b>	<b>GEM (1)</b>	<b>SD</b>	<b>GEM (2)</b>	<b>SD</b>	<b>(2-1)</b>	<b>p</b>	
<i>Ondernemerscompetenties ten aanzien van</i>									
Doelen uitgewerkt in plannen	strategic	18	1,72	1,02	2,78	1,44	1,06	<i>0,01</i>	
Vinden relevante informatie	strategic	18	3,67	0,91	4,17	0,91	0,50	<i>0,02</i>	
Bedrijf up-to-date houden	strategic	18	3,56	0,92	3,94	0,87	0,39	<i>0,05</i>	
Uitdagingen aannemen	strategic	18	3,11	1,28	3,69	0,89	0,58	<i>0,05</i>	
Frequentie informatie zoeken	strategic	18	3,72	1,07	4,17	0,86	0,44	0,09	
Duidelijkheid positie bedrijf 5 jaar	strategic	18	2,72	1,27	3,33	1,03	0,61	0,12	
Presenteren van ideeën	relationship	17	3,35	1,06	3,85	1,09	0,50	<i>0,02</i>	
Initiatief nemen	relationship	18	2,50	1,20	3,14	0,97	0,64	0,06	
Hebben communicatieplan	relationship	12	1,25	0,62	1,92	0,90	0,67	0,07	
Doelvastheid/vastberadenheid	relationship	18	3,67	0,49	4,00	0,59	0,33	0,08	
Hoofdzaken/bijzaken scheiden	conceptual	16	3,50	1,03	4,06	0,93	0,56	<i>0,03</i>	
Alleen initiatief bij problemen	conceptual	18	3,89	0,83	3,50	0,71	-0,39	0,09	
Problemen herkennen werkvloer	conceptual	13	3,85	0,69	4,27	0,83	0,42	0,14	
Frequentie toetsen bij anderen	commitment	18	3,44	0,92	4,11	0,83	0,67	<i>0,00</i>	
<i>Minimale score per item=1; maximale score=5; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien p&lt;=0,05).</i>									

**Tabel 4.5a** Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van competenties en communicatievaardigheden (alle observaties van groeps- en individueel traject samen) (vervolg)

			Meting 1		Meting 2			
	onderdeel van	N	GEM (1)	SD	GEM (2)	SD	(2-1)	p
Aangeven van sterktes/zwaktes	commitment	18	3,44	1,29	4,17	0,92	0,72	0,02
Acties met betrekking tot internationale ontwikkeling	opportunity	11	2,55	0,69	2,91	0,94	0,36	0,10
<i>Communicatievaardigheden</i>								
p<0,15= not available								
<i>Minimale score per item=1; maximale score=5; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien p&lt;=0,05).</i>								

Het eerste wat opvalt is dat er inderdaad significante effecten aangetoond kunnen worden. Natuurlijk zijn de interventies uitgevoerd in de hoop en verwachting verschillen te kunnen aantonen, maar op basis van een dataset met 18 cases is dit geen vanzelfsprekendheid. Bovendien is het aantal significanties ook meer dan op basis van toeval (1:20) verwacht zou mogen worden. Gesteld kan dus worden dat het zeer waarschijnlijk is dat de interventies effect teweeggebracht hebben. Hieronder zullen we inzoomen op de verschillende items om te onderzoeken of er ook een logisch verband met de interventies gelegd kan worden.

Een opvallende constatering is dat bij de significante verschillen ( $p \leq 0,05$ ) de strategische competenties zwaar vertegenwoordigd zijn. Het percentage items over strategische competenties in de vragenlijst was (14/58=) 24% terwijl deze in tabel 4.5a verantwoordelijk zijn voor de helft van de significante items. Dit is des te opmerkelijker aangezien in figuur 2.1 de strategische competenties niet tot de netwerkcompetenties werden gerekend (en er alleen een indirect effect via het netwerkgedrag op de strategische competenties verwacht werd). Achteraf moet geconstateerd worden dat dit niet terecht was. Want wanneer de afzonderlijke items bekeken worden, dan zitten hier belangrijke aspecten van het netwerken in (met name 'vinden relevante informatie' en 'frequentie informatie zoeken'). Dit geeft ook aan dat het onderscheid tussen de zes in deze studie

gebruikte competentieclusters niet altijd scherp is aan te geven en een analyse of het niveau van individuele items een verstandige keuze is gebleken.<sup>1</sup>

Dat er onder de significante (en bijna significante) items ook 'relationship-items' zouden voorkomen mocht wel weer op basis van figuur 2.1 verwacht worden. Aangezien ook een kwart van de competentie-items in de vragenlijst betrekking had op 'relationship competencies', is er echter geen sprake van een oververtegenwoordiging van deze competenties in tabel 4.5a.

Dit geldt weer wel voor de conceptuele competenties; van de zeven items in de vragenlijst zijn er drie terug te vinden in de tabel. Aangezien tijdens de interventies ook veel aandacht gegeven is aan het initiatief nemen, het actief naar mensen toegaan om de relevante informatie ('hoofdzaken/bijzaken') boven tafel te krijgen ('dus niet alleen bij problemen') zijn impliciet de eerste twee 'conceptuele items' wel aan bod geweest en kan het effect verklaard worden.

De 'organising competencies', in figuur 2.1 ook onderdeel van de netwerkcompetenties, komen in hun geheel niet terug in tabel 4.5a, maar wel hieraan gerelateerde items zoals 'doelen uitgewerkt in plannen' en 'hebben communicatieplan.' Hier 'wreekt' zich dat de items rond organisatorische competenties voortgekomen zijn uit de context waarin de scan is ontwikkeld, namelijk de glastuinbouw. Hierdoor hebben de meeste items in dit cluster te maken met personeel en scholing en ontwikkeling, iets waar de meeste bedrijven in deze studie weinig mee te maken hadden.

Een laatste aspect dat opvalt aan tabel 4.5a is dat van de 15 items over communicatievaardigheden er geen één terugkomt in de tabel. De interventies bevatten ook niet echt een communicatietraining, maar door de gesprekstof en het huiswerk zou er een bijproduct hebben kunnen ontstaan in de vorm van betere communicatievaardigheden. Dit lijkt op basis van de samengevoegde cases van het individuele en het groepstraject niet het geval te zijn. Maar omdat er in het groepstraject, in tegenstelling tot het individuele traject, sprake was van groepsdiscussies zou dit anders kunnen zijn wanneer de beide interventietrajecten uitgesplitst worden. In tabellen 4.5b en 4.5c zijn daarom de resultaten uitgesplitst voor het groepstraject en het individuele traject.

---

<sup>1</sup> Een recente studie naar ondernemerscompetenties, uitgevoerd in context van de Nederlandse land- en tuinbouw komt ook tot een andere clusterindeling (Lans en Verstegen, 2009).

**Tabel 4.5b** Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van competenties en communicatievaardigheden, bij de deelnemers in het groepstraject

			Meting 1		Meting 2			
	onderdeel van	N	GEM (1)	SD	GEM (2)	SD	(2-1)	p
<i>Ondernemerscompetenties ten aanzien van</i>								
Doelen uitgewerkt in plannen	strategic	13	1,92	1,12	2,85	1,46	0,92	0,06
Uitdagingen aannemen	strategic	13	3,23	1,17	3,65	0,75	0,42	0,10
Vinden relevante informatie	strategic	13	3,69	0,85	4,10	0,73	0,38	0,11
Frequentie toetsen bij anderen	commitment	13	3,46	0,78	4,15	0,69	0,69	<i>0,00</i>
Aangeven van sterktes/zwaktes	commitment	13	3,23	1,24	4,15	0,99	0,92	<i>0,02</i>
Initiatief nemen	relationship	13	2,23	1,09	3,12	0,96	0,88	<i>0,02</i>
Presenteren van ideeën	relationship	12	3,17	1,11	3,63	1,19	0,46	0,12
Acties met betrekking tot internationale ontwikkeling	opportunity	8	2,50	0,76	3,00	0,93	0,50	<i>0,03</i>
Kans door wegvallen EU-grenzen	opportunity	13	3,46	0,78	3,92	0,95	0,46	0,08
Hoofdzaken/bijzaken scheiden	conceptual	11	3,18	0,98	4,00	1,00	0,82	<i>0,02</i>
<i>Communicatievaardigheden</i>								
Juiste moment gunst vragen	soc, perceptie	13	3,31	0,95	3,73	0,67	0,42	0,14
Anderen vinden dat ik gevoelig ben	soc, adaptatie	12	3,25	0,87	3,92	1,00	0,67	<i>0,01</i>
<i>Minimale score per item=1; maximale score=5; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien <math>p &lt; 0,05</math>).</i>								

Tabel 4.5c

Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van competenties en communicatievaardigheden, bij de deelnemers in het individuele traject

	onderdeel van	N	Meting 1		Meting 2		(2-1)	p
			GEM (1)	SD	GEM (2)	SD		
<i>Ondernemerscompetenties ten aanzien van</i>								
Doelen uitgewerkt in plannen	strategic	5	1,20	0,45	2,60	1,52	1,40	<i>0,05</i>
Vinden relevante informatie	strategic	5	3,60	1,14	4,40	1,34	0,80	0,10
Belang hoogstproducerend te zijn	strategic	5	4,00	0,71	3,20	1,10	-0,80	0,10
Kans ontw, nieuwe technologie	opportunity	5	4,60	0,55	3,60	0,55	-1,00	<i>0,03</i>
Presenteren van ideeën	relationship	5	3,80	0,84	4,40	0,55	0,60	0,07
Belang van goede planning	organising	5	4,40	0,89	3,60	0,55	-0,80	0,10
Alleen initiatief bij problemen	conceptual	5	3,80	0,84	3,00	0,71	-0,80	0,10
<i>Communicatievaardigheden</i>								
Anderen vinden dat ik gevoelig ben	soc, adaptatie	5	4,00	1,00	3,40	0,55	-0,60	0,07
Gevoelig voor kritiek van anderen	expressief verm.	5	2,60	1,14	3,60	0,55	1,00	0,14
<i>Minimale score per item=1; maximale score=5; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; D=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien <math>p &lt; 0,05</math>).</i>								

De uitsplitsing van de resultaten van beide interventietrajecten laat een verrassend resultaat zien, namelijk dat in beide trajecten sprake is van significante of bijna significante effecten op de communicatievaardigheden. Nog verrassender is dat het item 'Anderen vinden dat ik gevoelig en begrijpend ben' een signi-

ficant of bijna significant verschil laat zien in beide trajecten. Echter, in het groepstraject neemt de score op dit item met 0,67 toe, terwijl de score in het individuele traject met 0,60 afneemt. Het is onduidelijk wat de oorzaak is van deze verschillen. Mogelijk is in het groepstraject een soort van teamgevoel ontstaan met begrip voor elkaar. Een mogelijke verklaring voor de (bijna-significante) daling in het individuele traject is lastiger te geven. Opvallend is dat de standaardafwijking bij de tweede meting bijna gehalveerd is. Mogelijk hebben enkele van de vijf deelnemers door de interventies in het individuele traject een ander beeld gevormd van zichzelf in relatie tot de mensen in hun omgeving. Dit zou dan tevens een verklaring kunnen geven aan (de lichte indicatie voor) de toename bij 'gevoelig voor kritiek van anderen.'

Verdere vergelijkingen tussen de tabel 4.5a en de tabellen 4.5b en 4.5c laten zien dat de meeste competentie-items uit tabel 4.5b (groepstraject) ook al terug te vinden waren in tabel 4.5a. Dit is logisch omdat 13 van de totaal 18 cases afkomstig zijn uit het groepstraject. In tabel 4.5c zijn door het geringe aantal waarnemingen maar weinig significante of bijna-significante items te vinden. Niet verrassend is dat 'doelen uitgewerkt in plannen' een toename laat zien, want die plannen zijn ontwikkeld tijdens de studie. De toename in standaardafwijking tussen de eerste en de tweede meting geeft een indicatie dat niet alle deelnemers even bewust bezig geweest zijn met die planvorming.

Een opvallend resultaat is dat de deelnemers in het individuele traject significant minder kansen zien in de ontwikkeling van nieuwe technologie. Daarnaast is er een tendens om minder belang te hechten aan een goede planning en aan het doel om de hoogstproducerende te zijn. Dit is echter geen indicatie voor passiviteit, want 'alleen initiatief bij problemen' scoort lager, wat suggereert dat deze deelnemers proactiever naar nieuwe mogelijkheden en oplossingen zullen gaan zoeken.

Een beeld dat tabel 4.5c oproept, maar dat in vervolganalyses zeker nog verder getoetst moeten worden, is dat er in het individuele traject sprake lijkt te zijn van agrariërs die niet kiezen voor 'rationalisatie en optimalisatie', dat wil zeggen maximale productie met behulp van nieuwe technologie en planmatig handelen, maar veeleer zoeken naar nieuwe kansen in andere richtingen, bijvoorbeeld kostenminimalisatie en/of verbreding/ambachtelijk produceren. Deze redenering doortrekkend is het tekenend dat de bedrijven met meer dan vijf volwaardige arbeidskrachten zich aangesloten hebben bij het groepstraject. Een hypothese voor een (sociologische) vervolgstudie zou kunnen zijn dat agrariërs van de categorie met een geleidelijke-groei-en-lage-kosten-strategie vaker kiezen voor individuele begeleiding/interventies en agrariërs met een sterke-groei-en-

optimalisatie-strategie vaker voor een groepstraject waarbij ze zichzelf kunnen spiegelen aan anderen.

### *Ontwikkelingen in de omgeving*

In tabel 4.6a zijn voor de deelnemers aan het individuele en groepstraject de begin- en eindmeting met elkaar vergeleken, ten aanzien van hun inschatting van de omgeving. De gedachte hierachter is dat wanneer ondernemers door de interventies er beter in slagen om relevante informatie voor het eigen bedrijf te vergaren, ze de omgeving ook als beter voorspelbaar en minder bedreigend zullen zien. Uit de initiële fase van dit onderzoek kwam ook al naar voren dat zo'n verbeterd inzicht in de omgeving dan waarschijnlijk zal leiden tot snellere en betere strategische beslissingen, omdat de ondernemers beter weten wat ze moeten doen om hun bedrijf voor te bereiden op de toekomst. Uit de hierna volgende analyses moet blijken of ze door de interventies hun omgeving anders zijn gaan beoordelen.

Een hoge score (maximum '+3') geeft aan dat ze hierin een kans zien; een lage score (minimum '-3') duidt op een bedreiging. De hoogte van de score bij het onderdeel 'voorspelbaarheid' geeft aan in hoeverre de deelnemers de ontwikkelingen denken te kunnen voorspellen.

Tabel 4.6a		Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van 1) de perceptie van ontwikkelingen in de omgeving als kans of bedreiging en 2) de voorspelbaarheid van ontwikkelingen (alle observaties van groeps- en individueel traject samen)						
		Meting 1			Meting 2			p
		N	GEM (1)	SD	GEM (2)	SD	(2-1)	
<i>Kansen of bedreigingen</i>								
Opening agrarische markten	econ. ontw.	13	0,46	1,56	1,31	1,25	0,85	0,10
Plattelandsbeleid	politieke omg.	14	0,00	1,24	0,43	1,60	0,43	0,11
Grondsoort	natuurl. omg.	12	1,33	1,30	0,33	1,56	-1,00	0,07
Nabijheid natuurgebied	natuurl. omg	14	-0,07	1,59	-0,79	1,85	-0,71	0,10

*Minimale score per item=-3; maximale score=+3; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien  $p < 0,05$ ).*



**Tabel 4.6a**

**Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van 1) de perceptie van ontwikkelingen in de omgeving als kans of bedreiging en 2) de voorspelbaarheid van ontwikkelingen (alle observaties van groeps- en individueel traject samen) (vervolg)**

				Meting 1		Meting 2		
		N	GEM (1)	SD	GEM (2)	SD	(2-1)	p
<i>Voorspelbaarheid</i>								
Europese milieu-regelgeving	politieke omg.	14	-0,64	1,65	-1,64	1,01	-1,00	0,06
EU markt-/prijs-/inkomensbeleid	politieke omg.	13	-0,54	1,76	-1,46	1,39	-0,92	0,09
Verkooprijzen	kopers	13	0,54	0,97	-0,54	1,33	-1,08	<i>0,01</i>
Verkoopkansen	kopers	12	0,67	0,78	-0,50	1,31	-1,17	<i>0,02</i>
Internationale concurrentie	concurrentie	12	1,00	0,95	-0,25	1,66	-1,25	<i>0,03</i>
Weer (neerslag en klimaat)	natuurl. omg.	12	-0,58	1,51	-2,17	1,03	-1,58	<i>0,00</i>

*Minimale score per item=-3; maximale score=+3; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien  $p < 0,05$ ).*

Het eerste dat opvalt aan tabel 4.6a is dat met een gemiddelde van 13 het aantal observaties behoorlijk lager is dan de 17 à 18 in tabel 4.5a. Uit deze slechte respons en aan de bijgeschreven opmerkingen valt op te maken dat deze vragen als (te) lastig en vermoeiend werden ervaren. Zoals te zien is in de vragenlijst in bijlage 6 bestond iedere vraag over een bepaalde ontwikkeling zelfs uit vier delen:

- 1) is de ontwikkeling een kans of bedreiging;
- 2) is de ontwikkeling wel of niet voorspelbaar;
- 3) is het iets wat je wel of niet zelf moet bijhouden;
- 4) is het iets waar je wel of niet de expertise van anderen bij nodig hebt.

De vragen 3) en 4) waren dermate slecht ingevuld dat deze niet meer in de analyse gebruikt konden worden.

In tabel 4.6a is af te lezen dat de 'opening van agrarische markten' en het 'plattelandsbeleid' van een neutraal oordeel (rond de 0) licht opgeschoven zijn richting kansen. De verschillen zijn niet significant ( $p > 0,05$ ), maar het geeft wel een indicatie dat ze gedurende de looptijd van de interventietrajecten (eind

2006 - begin 2008) iets positiever ten opzichte van deze ontwikkelingen in de omgeving zijn geworden. Hetzelfde kan niet gezegd worden van de perceptie kans of bedreiging van hun grondsoort en van de nabijheid van een natuurgebied. 'Grondsoort' gaat van een kans naar een neutrale beoordeling en 'nabijheid natuurgebied' gaat van neutraal naar een (lichte) bedreiging. Het is onduidelijk waardoor deze effecten zijn ontstaan. Wellicht dat door de relatief sterke nadruk in de interventietrajecten op de (interactie met de) omgeving het belang van de sterke punten van het bedrijf (bijvoorbeeld grondsoort) onderbelicht zijn geraakt en de invloed van burgers meer voelbaar zijn geworden. Het zijn echter ook voor een deel momentopnamen en een krantenartikel of discussies rond EHS en nieuwe natuur, bijvoorbeeld Oostvaarderspolder, kunnen er ook voor gezorgd hebben dat de nabijheid van een natuurgebied door de agrariërs als meer bedreigend wordt ervaren.

Met betrekking tot de voorspelbaarheid vallen twee dingen op:

1. in alle gevallen wordt de voorspelbaarheid als slechter beoordeeld;
2. vier van de zes items die vanwege  $p < 0,15$  in de tabel zijn opgenomen hebben te maken met markt en prijsvorming.

Begin 2008 was de economische conjunctuur niet wezenlijk anders dan eind 2006 en ook de economische neergang die eind 2008 zou intreden werd toen nog door niemand voorzien. De oorzaak van deze scores is daarom waarschijnlijk terug te voeren op de interventies, waarbij aan de ondernemers werd gevraagd om in hun businessplannen aan te geven van welke exploitatiegegevens (verkoopprijzen en verkoopkansen) ze uitgaan bij hun toekomstplannen. Hierdoor zijn ze zich mogelijk bewuster geworden van de beperkte voorspelbaarheid van deze zaken.

**Tabel 4.6b** Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van 1) de perceptie van ontwikkelingen in de omgeving als kans of bedreiging en 2) de voorspelbaarheid van ontwikkelingen (alleen observaties van het groepstraject)

		Meting 1			Meting 2			
		N	GEM (1)	SD	GEM (2)	SD	(2-1)	p
<i>Kansen of bedreigingen</i>								
Aandacht voor voedselveiligheid	sociale omg.	10	0,50	1,35	1,70	1,16	1,20	0,01
Opening agrarische markten	econ. ontw.	9	0,00	1,58	1,11	1,27	1,11	0,10
EU-markt/prijs-/inkomensbeleid	politieke omg.	10	-0,50	1,27	0,10	1,37	0,60	0,11
Kwaliteitseisen van de kopers	kopers	9	0,78	1,30	1,67	0,87	0,89	0,10
Grondsoort	natuurl. omg.	9	1,11	1,36	0,11	1,54	-1,00	0,08
Nabijheid natuurgebied	natuurl. omg	10	-0,10	0,88	-1,10	1,60	-1,00	0,06
<i>Voorspelbaarheid</i>								
Europese milieu-regelgeving	politieke omg.	9	-0,11	1,76	-1,33	1,00	-1,22	0,14
Productiekosten	aanbieders	10	1,20	0,79	0,30	1,49	-0,90	0,12
Beschikbaarheid financiering	aanbieders	9	0,89	1,05	0,44	0,73	-0,44	0,04
Verkooprijzen	kopers	10	0,30	0,67	-0,90	1,29	-1,20	0,01
Verkoopkansen	kopers	9	0,78	0,83	-1,00	1,12	-1,78	0,00
Internationale concurrentie	concurrentie	9	0,67	0,87	-0,56	1,33	-1,22	0,05
Agrarische productieketens	concurrentie	9	1,00	0,87	0,33	1,32	-0,67	0,11
Weer/klimaat	natuurl. omg.	9	-0,22	1,09	-2,22	0,83	-2,00	0,00
<i>Minimale score per item=-3; maximale score=+3; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien <math>p &lt; 0,05</math>).</i>								

Bij de uitsplitsing naar groepstraject en individueel traject, zoals gepresenteerd in tabel 4.6b en tabel 4.6c valt als eerste op dat er in tabel 4.6b maar liefst 14 items met  $p < 0,15$  zijn opgenomen. Dit is vier méér dan in tabel 4.6a, terwijl het aantal observaties 3 à 4 lager ligt en op basis daarvan verwacht mag worden dat er eerder minder verschillen aangetoond zouden kunnen worden. Blijkbaar zijn de scores van de deelnemers in de individuele trajecten dusdanig anders dat ze bepaalde effecten zoals die bij de deelnemers in het groepstraject plaatsvinden hebben vertroebeld. Het valt ook op dat alleen de verminderde voorspelbaarheid van de Europese milieuregelgeving in alle drie de tabellen is terug te vinden. Opvallend is ook dat de voorspelbaarheid van 'beschikbaarheid financiering' in het groepstraject een significant lagere score krijgt (dus minder voorspelbaar gevonden wordt) en in het individuele traject juist een significant hogere score krijgt. De reden hiervoor is onduidelijk maar die tegengestelde effecten hebben er wel voor gezorgd dat dit item in de overall-analyse van tabel 4.6a niet terug te vinden is.

Bij de kansen en bedreigingen in tabel 4.6b komen 'opening agrarische markten', 'Grondsoort' en 'Nabijheid natuurgebied' weer terug. Maar de deelnemers in het groepstraject zien ook meer kansen in een toenemende aandacht voor voedselveiligheid en kwaliteitseisen van kopers en voelen zich niet langer bedreigd door Europees beleid. Blijkbaar is door de interventie het bewustzijn van de deelnemers versterkt in de zin dat zij beter toegerust zijn om op deze ontwikkelingen in te spelen dan de (buitenlandse) concurrentie.

Bij de voorspelbaarheid zien we in tabel 4.6b hetzelfde patroon als in tabel 4.6a: alles wijst in de richting van een geringere voorspelbaarheid. Als 'weten wat je niet weet' een eerste impuls is om te gaan informatievergaren/netwerken, dan zou het na-ijleffect van deze studie wel eens substantieel kunnen zijn.

<b>Tabel 4.6c</b>		<b>Verschillen in begin- en eindmeting ten aanzien van 1) de perceptie van ontwikkelingen in de omgeving als kans of bedreiging en 2) de voorspelbaarheid van ontwikkelingen (alleen observaties van het individuele traject)</b>							
		<b>Meting 1</b>			<b>Meting 2</b>				
		<b>N</b>	<b>GEM (1)</b>	<b>SD</b>	<b>GEM (2)</b>	<b>SD</b>	<b>(2-1)</b>	<b>p</b>	
<i>Kansen of bedreigingen</i>									
Milieubewustzijn samenleving	sociale omg.	5	-0,40	0,55	1,00	1,87	1,40	0,08	
Internationale concurrentie	concurrentie	3	2,00	1,00	-1,33	1,53	-3,33	0,13	
<i>Voorspelbaarheid</i>									
Automatisering en internet	techn. omg.	5	0,40	1,34	2,00	0,71	1,60	0,08	
Europese milieuregelgeving	politieke omg.	5	-1,60	0,89	-2,20	0,84	-0,60	0,07	
Subsidiebeleid	politieke omg.	4	-0,25	2,50	-2,00	2,00	-1,75	0,07	
Plattelandsbeleid	politieke omg.	5	-1,00	1,41	0,40	1,14	1,40	0,14	
Beschikbaarheid financiering	aanbieders	3	0,67	1,15	2,33	0,58	1,67	<i>0,04</i>	
<i>Minimale score per item=-3; maximale score=+3; N=aantal paarsgewijze observaties; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met paarsgewijze t-toets (de waarde is cursief indien <math>p &lt; 0,05</math>).</i>									

Dat er in tabel 4.6c minder items met  $p < 0,15$  zouden zijn, is op grond van het geringe aantal observaties wel te verwachten. Met 3 tot 5 observaties per item moet ook opgepast worden met het trekken van zware conclusies, omdat één extreme score van één deelnemer het gevonden verschil al kan veroorzaken.. In zijn algemeenheid is het wel opvallend dat de daling in voorspelbaarheid van 'Europese milieuregelgeving' de enige overeenkomst is met het groeps-traject. De eerder geopperde hypothese dat de deelnemers in het individuele traject niet zozeer kiezen voor de 'rationalisatie en optimalisatie'-ontwikkelingsrichting maar veeleer voor de 'verbreding' wordt enigszins ondersteund door de dreiging die ze ervaren van de internationale concurrentie (waarvoor een efficiënte schaalgrootte gevraagd wordt) en de toename in kans die ze zien in milieubewustzijn. Bij de voorspelbaarheid valt op dat in tegenstelling tot in de tabellen 4.6a en 4.6b nu wel een betere voorspelbaarheid gevonden wordt en zelfs bij drie van de vijf items. Na nadere bestuderingen van de bijbehorende kansen en bedreigingen lijkt het erop alsof hier het omgekeerde gebeurt als wat we

eerder bij de dalende voorspelbaarheid hebben geconstateerd. Wanneer de ondernemers ergens de nadruk op (moeten) leggen, bijvoorbeeld vanwege het invullen van een exploitatie, dan gaan ze zich realiseren hoe weinig ze weten van de voorspelbaarheid en daalt de score. Wanneer ondernemers zich echter minder gaan bezig houden met bepaalde issues (technologie, financiering), dan wordt de voorspelbaarheid ook minder belangrijk en krijgt het item vanzelf een hogere score, wat dan eigenlijk geïnterpreteerd moet worden als 'voldoende voorspelbaar' in plaats van 'feitelijk goed voorspelbaar.' Dit zou wederom een interessante hypothese zijn voor vervolgonderzoek.

		Eindmeting- beginmeting groepstraject			Eindmeting- beginmeting indivi- duel traject			(A-B)	p
		N	GEM (A)	SD	N	GEM (B)	SD		
<i>Kansen of bedreigingen</i>									
Aandacht voor voedsel- veiligheid	10	1,20	1,03	5	-0,80	1,30	2,00	0,01	
EU markt-/prijs-/inkomens- beleid	10	0,60	1,07	4	-0,50	1,00	1,10	0,10	
Internationale concurrentie	10	-0,50	2,59	3	-3,33	2,31	2,83	0,12	
<i>Voorspelbaarheid</i>									
Subsidiebeleid	9	0,44	1,24	4	-1,75	1,26	2,19	0,01	
Plattelandsbeleid	8	-0,88	1,55	5	1,40	1,67	-2,28	0,03	
Beschikbaarheid financiering	9	-0,44	0,53	3	1,67	0,58	-2,11	0,00	
Verkoopkansen	9	-1,78	1,20	3	0,67	0,58	-2,44	0,01	
Agrarische productieketens	9	-0,67	1,12	3	0,67	0,58	-1,33	0,08	
Weer (neerslag en klimaat)	9	-2,00	1,41	3	-0,33	0,58	-1,67	0,08	
<i>Competenties</i>									
Kans ontw. nieuwe tech- nologie	13	-0,04	1,09	5	-1,00	0,71	0,96	0,09	
Belang van goede planning	13	0,31	1,03	5	-0,80	0,84	1,11	0,05	
<i>N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien <math>p &lt;= 0,05</math>).</i>									

**Tabel 4.7** Verschillen in begin- en eindmeting in het groepstraject in vergelijking met de verschillen in begin- en eindmeting in het individuele traject (vervolg)

	Eindmeting- beginmeting groepstraject			Eindmeting- beginmeting indivi- duel traject			(A-B)	p
	N	GEM (A)	SD	N	GEM (B)	SD		
Kans door wegvallen EU-grenzen	13	0,46	0,88	5	-0,40	1,34	0,86	0,13
Hoofdzaken/bijzaken scheiden	11	0,82	0,98	5	0,00	0,71	0,82	0,12
Belang hoogstproducerend te zijn	13	0,31	0,75	5	-0,80	0,84	1,11	0,02
<i>Communicatievaardigheden</i>								
Anderen vinden mij gevoelig	12	0,67	0,78	5	-0,60	0,55	1,27	0,01
Gevoelig voor kritiek van anderen	12	-0,13	0,74	5	1,00	1,22	-1,13	0,03
<i>N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien <math>p &lt; 0,05</math>).</i>								

Bij de beschrijving van de tabellen 4.5a en 4.5b én 4.6a en 4.6b hebben we al enkele keren onderlinge vergelijkingen gemaakt tussen effecten in het individuele en het groepstraject en geconstateerd dat soms de grootte en soms de richting van het effect verschilden. In tabel 4.7 worden de twee trajecten nog eens statistisch vergeleken met een t-test voor onafhankelijke steekproeven. Uiteraard was al bekend door de opzet van het onderzoek dat door de selectieve toewijzing aan de twee trajecten geen sprake is van onafhankelijke steekproeven. Hierdoor zijn er mogelijk ex-ante al verschillen geweest tussen het individuele en het groepstraject. Tabel 4.7 geeft sec het verschil in effect van de interventies weer. De mogelijke invloed van de toewijzing op deze uitkomsten zal in de discussie nog verder uitgediept worden. Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 is bij beide interventies getracht om inhoudelijk een gelijksoortig programma te bieden met onder andere de ontwikkeling van een businessplan en de huiswerkopdrachten. Procesmatig zijn er wel verschillen, omdat met een groep groepsdiscussies mogelijk zijn en in een individueel traject ook gevoelige zaken besproken kunnen worden met de begeleiders.

Tabel 4.7 vergelijkt de effectmeting in het individuele traject met die in het groepstraject. Los van deze effecten is het ook een uitkomst dat in het groepstraject 13 van de oorspronkelijke 14 deelnemers geheel of gedeeltelijk

een tweede enquête hebben ingeleverd<sup>1</sup> en van het individuele traject slechts 6 van de 9 (waarbij nog één van de zes zodanig fragmentarisch geantwoord heeft gegeven op een deel van de vragen over ontwikkelingen dat er in tabel 4.7 maximaal 5 observaties voorkomen). Volgens de Chikwadraattoets is dat verschil tussen trajecten in aantallen ingeleverde tweede enquêtes nét niet significant:  $p=0,11$ . Echter, wanneer de ene minimaal ingevulde enquête niet wordt meegerekend, wat logisch is omdat ook in tabel 4.7 te zien is dat in de praktijk maximaal van 5 cases gebruikt gemaakt kon worden, dan volgt uit de Chikwadraattoets een significant verschil ( $p=0,03$ ). Een relevante vraag voor de discussie is: hebben de twijfelaars (niet-doorzetters) vaker gekozen voor het individuele traject, of zijn ze eerder afgefallen omdat er geen groepsdruk was om een tweede vragenlijst in te leveren?

Naast de verschillen in response laat tabel 4.7 op zestien items significante of bijna-significante verschillen zien tussen het groepstraject en het individuele traject met betrekking tot de gemeten effecten.<sup>2</sup> Bij maar liefst dertien van de zestien items wees het verschil tussen eind- en beginmeting bij het ene traject een andere richting in dan in het andere traject. Het grootste verschil in absolute zin (niet qua significantie) was hierbij voor 'kans/bedreiging internationale concurrentie.' Zoals eerder aangegeven is het feit dat in het individuele traject soms weinig waarnemingen zijn, een extra reden om voorzichtig te zijn met conclusies. De enorme daling van -3,33 bij GEM(B) was aanleiding om de achterliggende data op te zoeken. Hierbij bleek dat één van de drie respondenten tussen de eerste en tweede meting geswitcht is van +3 naar -3 (een verschil in score van -6 dus!). De andere twee respondenten hadden beiden een verschil in score van -2 (van 2 naar 0 en van 1 naar -1). Er is echter geen sprake van onzorgvuldig ingevulde enquêtes en ook wanneer bij deze respondent een verschil van -4 respectievelijk -2 zou zijn berekend, dan nog zou dit geresulteerd hebben in p-waarden van rond de 0,07 respectievelijk 0,10. Kortom, er is geen aanleiding om aan de gevonden  $p=0,12$  te twijfelen.

Naar aanleiding van bovenstaande extreme waarden zijn alle extreme verschillen onder de loep genomen bij de vragen over kansen/bedreigingen en voorspelbaarheid.<sup>3</sup> In totaliteit werd viermaal een absoluut verschil van 5 pun-

---

<sup>1</sup> Eigenlijk kun je stellen dat er geen enkele deelnemer uit het groepstraject is gestapt omdat die ene deelnemer al direct na de beginmeting gestopt was en dus feitelijk niet heeft meegedraaid in de interventie.

<sup>2</sup> Ook hier is weer de grens voor opname in de tabel van  $p=0,15$  gehanteerd, maar 13 van de 16 hebben een  $p$  van 0,10 of kleiner.

<sup>3</sup> De vragen met betrekking tot competenties, communicatievaardigheden en persoonskenmerken zijn gesteld op een Likert-schaal van 1 tot 5 (=maximaal verschil van 4) en op een dusdanige wijze (zie vragenlijst in de bijlage) dat de kans op fout invullen veel geringer is.



ten gevonden en tweemaal een absoluut verschil van 6 punten. Echter, mocht dit al het gevolg zijn van vergissingen, dan hebben ze geen effect gehad op de hier gepresenteerde uitkomsten omdat de bijbehorende items, los van het besproken item, niet terugkomen in de tabellen 4.6a, 4.6b en 4.7.

Als tabel 4.7 nog verder onder de loep wordt genomen, valt in grote lijnen op dat in het groepstraject ten opzichte van het individuele traject relatief meer vooruitgang (of minder achteruitgang) wordt gevonden bij de perceptie van kansen van allerlei ontwikkelingen en bij de ontwikkeling van competenties. In het individuele traject is juist een relatief sterkere vooruitgang te zien bij de speelbaarheid van allerlei ontwikkelingen. De mogelijke reden hiervoor is al aan de orde geweest bij de bespreking van tabel 4.6c. Wat de betreft de communicatievaardigheden is een sterkere vooruitgang te zien in het groepstraject bij 'anderen vinden mij gevoelig en begrijpend', wat een resultaat kan zijn van het groepsproces dat daar heeft plaatsgevonden. In tabel 4.5c was al een bijna-significante toename op het item 'gevoelig voor kritiek van anderen' gevonden. In het groepstraject is juist een lichte afname van deze gevoeligheid gevonden, waardoor het verschil tussen het groepstraject en het individuele traject significant is geworden. Een hypothese voor verder onderzoek zou kunnen zijn dat groepsprocessen waarbij alle deelnemers zich kwetsbaar moeten opstellen naar hun collega's leidt tot een veilige omgeving om kritiek te uiten en te ontvangen terwijl een individueel begeleidingstraject al snel iets krijgt van een adviseur-klant-relatie waarbij suggesties van de adviseurs al snel als 'kritiek' of 'belerend' wordt gezien.

De laatste opmerkingen bij tabel 4.7 hebben betrekking op wat er niet in staat. In de tabellen 4.5a, 4.5b en 4.5c zijn namelijk belangrijke verschillen gevonden tussen eind- en beginmeting, betrekking hebbende op de zaken die extra aandacht hadden gekregen in beide interventietrajecten, namelijk de ontwikkeling van strategische en netwerkcompetenties. Dit weerspiegelde zich onder andere in toenames van scores op de items 'doelen uitgewerkt in plannen', 'vinden relevante informatie' en 'presenteren van ideeën.' Een voorzichtige conclusie kan dus zijn dat beide typen interventietrajecten gebruikt kunnen worden om deze competenties te verbeteren.

### *Discussie*

Omdat deze studie een ontwikkelend karakter heeft en daarom is uitgevoerd met een relatief gering aantal deelnemers/ondernemers, moeten de uitkomsten met de nodige zorgvuldigheid worden geïnterpreteerd. Zoals eerder is aangegeven kunnen er ook parameters zijn (zoals veranderingen in de omgeving) die

in deze studie niet zijn meegenomen maar die toch (een deel van) het waargenomen effect kunnen verklaren. Ook de selectieve toewijzing van de deelnemers aan de twee interventietrajecten kan mogelijk een effect hebben gehad. Om de uitkomsten nog wat beter te kunnen interpreteren worden hieronder de resultaten bediscussieerd en nog een paar aanvullende analyses uitgevoerd.

### *Effect of perceptie?*

Daar waar in de studie een significant verschil gemeten wordt bestaat de mogelijkheid dat dit effect niet een daadwerkelijke (competentie)ontwikkeling is, maar het gevolg van een veranderend zelfbeeld waardoor (in deze zelfbeoordeling) een andere score is ingevuld. Op zich is zo'n uitkomst ook niet onbelangrijk, want uit de gedragsliteratuur (Fishbein en Ajzen, 1975) is bekend dat een feitelijke gedragsverandering altijd vooraf gegaan wordt door een gedragsintentie, die op haar beurt weer voorafgegaan wordt door een andere houding/oordeel. Een veranderd zelfbeeld is daarmee een noodzakelijke stap richting gedragsverandering. Het is echter niet met zekerheid te zeggen of er een feitelijke gedragsverandering heeft plaatsgevonden, omdat de competenties van de deelnemers niet zijn afgezet tegen de feitelijke prestaties van de ondernemer en zijn bedrijf. Om hier uitsluitel over te kunnen krijgen zou voor een langere periode een aantal prestatie-indicatoren van de ondernemer en de onderneming vastgelegd moeten worden. Tijd en budget lieten dit in de huidige studie niet toe. Overigens moet hierbij opgemerkt worden dat deze studie op de significante kenmerken een *positief* verschil liet zien tussen begin- en eindmeting. Bij enigszins vergelijkbare studies met begin- en eindmetingen van competenties (onder andere Oosterbeek et al., 2009) waren die verschillen meestal *negatief*. Dit werd in deze studies ook toegeschreven aan een veranderend zelfbeeld (de deelnemers beseffen door de studie beter wat ze niet weten). De positieve verschillen in onze studie zijn een indicatie dat we hier al voorbij het veranderend zelfbeeld zijn en er daadwerkelijk een ontwikkeling heeft plaatsgevonden.

### *De selectieve toewijzing aan groepstraject of individueel traject*

Zoals in paragraaf 4.2 is aangegeven zijn de deelnemers op basis van projectmatige overwegingen en de persoonlijke motivatie van de deelnemers geplaatst in of het individuele traject of in het groepstraject. Er vond dus geen aselechte plaatsing in een van de twee proefgroepen plaats. Hierin schuilt het gevaar dat de deelnemers voorafgaand (ex-ante) aan de studie al op meer aspecten, dan hun voorkeur voor groeps- of individueel traject, van elkaar verschilden. Een indicatie hiervoor kan zijn dat de drie bedrijven met meer dan 5 fte (volwaardige arbeidskrachten) alle drie in een groepstraject zijn gaan zitten. Een bedrijf met

precies 5 fte zit echter in het individuele traject, dus echt harde conclusies zijn op basis van deze feiten niet te trekken. Om een preciezer beeld te krijgen van de invloed van de selectieve toewijzing zijn met behulp van een t-toets de *scores van de beginmeting* van de deelnemers in het groepstraject vergeleken met de *scores van de beginmeting* van de deelnemers in het individuele traject. Hiervoor zijn in de analyse uitsluitend die bedrijven meegenomen waarvan een begin- en een eindmeting beschikbaar is, omdat op basis van deze bedrijven de resultaten in dit hoofdstuk gepresenteerd zijn.

Het resultaat van deze analyse is weergegeven in tabel 4.8. Bij twaalf items zijn significante verschillen gevonden tussen het individuele traject en het groepstraject. Blijkbaar leidt de eigen keuze bij de toewijzing aan een traject impliciet ook tot een selectieve toewijzing op andere kenmerken. De vraag die nu gesteld moet worden is: kunnen de gevonden verschillen tussen het groeps- en het individuele traject (tabel 4.7) veroorzaakt zijn door deze ex-ante verschillen? Het antwoord hierop is: ja, dit zou goed kunnen en hier zijn ook wel aanwijzingen voor. Zes van de items in tabel 4.7, die een indicatie zouden moeten zijn voor verschillen tussen het groeps- en individuele traject, komen ook terug in tabel 4.8 (zie cursieve items) en zijn mogelijk terug te voeren op een verschil in beginscore. En dit kan weer een indicatie zijn dat de deelnemers in het groepstraject en het individuele traject op meer aspecten systematisch verschillen van elkaar. Eerder in dit hoofdstuk is al de hypothese geformuleerd dat de deelnemers in het individuele traject vaker kiezen voor een bedrijfsontwikkeling richting kostenminimalisatie, verbreding en/of ambachtelijk produceren (en dus *niet* kiezen voor een ontwikkeling richting 'rationalisatie en optimalisatie', dat wil zeggen maximale productie met behulp van nieuwe technologie en planmatig handelen). De hoge beginscores in het *individuele* traject ten aanzien van 'kansen van aandacht voor plattelandsontwikkeling', 'kansen van nichemarkten', 'als ik werk kan ik lang doorgaan', 'trots op het werk dat ik doe', 'ik neem initiatief' en de lage beginscores voor 'beschikbaarheid land' en 'beschikbaar financiering' passen in dit beeld. De hoge scores blijven ook na de interventies onverminderd hoog en de lage scores voor beschikbaarheid land en beschikbaarheid financiering worden iets hoger. Het lijkt er op dat door een meer bewuste strategische keuze voor kostenminimalisatie/verbreding/ambachtelijk produceren de beschikbaarheid aan land en financiering als minder knellend ervaren worden. De hoge beginscores voor 'kansen biotechnologie', 'kansen milieutechnologie', 'kansen internationale concurrentie', 'kans ontw. nieuwe technologie', 'belang hoogstproducerend te zijn' en 'kansen ontw. internat. markt' passen niet goed in het beeld, maar al deze scores zijn substantieel lager geworden bij de eindmeting.

Van de deelnemers in het groepstraject is het niet mogelijk zo'n consistent beeld te schetsen maar over de hele linie liggen de beginscores bij kansen en bedreigingen en bij communicatievaardigheden behoorlijk lager dan bij het individuele traject. De lagere scores bij initiatief nemen en zichzelf introduceren bij vreemden zijn een indicatie dat deze groep mogelijk iets minder actief netwerk, wat een verklaring zou kunnen zijn voor de minder waargenomen kansen. De toename in gevoelde dreiging van de internationale concurrentie, de toegenomen gesignaleerde dreiging van een tekort aan land, het toegenomen belang om hoogstproducerend te zijn en de kansen op de internationale markt te benutten, de toegenomen kansen die aandacht voor voedselveiligheid met zich meebrengt<sup>1</sup>, wijzen op een meer gangbare bedrijfsontwikkeling met een focus op een internationale markt.

Samengevat: het lijkt er sterk op dat de selectieve toewijzing van deelnemers onbewust heeft geleid tot twee groepen van deelnemers die onderling verschillend zijn qua strategie en bedrijfsontwikkeling. Dit weerspiegelt zich zowel in de beginscores als in de verandering in scores tijdens de interventies. Dit maakt dat op basis van deze studie niet geconcludeerd mag worden dat een groepsinterventietraject beter of slechter is dan een individueel interventietraject. Bij beide trajecten geldt dat de verandering in scores en de eindscores de 'initiële' strategieën van de bedrijven scherper neerzetten. De interventies ten aanzien van de strategievorming lijken in beide trajecten effect gesorteerd te hebben.

Dit roept dan gelijk de vraag op hoe het met het andere interventiedoel, namelijk de ontwikkeling van de netwerkcompetenties, gesteld is. De meeste van de items die hieraan relateren zoals 'vinden relevante informatie', 'toetsen bij anderen', 'presenteren van ideeën' komen niet terug in tabel 4.8, dus is er geen aanleiding om de eerder gevonden effecten ter discussie te stellen (afgezien van het feit dat de verschillen tussen het groepstraject en individueel traject anders geïnterpreteerd moeten worden). De competenties 'initiatief nemen' en 'hoofdzaken/bijzaken scheiden' komen echter wel terug in tabel 4.8. Vooral die eerste competentie, maar in mindere mate ook de tweede, kunnen tot de netwerkcompetenties worden gerekend. Het is interessant om te zien dat de deelnemers in het groepstraject bij aanvang relatief laag scoorden op deze competenties, maar dat aan het einde van de interventies de scores in beide trajecten nagenoeg gelijk zijn. Blijkbaar hebben de interventies in het individuele

---

<sup>1</sup> Op een relatief anonieme internationale markt met een grotere afstand tussen producent en consument, wordt het belang van voedselveiligheid vaak hoger ingeschat. Voor Nederlandse producenten die hieraan tegemoet kunnen komen kan dit een kans zijn.

traject voor deze competenties weinig toegevoegde waarde gehad, want de begin- en eindscores zijn onveranderd hoog gebleven. De deelnemers in het groepstraject hebben, waarschijnlijk dankzij de interventies, hun scores kunnen optrekken tot het niveau van het individuele traject. Bij de communicatievaardigheid 'Juiste moment gunst vragen' is eenzelfde soort patroon te zien. De score in het individueel traject blijft op '4.00' steken en de score in het groepstraject komt met '3.73' in de buurt hiervan. Dit geeft nogmaals aan dat de hoogte van de beginscores van belang is voor het effect van de interventies.

**Tabel 4.8** Toets op ex-ante verschillen tussen het groepstraject en het individueel traject (voor de cases waarvan zowel een voor- als eindmeting beschikbaar is) a)

	Beginmeting groepstraject			Beginmeting individueel traject			(A-B)	p		
	N	GEM A	SD	N	GEM B	SD				
Kansen of bedreigingen										
Aandacht voor voedselveiligheid b)	10	0,50	(1,70)	1,35	5	1,60	(0,80)	0,55	-1,10	0,04
Milieubewustzijn	11	0,73	(0,91)	1,01	5	-0,40	(1,00)	0,55	1,13	0,04
Aandacht voor plat- telandsontw.	11	0,82	(0,91)	1,08	5	2,00	(2,20)	1,00	-1,18	0,06
Opening agrarische markten	9	0,00	(1,11)	1,58	4	1,50	(1,75)	1,00	-1,50	0,11
Biotechnologie	10	0,30	(0,60)	1,49	4	1,75	(1,50)	1,50	-1,45	0,13
Milieutechnologie	10	0,60	(1,00)	1,17	5	1,60	(0,80)	0,89	-1,00	0,12
Beschikbaarheid land	11	0,27	(-0,36)	1,85	2	-2,00	(-1,50)	1,41	2,27	0,13
Beschikbaarheid fi- nanciering	10	0,60	(0,70)	1,17	3	-0,67	(0,33)	0,58	1,27	0,11

a) N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N observaties (tussen haakjes de eindscores); SD=standaarddeviatie bij N observaties. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien  $p \leq 0,05$ ); b) Item labels die ook terugkomen in tabel 4.7 zijn cursief begin- en eindscores die in één van de tabellen 4.5b, 4.5c; 4.6b en 4.6c terugkomen zijn ook cursief; c) De persoonlijkheidskenmerken zijn slechts eenmaal bevroegd (tijdens de beginmeting). Om toch een goede ex-ante vergelijking te kunnen maken van de deelnemers waarvan een effectanalyse is uitgevoerd zijn hier alleen de (13+5=) 18 bedrijven geselecteerd die zowel een begin- als een eindenquête hebben ingestuurd.

**Tabel 4.8 Toets op ex-ante verschillen tussen het groepstraject en het individueel traject (voor de cases waarvan zowel een voor- als eindmeting beschikbaar is) a) (vervolg)**

	Beginmeting groepstraject			Beginmeting individueel traject			(A-B)	p		
	N	GEM A	SD	N	GEM B	SD				
Internationale concurrentie	10	-0,10	(-0,60)	1,73	3	<i>2,00</i>	<i>(-1,33)</i>	1,00	-2,10	0,08
Niche markten	10	1,30	(1,20)	1,06	4	2,75	(2,75)	0,50	-1,45	<i>0,01</i>
Voorspelbaarheid										
Voedselconsumptiepatroon	10	-0,10	(0,50)	1,45	5	1,00	(0,60)	0,71	0,70	0,07
Europese milieu-regelgeving	9	<i>-0,11</i>	<i>(-1,33)</i>	1,76	5	<i>-1,60</i>	<i>(-2,20)</i>	0,89	1,49	0,06
Beschikbaarheid land	10	-0,20	(0,20)	1,14	2	2,50	(2,50)	0,71	-2,70	<i>0,01</i>
Internationale concurrentie	9	<i>0,67</i>	<i>(-0,56)</i>	0,87	3	2,00	(0,67)	0,00	-1,33	<i>0,00</i>
Nichemarkten	10	-0,20	(-0,10)	0,63	4	0,75	(1,00)	0,50	-0,95	<i>0,02</i>
Competenties										
<i>Kans ontw. nieuwe technologie</i>	13	3,92	(3,89)	0,49	5	<i>4,60</i>	<i>(3,60)</i>	0,55	-0,68	<i>0,02</i>
Bijdragen aan imago product	11	3,73	(3,36)	0,90	5	2,80	(3,20)	1,30	0,93	0,12
Evalueren van eigen acties	12	4,00	(3,83)	0,74	5	3,40	(3,60)	0,55	0,60	0,13
Geven feedback aan personeel	7	4,14	(4,14)	0,69	2	2,50	(3,50)	0,71	1,64	<i>0,02</i>
Rekening houden feedback burger	12	3,17	(3,17)	1,11	3	2,00	(3,00)	1,00	1,17	0,12

a) N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N observaties (tussen haakjes de eindscores); SD=standaarddeviatie bij N observaties. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien  $p \leq 0,05$ ); b) Item labels die ook terugkomen in tabel 4.7 zijn cursief; begin- en eindscores die in één van de tabellen 4.5b, 4.5c; 4.6b en 4.6c terugkomen zijn ook cursief; c) De persoonlijkheidskenmerken zijn slechts eenmaal bevroegd (tijdens de beginmeting). Om toch een goede ex-ante vergelijking te kunnen maken van de deelnemers waarvan een effectanalyse is uitgevoerd zijn hier alleen de (13+5=) 18 bedrijven geselecteerd die zowel een begin- als een eindenquête hebben ingestuurd.

**Tabel 4.8 Toets op ex-ante verschillen tussen het groepstraject en het individueel traject (voor de cases waarvan zowel een voor- als eindmeting beschikbaar is) a) (vervolg)**

	Beginmeting groepstraject			Beginmeting individueel traject			(A-B)	p		
	N	GEM A	SD	N	GEM B	SD				
<i>Hoofdzaken/ bijzaken scheiden</i>	11	3,18	(4,00)	0,98	5	4,20	(4,20)	0,84	-1,02	0,07
Initiatief nemen	13	2,23	(3,12)	1,09	5	3,20	(3,20)	1,30	-0,97	0,13
<i>Belang hoogstpro- ducerend te zijn</i>	13	2,77	(3,08)	1,36	5	4,00	(3,20)	0,71	-1,23	0,08
Kans ontw. inter- nat. markt	13	3,23	(3,54)	0,73	5	3,80	(3,40)	0,45	-0,57	0,12
Communicatievaardigheden										
Juiste moment gunst vragen	13	3,31	(3,73)	0,95	5	4,00	(4,00)	0,00	-0,69	0,02
<i>Anderen vinden mij gevoelig</i>	12	3,25	(3,92)	0,87	5	4,00	(3,40)	1,00	-0,75	0,14
Zelf introduceren bij vreemden	13	3,00	(3,23)	1,22	5	4,00	(3,80)	1,22	-1,00	0,14
Persoonlijkheidskenmerken c)										
Als ik werk kan ik lang doorgaan	13	3,46		0,88	5	4,20		0,84	-0,74	0,13
Ik ben trots op het werk dat ik doe	13	3,31		0,95	5	4,40		0,55	-1,09	0,03
Kans om betrokken te raken pak ik op	12	3,17		0,83	5	4,20		0,45	-1,03	0,02
Ik neem initiatief	11	2,64		0,92	5	3,60		0,55	-0,96	0,05

a) N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N observaties (tussen haakjes de eindscores); SD=standaarddeviatie bij N observaties. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien  $p \leq 0,05$ ); b) Item labels die ook terugkomen in tabel 4.7 zijn cursief; begin- en eindscores die in één van de tabellen 4.5b, 4.5c; 4.6b en 4.6c terugkomen zijn ook cursief; c) De persoonlijkheidskenmerken zijn slechts eenmaal bevraagd (tijdens de beginmeting). Om toch een goede ex-ante vergelijking te kunnen maken van de deelnemers waarvan een effectanalyse is uitgevoerd zijn hier alleen de (13+5=) 18 bedrijven geselecteerd die zowel een begin- als een eindenquête hebben ingestuurd.

*Komen verschillen tussen begin- en eindmeting door de interventies of door veranderingen in de omgeving van de ondernemers?*

De oorzaak van verschillen tussen begin- en eindmeting kunnen komen door de interventie of door veranderingen in de omgeving. Omdat de begin- en eindmeting momentopnamen zijn kan een actuele discussie of een net bekend geworden regelgeving de gegeven antwoorden en daarmee de verschilmeting behoorlijk beïnvloeden. Door het ontbreken van een controlegroep met een begin- en eindmeting is het optreden van een dergelijk effect niet geheel uit te sluiten en bij bespreking van tabel 4.6a zijn ook wel enkele mogelijke externe invloeden genoemd. Er is echter een aantal redenen om aan te nemen dat de externe invloeden in deze studie geen grote versturende rol hebben gespeeld:

1. Bij de vragen over kansen en voorspelbaarheid van ontwikkelingen in de omgeving zijn verschillende items naar voren gekomen in beide trajecten. Wanneer er een dominante invloed vanuit de omgeving was geweest, dan zouden waarschijnlijk dezelfde tendensen in beide trajecten significant geworden zijn (en nu zijn de tendensen soms zelfs tegengesteld);
2. Hierboven is aangegeven dat bepaalde veranderingen in scores op kansen en voorspelbaarheid van ontwikkelingen goed gerelateerd kunnen worden vanuit een versterkte bewustwording in het strategievormingstraject door de deelnemers;
3. Ook de gevonden verschillen in competenties en communicatievaardigheden zijn terug te herleiden naar de verstrekte informatie en opdrachten tijdens de interventies. Bovendien zijn deze competenties en communicatievaardigheden dusdanig generiek geformuleerd (bijvoorbeeld 'vinden relevante informatie') dat een direct effect van een verandering in de omgeving onwaarschijnlijk is.

*Non-response bias*

Een lastige uitdaging waar deze studie mee te maken had, was het rekruteren van de juiste deelnemers, de zogenaamde 'zoekende ondernemers.' Deze waren namelijk gedefinieerd als ondernemers die wel netwerken, maar vooral binnen eigen geleding. Daarnaast is ook typerend voor 'zoekende ondernemers' dat ze een gebrek aan besluitvaardigheid hebben en weinig doortastend zijn om dingen aan te pakken. De vraag was dus ook: zullen deze ondernemers wel reageren op een advertentie in een vakblad met de oproep om mee te doen? Of omgekeerd: als een ondernemer zichzelf spontaan aanmeldt, is het dan wel een 'zoekende ondernemer'? Middels een zorgvuldig geformuleerde advertentietekst en intakegesprekken aan de hand van het profiel van de zoekende ondernemer uit de initiële fase van het onderzoek is dit probleem te lijf gegaan. In theorie is



het niet uit te sluiten dat er een groep van ondernemers is die *niet* gereageerd heeft op de advertentie maar *wel* aan het profiel voldoet en mogelijk anders gereageerd zou hebben op onze interventies dan de huidige deelnemers. Voor een verkennende studie als deze, zonder claim representatief te zijn voor de Nederlandse agrosector, is zo'n eventuele non-response bias geen probleem.

Een non-response bias die mogelijk wel een probleem kan vormen is de non-response binnen de interventietrajecten. Het is herhaaldelijk voorgekomen dat deelnemers bij de eerste (begin)enquête netjes alle vragen beantwoordden, maar dit niet, of maar gedeeltelijk, deden bij de tweede enquête, de eindmeting. Wanneer bijvoorbeeld alleen de deelnemers zijn afgehaakt die zichzelf altijd al goed vonden in het netwerken en dus weinig toegevoegde waarde in de interventies zagen, dan wordt mogelijk het effect van de interventies overschat. Een verschil in interventie-effect tussen responders en non-responders kan door het ontbreken van eindmetingen bij de non-responders niet vastgesteld worden. Wel kan onderzocht worden of deelnemers die zowel een begin- als een eindmeting hebben aangeleverd significant verschillen op de beginscores ten opzichte van deelnemers die alleen een beginmeting hebben ingeleverd (tabel 4.9).

Tabel 4.9 laat zien dat er acht items zijn waarvan de beginscores significant ( $p < 0,05$ ) van elkaar verschillen. Het levert echter geen eenduidig beeld op, aangezien bij vijf van deze acht items de responders een hogere beginscore hebben en bij drie van de acht items de non-responders. Bij de items over competenties en communicatievaardigheden zijn de hogere beginscores gelijkelijk verdeeld over de responders en non-responders. Dit geldt echter niet voor de items over kansen en voorspelbaarheid. Hierbij valt op dat de non-responders op 7 van de 8 items lager scoren dan de responders. Dit wekt de indruk dat in deze studie die deelnemers die zichzelf meer zien als 'speelbal' in een weinig grijpbare omgeving relatief vaker zijn afgehaakt dan diegenen die iets meer 'in control' zijn op hun omgeving. Aangezien de eerste groep van deelnemers (de non-responders) in theorie een grotere stap voorwaarts zou kunnen maken bij verbetering van de strategie en netwerkcompetenties zou een heel voorzichtige conclusie kunnen zijn dat de effecten van de interventies door het afhaken van een deel van de respondenten licht onderschat zijn (in ieder geval niet overschat).

Tabel 4.9

Toets op non-response bias, via een vergelijking van beginscores van deelnemers die zowel een begin- als eindscore hebben ingeleverd met de beginscores van deelnemers die alleen een beginscore hebben ingeleverd a)

	Beginmeting deelnemers met begin- en eindscores			Beginmeting deelnemers met alleen beginscore			(A-B)	p
	N	GEM A	SD	N	GEM B	SD		
<i>Kansen of bedreigingen</i>								
Productiekosten	15	-0,67	2,16	8	-1,75	0,89	1,08	0,11
Grondsoort	12	1,33	1,30	8	0,38	1,30	0,96	0,12
Nabijheid natuurgebied	14	-0,07	1,59	7	-1,43	1,81	1,36	0,09
<i>Voorspelbaarheid</i>								
Milieutechnologie	15	0,00	1,07	7	0,71	0,76	-0,71	0,13
Verkoopkansen	12	0,67	0,78	10	-0,30	1,34	0,97	0,05
Internationale concurrentie	12	1,00	0,95	8	0,00	0,93	1,00	0,03
Agrarische productieketens	12	1,08	0,79	6	0,17	1,33	0,92	0,08
Nabijheid natuurgebied	12	0,50	1,57	8	-0,88	1,96	1,38	0,10
<i>Competenties</i>								
Belang bedrijf up-to-date houden	18	3,56	0,92	5	4,40	0,55	-0,84	0,07
Bijdragen aan imago product	17	3,18	1,29	5	2,00	0,71	1,18	0,02
Geven feedback aan personeel	9	3,78	0,97	6	2,33	1,21	1,44	0,02
Aangeven van sterktes/zwaktes	18	3,44	1,29	5	4,20	0,45	-0,76	0,05
Neem beslissingen op gevoel	18	3,92	0,88	5	3,20	0,84	0,72	0,12
Onderhandelen met ketenpartijen	18	3,44	1,15	5	4,80	0,45	-1,36	0,00
Kans ontw. internationale markt	18	3,39	0,70	5	2,60	1,14	0,79	0,07
Acties met betrekking tot internationale ontwikkeling	11	2,55	0,69	8	1,75	0,89	0,80	0,04
<i>Communicatievaardigheden</i>								
Met iedereen over van alles praten	17	3,29	0,99	5	4,00	0,00	-0,71	0,01
<i>Persoonlijkheidskenmerken<sup>b</sup></i>								
Geen verschillen met $p < 0,15$								

a) N=aantal observaties per traject; GEM=gemiddelde van N-waarnemingen; SD=standaarddeviatie bij N-waarnemingen. p=significantie van het verschil bij 2-zijdige toetsing met een t-toets voor onafhankelijke steekproeven (de waarde is cursief indien  $p < 0,05$ ); b) De persoonlijkheidskenmerken zijn slechts eenmaal bevraagd (tijdens de beginmeting). Om toch een goede ex-ante vergelijking te kunnen maken van de deelnemers waarvan een effectanalyse is uitgevoerd zijn hier alleen de 19 bedrijven geselecteerd die zowel een begin- als een eindenquête hebben ingestuurd.

## Conclusies

De kwantitatieve evaluatie is uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op twee onderzoeksvragen:

1. Hebben de interventies geleid tot meetbare verschillen in strategievorming en (netwerk)competenties van de ondernemers?
2. Zijn er verschillen tussen het groepstraject en het individuele traject?

Beide vragen kunnen op basis van de resultaten in dit hoofdstuk met 'ja' worden beantwoord. Op onderdelen zijn in deze studie significante effecten gevonden, bij (items die betrekking hebben op) competenties, communicatievaardigheden en bij de perceptie van kans/bedreiging en voorspelbaarheid van ontwikkelingen. Aanvullende analyses laten zien dat non-response bias geen grote rol lijkt te hebben gespeeld. Mocht dit wel het geval zijn geweest, dan zal het eerder tot een onderschatting dan een overschatting van het werkelijke effect hebben geleid. Bij beide trajecten geldt dat de verandering in scores de 'initiële' strategieën van de bedrijven scherper neerzetten. De interventies ten aanzien van de strategievorming lijken in beide trajecten het gewenste effect gesorteerd te hebben. De resultaten laten verder zien dat ook bij diverse belangrijke items gericht op netwerkcompetenties duidelijke vooruitgang is geboekt. Vaak is in beide trajecten een ontwikkeling gevonden, maar een interessante observatie was ook dat bij twee items de scores in het ene traject (door de interventie) opgetrokken waren tot exact de scores in het andere traject.

Bij het antwoord op de tweede vraag, met betrekking tot de verschillen tussen de trajecten, moet wel de kanttekening geplaatst worden dat er toch duidelijke aanwijzingen zijn dat voorafgaand aan de interventies al sprake was van verschillen tussen de trajecten ten aanzien van de deelnemers die aan de trajecten deelnamen. Er mag dus *niet* geconcludeerd worden dat de gevonden verschillen tussen de beide trajecten toegeschreven mogen worden aan de verschillen in interventies.

## 4.4 Conclusies en aanbevelingen

In de initiële fase van dit onderzoek (hoofdstuk 3) is een vergelijking gemaakt tussen vooroplopende ondernemers (die er goed in slaagden hun doelen te realiseren) en zoekende ondernemers (die wel de 'sense of urgency' hadden om te veranderen, maar daar niet goed in slaagden). Op basis van de belangrijkste verschillen tussen deze twee typen ondernemers kwam als aanbevelingen naar

voren dat het voor de versterking van ondernemerschap de moeite waard zou zijn om te proberen:

1. De netwerkcompetenties van zoekende ondernemers te verbeteren;
2. Ondernemers inzicht te geven in hun sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen in hun omgeving;
3. Ondernemers te helpen om hun ideeën verder te analyseren en uit te werken tot strategische (business)plannen.

In de interventiefase van dit onderzoek zijn de aanbevelingen vertaald in een onderzoeksopzet met een groeps- en een individueel (interventie)traject. In beide trajecten is gewerkt aan de netwerkcompetenties van de deelnemers en is tevens aan de hand van een analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, gewerkt aan de vorming van een op maat gesneden strategisch (business)plan. Met behulp van een kwalitatieve en een kwantitatieve evaluatie zijn de interventies zelf, maar vooral ook de *effecten* van de interventies op bewustwording, zelfvertrouwen, percepties van ontwikkelingen, (percepties van) competenties, en feitelijk gedrag vastgesteld.

Uiteindelijk was alle inzet gericht op het versterken van het ondernemerschap (van zoekende ondernemers). Dus is de hamvraag die hier nu beantwoord moet worden: *is het ondernemerschap versterkt door de interventies?*

Het antwoord op de vraag luidt 'ja'. Er komt een sterk consistent beeld naar voren uit de kwalitatieve en de kwantitatieve evaluatie, zodat geconcludeerd mag worden dat de interventies bij (in ieder geval een belangrijk deel van) de deelnemers geleid hebben tot:

- bewustwording van ondernemerschapscompetenties (wat een belangrijke voorwaarde is voor competentieontwikkeling, zie Lans et al., 2009); voor een deel wisten ze het wel, maar zolang het onuitgesproken (ongearticuleerd) blijft, kan je er niet bewust aan of mee werken (Bergevoet en Van Woerkum, 2006);
- bewustwording specifiek gericht op de netwerkcompetenties: als belangrijkste nieuw-verkregen inzicht wordt *het belang van netwerken* genoemd; daar komt nog bij dat ze niet alleen bewust geworden zijn van het belang, maar via een huiswerkopdracht ook feitelijke ervaring hebben opgedaan met het opbouwen van een netwerk (door met iemand van buiten de sector over je bedrijf te gaan praten); hierdoor zijn ze in de Miller-leerpyramide opgeschoven van 'kennen' en 'weten hoe' naar het feitelijk 'laten zien' en 'doen' (Miller, 1990);
- versterkte zelfkennis (wat wil ik en kan ik met mijn bedrijf);

- versterkt zelfvertrouwen (soms alleen al door te ervaren dat ze niet de enige zijn die met een bepaalde vraag worstelen);
- aanscherping van de bedrijfsstrategie; dit kwam uit de kwalitatieve evaluatie naar voren, maar enigszins onverwachts ook uit de kwantitatieve evaluatie (zie de discussiesectie bij 4.3.3); een scherpere bedrijfsstrategie is een belangrijke voorwaarde om over te gaan tot het feitelijk zetten van stappen, want onzekerheid en twijfel leiden er vaak toe dat alles bij het oude gelaten wordt);
- significante vooruitgang op de items die nauw gerelateerd zijn aan de gepleegde interventies (d.i. items die behoren tot c.q. nauwe raakvlakken hebben met strategische en netwerkcompetenties);
- feitelijk veranderd gedrag, waarvan enkele ondernemers zelf aangeven dat dit geïnitieerd is door de interventie (zie interview met één van de deelnemers in *Syscope Magazine* (Syscope, 2007a)).

Ondanks dat deze uitkomsten in sterke mate tegemoet komen aan de inzet van dit onderdeel van het onderzoek, namelijk het via interventietrajecten versterken van het ondernemerschap, volgen er toch ook nog wel *verbeterpunten en aanbevelingen* voor het vervolg uit:

- Een kwalitatieve en een kwantitatieve evaluatie zijn ook voor vervolgonderzoek aan te bevelen, aangezien hiermee diepgaand inzicht kan worden verkregen in de ontwikkelingen die plaatsvinden tijdens het proces;
- Bij de enquêtes, opdrachten en inzet van tools is het van groot belang zo nauwkeurig aan te sluiten bij de deelnemers. Van de beperkte hoeveelheid kanttekeningen die geplaatst zijn door de deelnemer, heeft een belangrijk deel te maken met 'mismatches': vragenlijsten waar gevraagd wordt naar medewerkers die ze niet hebben, computerprogramma's die ontwikkeld zijn voor een andere sector, enzovoort.
- Houd rekening met een korte spanningsboog bij de deelnemers; van de laatste vragen in de enquête werd de bruikbaarheid voor de analyse duidelijk minder; theoretische beschouwingen tijdens de bijeenkomsten/contactmomenten worden al gauw te lang bevonden en bijeenkomsten die uitlopen leiden ook tot opmerkingen;
- Enigszins aansluitend op het vorige punt: ook kleine stappen kunnen grote effecten hebben. De begeleiders hadden het idee dat het netwerken onvolgende uit de verf was gekomen (qua theorie en aantal oefeningen en dergelijke), terwijl veel deelnemers aangeven dat ze nu voor het eerst zijn gaan nadenken over het nut van netwerken en dat dit alleen al een groot effect bij hen teweeggebracht heeft, bijvoorbeeld bij het benaderen en inschakelen

van mensen (één deelnemer vond zelfs al dat er wel veel nadruk op het netwerken gelegd werd);

- Wees als ontwerper van interventietrajecten of als begeleider ook niet te bang om iets nieuws in te brengen; de deelnemers worden vaak graag verast ('leuk dat er nu ook eens aandacht wordt besteed aan de menskant'). Te veel kiezen voor een vertrouwde aanpak kan eerder averechts werken ('die radar-plots ken ik al');
- De analyse heeft laten zien dat een min of meer vrije keuze van de deelnemers voor een groeps- of een individueel traject ook een impliciete indeling op andere kenmerken met zich meebrengt. Daardoor kon in deze studie geen goede vergelijking gemaakt worden tussen de beide interventietrajecten. Als dit wel gewenst is in een vervolgonderzoek, dan betekent dit dus dat er een aselechte toewijzing van deelnemers aan de interventies moet plaatsvinden;
- Wanneer vervolgprojecten echter geen onderzoeksdoel hebben, maar enkel een versterking van het ondernemerschap als doel, dan is het aan te bevelen om een combinatie van het individuele en groepstraject te kiezen. Het individuele traject biedt de mogelijkheid om dieper op een bepaalde bedrijfs-situatie in te gaan en eventueel ook nog kengetallen erbij te betrekken (zoals de wens is van enkele deelnemers). Het groepstraject daarentegen wordt door de deelnemers als zeer motiverend ervaren omdat ze zich dan kunnen spiegelen aan anderen (het feit dat ze in deze studie vooraf onbekenden waren van elkaar en uit verschillende sectoren kwamen werd daarbij als extra positief ervaren) en de sociale druk/teamgeest leidt tot een betere deelname c.q. een lager percentage afvallers gedurende het traject. Hier moet wel bij vermeld worden dat een dergelijke gecombineerde opzet (net als overigens in de huidige studie) veel vraagt van de competenties van de begeleiders. Ze moeten enerzijds een vertrouwensband ('klik') kunnen maken tijdens de individuele trajecten en anderzijds op een goede manier met groepen kunnen werken. Ook inhoudelijk wordt veel van hen gevraagd. Ze moeten enigszins gevoel hebben voor de sector waar de deelnemers in actief zijn, verstand hebben van de menselijke kant van het ondernemen ('wat wil ik, wat kan ik') en inhoudelijk feedback kunnen geven op de strategische (business)-plannen van de ondernemers.

# 5 Kennisbenuttingsfase

---

## 5.1 Inleiding

In de interventiefase van dit project is een methodiek ontwikkeld en getoetst om het ondernemerschap van zoekende ondernemers te versterken met behulp van (het) netwerken, zodat de in de initiële fase geconstateerde verschillen met vooroplopende ondernemers geheel of gedeeltelijk kunnen worden verkleind.

In de kennisbenuttingsfase zijn de ontwikkelde methodiek en kennis gedeeld met kennisorganisaties, die eveneens actief zijn in ondernemerschapstrajecten met (toekomstige) agrarische ondernemers. Omgekeerd is de kennis en ervaring in de ondernemerschapstrajecten van deze kennisorganisaties ook benut in dit project.

## 5.2 Aanpak

De kennisbenuttingsfase bestond uit de volgende activiteiten:

1. Bilaterale gesprekken met relevante kennisorganisaties, die ook concreet werken aan ondernemerschapsontwikkeling met (toekomstige) boeren en tuinders;
2. Kennisoverdracht op maat door presentaties per organisatie afzonderlijk en/of seminars in samenwerking met groepen organisaties.

In dit rapport worden alleen de resultaten, conclusies en aanbevelingen uit activiteit 1 meegenomen.

Na afloop van de interventietrajecten met de ondernemers en de gesprekken en groepsbijeenkomst met de begeleiders in de interventiefase, zijn in de zomer van 2007 elf bilaterale gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van onderwijs- en onderzoekinstellingen, intermediairs van sectororganisaties, adviseurs van accountantsbureaus en banken. Deze organisaties kunnen als volgt worden ingedeeld:

- Onderwijs: AOC Oost, CAH Dronten, HAS Den Bosch;
- Onderzoek: AgroCenter en Melkvee Academie;
- Sector: LTO Noord en NAJK;
- Advies/dienstverlening: Alfa Accountants en Adviseurs, Gibo Groep, Rabobank en Syntens.

Deze selectie is zeker niet representatief, maar bevat wel een brede vertegenwoordiging vanuit verschillende werkterreinen. Adviesorganisatie Movaeres en sectororganisatie ZLTO ontbreken echter en ketenpartijen (afnemers van en toeleveranciers aan primaire land- en tuinbouwbedrijven) zijn geheel niet vertegenwoordigd, maar voeren zelf ook nauwelijks ondernemerschapstrajecten met agrarisch ondernemers uit. In bijlage 1 zijn de namen van de gesprekspartners vermeld. In bijlage 7 is de lijst met gesprekselementen opgenomen, onder andere ten aanzien van de rekrutering van deelnemers, interventies, netwerkcompetenties en effectmeting.

### 5.3 Resultaten

Uit de analyse van de verslagen van de gesprekken met kennisorganisaties, die ook werken aan de ontwikkeling van het ondernemerschap van (toekomstige) agrarische ondernemers, komen de volgende hoofdlijnen naar voren. De uitgebreide resultaten zijn opgenomen in bijlage 8.

#### *Algemeen*

Het *motief* om aan ondernemerschap te werken verschilt sterk tussen de diverse typen kennisorganisaties. Bij de onderwijsinstellingen speelt de persoonlijke interesse van de betrokken begeleiders/docenten een grote rol. Bij de onderzoeksinstituten is kennisdoorstroming het belangrijkste motief en bij de sectororganisaties belangenbehartiging. Bij de adviesorganisaties ligt de nadruk op klantenbinding en het inspelen op de behoeften van klanten. Het opbouwen van een netwerk met het bedrijfsleven speelt zowel in het advies als in het onderwijs.

Over het *belang* van ondernemerschap voor (toekomstige) ondernemers bestaat minder duidelijkheid. Bij de onderwijsinstellingen en het NAJK staat de persoonlijke ontwikkeling van ondernemers voorop. Diverse organisaties noemen ook het belang van een goede strategievorming voor de duurzame groei van de onderneming. De adviesorganisaties erkennen daarnaast de noodzaak tot versterking van de concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw.

Het *aanbod* van de kennisorganisaties op het gebied van ondernemerschap hangt af van het type kennisorganisatie. Bij de onderwijsinstellingen komt ondernemerschap in diverse cursussen/opleidingen aan bod. Daarnaast vormen praktijkstages en afstudeeropdrachten voor bedrijven een belangrijk onderdeel van het onderwijsaanbod. De overige organisaties (onderzoek, sector en advies) bieden vooral meerdaagse trainingen voor groepen ondernemers, al dan niet in



combinatie met individueel advies aan ondernemers. Groepstrainingen hebben veelal meerwaarde en zijn bovendien goedkoper dan individuele adviestrajecten. Daarnaast organiseert een aantal van hen themagerichte workshops, gastcolleges/masterclasses door succesvolle ondernemers en ondernemerscafés voor informele contacten en gedachtewisseling.

De *doelgroep* van de onderwijsinstellingen bestaat min of meer vanzelfsprekend uit de eigen studenten, en met name die in de laatste studie jaren. Het AgroCenter heeft als specifieke doelgroep adviseurs, docenten (en onderzoekers), die zelf actief zijn in ondernemerschapstrajecten met agrarische ondernemers. De sectororganisaties richten zich uitsluitend op agrarische ondernemers, terwijl de adviesorganisaties allen ook ondernemers uit het mkb als belangrijke doelgroep hebben.

De *werving van deelnemers* door onderwijsinstellingen en sectororganisaties geschiedt rechtstreeks onder hun eigen studenten c.q. leden. De adviesorganisaties werven veelal via hun eigen netwerk van accountants, adviseurs en relatiebeheerders, die regelmatig contact onderhouden met hun klanten. De Melkvee Academie en Syntens benaderen potentiële deelnemers ook op actieve wijze. LTO Noord en de Gibo Groep maken voor de werving tevens gebruik van advertenties in vakbladen.

Het beeld van het *aantal deelnemers* per jaar is verre van volledig en bevat bovendien ruwe schattingen en dubbeltellingen. Een globale inschatting is dat:

- 25% van de studenten in het agrarisch onderwijs in aanraking komt met ondernemerschap;<sup>1</sup>
- de potentiële markt voor ondernemerschapstraining bij agrarische ondernemers 10% bedraagt, onder andere in het kader van bedrijfsovername;
- de huidige markt voor ondernemerschap bij agrarische ondernemers ligt rond de 1%, dat wil zeggen 500-1.000 deelnemers per jaar.

In ieder geval is wel duidelijk dat Syntens met 20.000 adviestrajecten en 1.000 workshops een belangrijke partij is op het gebied van ondernemerschapstrainingen. Sinds een paar jaar zijn ze op verzoek van LNV ook actief in de agrarische sector, op het terrein van de multifunctionele landbouw en de glastuinbouw.

---

<sup>1</sup> Hierbij is het van belang aan te tekenen dat deze interviews ongeveer twee jaar geleden hebben plaatsgevonden. De indruk bestaat dat inmiddels een groter deel van de studenten in het onderwijs in aanraking komt met ondernemerschapstrajecten.

### *Inhoudelijke en methodische aspecten cursussen/projecten*

De meeste kennisorganisaties kiezen de ondernemer en/of zijn onderneming als *invalshoek* voor de cursussen/projecten. De Melkvee Academie en Syntens nemen echter bewust een innovatie of thema als uitgangspunt, omdat dit meer tot de verbeelding van (potentiële) deelnemers spreekt. Van daaruit werken zij echter vervolgens ook aan de ondernemer en zijn onderneming.

Verreweg de meeste *activiteiten* vinden plaats in groepsverband. De belangrijkste activiteit is het ontwikkelen (en deels ook de realisatie) van een strategisch plan voor de eigen onderneming of een praktijkbedrijf. Hierbij wordt aandacht besteed aan de 3 O's van ondernemer, onderneming en omgeving. In verband met geheimhouding en/of privacy kunnen sommige onderdelen ook in individueel verband worden uitgevoerd. Voor een brede oriëntatie organiseren de onderwijsinstellingen tevens excursies en studiereizen en de adviesorganisaties en LTO Noord maken hiervoor gebruik van themagerichte workshops. De Melkvee Academie en Syntens spelen ook een actieve rol als kennismakelaar.

De meeste organisaties maken gebruik van een eigen *draaiboek/handleiding* voor de training in het ontwikkelen van een strategisch plan. In een aantal gevallen komen deze echter uit dezelfde koker. De onderwijs- en onderzoeksinstellingen en de adviesorganisaties beschikken veelal over *eenzelfde type instrumenten*, die vrijwel allemaal in eigen beheer zijn ontwikkeld. Met behulp van testen worden de persoonlijkheid en competenties van ondernemers in kaart gebracht en gebruikt voor persoonlijke ontwikkelingsplannen en de keuze van passende ondernemingsstrategieën. De SWOT-analyse dient voor de confrontatie van de sterke en zwakke punten van de ondernemer en zijn onderneming met de kansen en bedreigingen uit de omgeving en leidt tot de strategische vraagstukken voor het bedrijf. Bedrijfsbegrotingsmodellen bieden de mogelijkheid om alternatieve bedrijfsplannen door te rekenen en de uitkomsten te vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven uit de sector. Het strategisch managementrapport biedt een format voor het opstellen van een strategisch bedrijfsplan dat bijvoorbeeld ook gebruikt kan worden voor financieringsaanvragen bij banken.

Ten aanzien van (*het*) *netwerken* kan geconcludeerd worden dat geen enkele van de door ons geïnterviewde organisaties het ontwikkelen van netwerkcompetenties *expliciet* in de training c.q. het curriculum heeft opgenomen. Meermalen is ook aangegeven dat een dergelijke kijk op netwerken voor hen een 'eye-opener' is. Wel zijn er impliciet ervaringen opgedaan met de vorming van netwerken. Een aantal onderwijsinstellingen heeft bijvoorbeeld de ervaring dat netwerken tussen studenten en ondernemers slechts sporadisch goed werken. Er is geen sprake van gelijkwaardigheid, waardoor de balans in het netwerk uit

evenwicht is. AOC Oost signaleert dat ook de ontwikkeling van de sociale vaardigheden van studenten aandacht behoeft. Veel studenten hebben moeite om nieuwe contacten te leggen en hun netwerk op te bouwen. De organisaties buiten het onderwijs hebben in ondernemerschapstrajecten een sterke voorkeur voor gemengde groepen met agrariërs uit diverse sectoren, die elkaar niet persoonlijk kennen. Dit biedt een veilige leeromgeving, waarin de deelnemers meer openheid geven omdat de privacy en geheimhouding minder in het geding is. Een gemengde groep zorgt bovendien voor een bredere oriëntatie van de deelnemers en een kritische reflectie op elkaar. Het is wel aan te bevelen dat de ondernemers een vergelijkbaar niveau hebben, met hun onderneming in dezelfde levensfase zitten en met vergelijkbare strategische vragen zitten.

Alleen Syntens maakt gebruik van monitoring & evaluatie in de vorm van bedrijfsspecifieke prestatie-indicatoren, die langjarig worden gevolgd, en interne en externe audits. In het onderwijs worden studenten vooralsnog alleen afgerekend op het opgestelde strategische bedrijfsplan. Overige organisaties hebben geen interesse in effectmetingen, maar meten wel incidenteel klanttevredenheid, soms met behulp van evaluatieformulieren.

#### *Samenwerking bij de (ontwikkeling van) cursussen/projecten*

Er zijn vele samenwerkingsverbanden tussen de organisaties waarmee is gesproken en veel gezamenlijke trajecten. Alle onderwijsinstellingen die gefinancierd worden door het ministerie van LNV werken samen in de Groene Kennis Coöperatie (GKC). De GKC kent ook een programma ondernemerschap, waarin onder andere een portfolio wordt samengesteld van RIGO/KIGO-projecten op het gebied van ondernemerschap in het groene onderwijs. De onderwijsinstellingen werken verder veel samen met regionale sectororganisaties en adviesorganisaties.

Het samenwerkingsverband Partners voor Ondernemerschap is in 2007 opgericht en daarin zijn onder andere vertegenwoordigd de Groene Kennis Coöperatie, Wageningen UR, LTO, NAJK, Rabobank en een aantal ketenpartijen. De belangrijkste activiteit van de Partners in 2007 was de organisatie van de Ondernemerschapsdag in oktober. Buiten het samenwerkingsverband om zijn LTO, NAJK, Gibo Groep en Rabobank betrokken bij een aantal gezamenlijke projecten. Syntens heeft vooral een groot netwerk buiten de agrarische sector.

In algemene zin hebben de gesproken kennisorganisaties veel behoefte aan onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van ondernemerschapstrajecten. De specifieke interesses voor instrumenten/kennis uit dit project zijn weergegeven in tabel 5.1.

<b>Tabel 5.1</b>	
<b>Interesse van kennisorganisaties op het gebied van ondernemerschap voor instrumenten/kennis uit dit project</b>	
<b>Instrumenten/kennis</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>
- theorie netwerken	6
- netwerkkaart (stakeholderdiagram)	5
- netwerkcoëfeningen (onder andere handdrukken)	3
- competentiescan ondernemerschap	6
- monitoring- en evaluatiemethoden	2
- uitwisseling kennis en ervaring	6

## 5.4 Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen, voortkomend uit de gesprekken met kennisorganisaties actief op het gebied van de ontwikkeling van het ondernemerschap van (toekomstige) agrarisch ondernemers, zijn:

- de verschillende organisatie werken vanuit verschillende rollen en motieven aan ondernemerschap (persoonlijke interesses, kennisdoorstroming, belangenbehartiging);
- er zijn veel contacten en samenwerkingsverbanden tussen de geïnterviewde partijen en dit weerspiegelt zich voor een deel in vergelijkbare type instrumenten (testjes, SWOT, ontwikkeling van een businessplan) dat wordt ingezet;
- de feitelijke uitvoering van de trajecten doet iedere organisatie op zijn eigen wijze; hierbij speelt de wens van de diverse organisaties om een eigen profiel aan het traject te geven een belangrijke rol;
- alleen bij Syntens en het AgroCenter is sprake van specialisatie op het terrein van ondernemerschapsontwikkeling; bij de andere is het een product naast andere producten, waarbij ook wordt aangegeven dat 'ondernemerschap' als product moeilijk te verkopen. Ondernemerschap wordt dan ook vaak behandeld door eerst een inhoudelijk thema aan te snijden en dit vervolgens te verbinden met ondernemerschap;
- alleen bij Syntens vindt er consequent monitoring en evaluatie door onafhankelijke externe partijen plaats. Maar ook hier geldt dat dit bestaat uit zogenaamde eenpuntsmetingen en geen voor- en nameting. Wel worden bij Syntens meerdere prestatie-indicatoren bevraagd en gaat het dus duidelijk verder dan de incidentele klanttevredenheidsscores bij de andere organisaties. Klanttevredenheidsscores wordt door de meeste organisaties ook

als voldoende gezien; er is geen behoefte aan meer monitoring en evaluatie (dat wordt beschouwd als iets voor het onderzoek);

- de meeste organisaties delen de bevinding uit de interventiefase dat het werken met groepen van mensen die elkaar niet kennen en uit verschillende sectoren afkomstig zijn, goed werkt. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat het niveau enigszins vergelijkbaar moet zijn; een mix van ondernemers en studenten zal niet werken;
- geen enkele van de door ons geïnterviewde organisaties heeft het ontwikkelen van netwerkcompetenties *expliciet* in de training c.q. het curriculum opgenomen. Meermalen is ook aangegeven dat een dergelijke kijk op netwerken voor hen (net als voor de ondernemers in de interventiefase een 'eye-opener' is en er is duidelijk behoefte geuit aan kennis en netwerken.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

---

Nadat in de afzonderlijke hoofdstukken al conclusies zijn getrokken over de initiële fase, de interventiefase en kennisbenuttingsfase, wordt in dit hoofdstuk aan de hand van vragen en antwoorden de conclusies over het hele project beschreven. We zijn hierbij uitgegaan van de zes subdoelen die geformuleerd zijn in hoofdstuk 1.

Vraag: Is het mogelijk om relevante thema's voor versterking van het ondernemerschap te achterhalen die vervolgens in interventietrajecten verder uitgewerkt kunnen worden?

Antwoord: Ja, de initiële fase van het onderzoek heeft een aantal belangrijke thema's blootgelegd die volgens de geïnterviewden het verschil maken tussen voorlopende en zoekende ondernemers, namelijk:

- a) Voorlopende ondernemers onderscheiden zich van zoekende ondernemers door de wil zich te bewijzen. De voorlopers hebben een sterke 'intrinsieke drive', wat ook door intermediairs als een belangrijk onderscheidend aspect ten opzichte van de zoekers wordt aangegeven;<sup>1</sup>
- b) De voorlopende ondernemers zijn handig in het aanboren en/of creëren van allerlei netwerken en maken hiervan effectief gebruik bij het realiseren van hun strategische doelstellingen. Ook zoekende ondernemers zitten in netwerken, maar benutten deze onvoldoende om informatie te vergaren die nodig is voor strategische beslissingen ten aanzien van hun bedrijf;
- c) Bij de voorlopers valt op dat ze een vrij goed uitgewerkt idee hebben ten aanzien van strategische stappen die ze willen zetten en vervolgens rustig afwachten tot het geschikte moment zich voordoet om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten. Er worden zelden overhaaste beslissingen genomen. De indruk bestaat dat er bij de zoekende ondernemers ook wel voldoende ideeën zijn, maar dat deze onvoldoende zijn uitgewerkt om de kansen te grijpen wanneer ze zich voordoen.

Onderdeel a) is niet verder uitgewerkt in deze studie aangezien intrinsieke drive een persoonlijkheidskenmerk is en die per definitie moeilijk te veranderen zijn. Zoals eerder ook is aangegeven sluit dit niet uit dat de actiebereidheid en het feitelijk gedrag van ondernemers kan verbeteren zodra ze een beter beeld

---

<sup>1</sup> De term 'intrinsiek' geeft al aan dat het min of meer een vast gegeven is. Dit sluit niet uit dat de actiebereidheid en het feitelijk gedrag van ondernemers kan verbeteren zodra ze een beter beeld hebben gekregen van waar ze naar toe willen met hun bedrijf.

hebben gekregen van waar ze naar toe willen met hun bedrijf. Daarmee is de intrinsieke drive van de ondernemer niet veranderd, maar worden er toch meer plannen gerealiseerd.

Uiteindelijk is dus besloten om de interventies met name in te zetten op b) 'het netwerken' en c) strategievorming.

Met het antwoord op de eerste vraag is ook meteen subdoel 2 behandeld: het is dus mogelijk gebleken om inderdaad een doelgroep van 'zoekende ondernemers' te definiëren die, meer dan vooroplopende ondernemers, kunnen profiteren van interventietrajecten gericht op het versterken van het ondernemerschap.

Met subdoel 3 werd beoogd 'te onderzoeken of het mogelijk is om met een groep ondernemers met verschillende doelstellingen<sup>1</sup> en afkomstig uit verschillende sectoren een overeenkomstig thema te vinden dat hen bindt en dat behandeld kan worden in de interventietrajecten.' Geconcludeerd kan worden dat het inderdaad mogelijk is om zo'n thema te vinden. Sterker nog, het groeps-traject werd door de deelnemers als zeer motiverend ervaren omdat ze zich daarbij kunnen spiegelen aan anderen; het feit dat ze in deze studie vooraf onbekenden waren van elkaar en uit verschillende sectoren kwamen werd daarbij als extra positief ervaren; de sociale druk/teamgeest is er waarschijnlijk de oorzaak van dat er in het groepstraject een betere deelname c.q. een lager percentage afvallers was dan in het individuele traject.

Een conclusie met betrekking tot subdoel 4 'te onderzoeken of hierbij een groepstraject (d.i. een netwerk van ondernemers) meer of minder effectief is dan een individueel traject' is in deze studie *niet* te trekken. Om de deelnemers gemotiveerd aan het onderzoek te laten deelnemen hebben ze een vrije keuze gekregen bij de toewijzing aan één van beide interventietrajecten. In de discussiesectie van hoofdstuk 4 blijkt uit aanvullende analyses dat deze vrije keuze ook impliciet geleid heeft tot een selectieve toewijzing op andere kenmerken. Kortgezegd: het kan zijn dat de verschillende effecten die gevonden zijn tussen de deelnemers aan het individuele traject en de deelnemers aan het groepstraject verklaard kunnen worden door de verschillen die er al waren voordat de feitelijke interventies begonnen. In deze studie hebben we voorrang gegeven aan de motivatie van de deelnemers om de werking van de aanpak te kunnen aantonen (en in de hoop dat er geen systematische verschillen zouden ontstaan door de vrije keuze bij de toewijzing). Nu de werking van de aanpak is aangetoond en

---

<sup>1</sup> Er is binnen het LNV-onderzoeksprogramma al behoorlijk wat ervaring met netwerken van agrarische ondernemers maar die hebben, in tegenstelling tot onze studie, als kenmerk dat de deelnemers erin werken aan een gezamenlijk doel, bijvoorbeeld verhoging grondwaterpeil of nieuwe kassystemen invoeren.

ook is gebleken dat de vrije keuze tot systematische (ex-ante) verschillen kan leiden, is het raadzaam om voor vervolgonderzoek een aselechte toewijzing te hanteren. Voor implementatie in de praktijk bevelen de begeleiders juist een combinatie aan van een individueel en een groepstraject, ook al vraagt dit wel veel van de competenties van de begeleiders (zie hoofdstuk 4).

Subdoel 5 heeft betrekking op de vraag of netwerkcompetenties een aangrijpingspunt kunnen zijn voor ondernemerschapsversterking (en of hier goede methodieken op ontwikkeld kunnen worden). De conclusie hierbij kan zijn dat het inderdaad mogelijk is gebleken om hier een methodiek op te ontwikkelen. Alhoewel de methodiek in de ogen van de begeleiders nog wat mager was ('onvoldoende uit de verf kwam'), wordt het zowel door de deelnemers in de interventiefase als door de geïnterviewden in de kennisbenuttingsfase als een 'eye-opener' bestempeld. Deze laatsten geven er bij aan dat het inderdaad een heel belangrijk onderdeel is van het ondernemerschap en vragen zich hardop af waarom ze hier niet eerder iets mee gedaan hebben. Uit zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve evaluatie komt naar voren dat de netwerkcompetenties versterkt zijn door de interventies (en dat dit zelfs een halfjaar na afloop van de interventies nog meetbaar is). En aangezien de netwerkcompetenties een onlosmakelijk onderdeel vormen van het ondernemerschap, kan ook geconcludeerd worden dat het ondernemerschap versterkt is. Daarnaast zien we in tabellen 4.5a, b, c en 4.6a, b, c ook significante vooruitgang op andere items die gerelateerd zijn aan het ondernemerschap. Uit recent werk van Lans et al. (2009), waarbij ontwikkelingen van tuinders in de tijd op allerlei aspecten zijn onderzocht, volgt een hypothese over 'verticale competentieontwikkeling' die luidt: 'de ontwikkeling van competentiegerelateerde activiteiten die betrekking hebben op het "betreden" van nieuwe netwerken, maakt tevens de ontwikkeling mogelijk van competenties mogelijk in aanliggende competentiegebieden.' Met andere woorden: omdat je als ondernemer beter bent geworden in het verzamelen van informatie en het toetsen van ideeën aan anderen, kan je ook een snellere ontwikkeling doormaken op andere competentiegebieden. Dit zou dus een verklaring kunnen zijn voor de significante vooruitgang bij andere items, maar aangezien er nog niet veel feitelijke veranderingen in netwerkgedrag zijn gerapporteerd is het waarschijnlijk dat deze voortkomen uit het strategievormings-traject dat ook deel uit maakt van de interventies (bijlage 2). Ten aanzien van het langetermijneffect van de interventies op het ondernemerschap is nog een kanttekening te plaatsen. Er moet immers worden geconstateerd dat er weliswaar bij een enkele deelnemer al een gedragsverandering heeft plaatsgevonden (waardoor het effect waarschijnlijk zal beklijven), maar dat dit voor een groot deel van de deelnemers nog niet het geval is. De vraag blijft dus nog open of er



op de langere termijn nog effecten van de gepleegde interventies zullen zijn. Wat dat betreft is het positief dat andere organisaties 'het netwerken' als belangrijk bestempeld hebben waardoor er een gereede kans is dat ondernemers er in de toekomst nog vaker met het belang van 'het netwerken' geconfronteerd zullen worden en er meer ondernemers de stap van veranderende houding naar gedragsverandering zullen maken.

Het laatste subdoel heeft betrekking op de kennisbenuttingsfase van het onderzoek. Hierbij komt de vraag aan de orde of 'de opgedane kennis en inzichten uit dit project breder in de agrarische sector kunnen worden toegepast bij allerlei kennisinstellingen en intermediaire organisaties'. Op basis van de bevindingen uit de kennisbenuttingsfase (hoofdstuk 5) en de reacties op tussentijdse publicaties en lezingen (bijlage 9), mag geconcludeerd worden dat er veel belangstelling is voor het onderzoek en dat veel van de inzichten al een doorvertaling hebben gekregen naar de sector (waarbij ze ongetwijfeld een iets andere uitingsvorm krijgen aangezien, zoals eerder aangegeven, de meeste organisaties een eigen profiel willen geven aan hun ondernemerschapstrajecten). Onze definitie van netwerkcompetenties als het vermogen van ondernemers om de *juiste personen* op het *juiste moment* voor het *juiste doel* in te zetten, horen we al heren en der terug (Syscope, 2008). Een aantal organisaties heeft echter wel aangegeven nog wat beren op de weg te zien ten aanzien van de rekrutering van deelnemers aan dit soort trajecten en ten aanzien van het vinden van de juiste begeleiders bij dergelijke trajecten. Bedrijfsadviseurs (maar ook docenten) zijn veelal gewend om op concrete inhoudelijke vragen antwoorden te geven, terwijl begeleiders in ondernemerschapsontwikkelingstrajecten een proces faciliteren, luisteren, samenvatten, doorvragen, toetsen, enzovoort, waarbij de ondernemer uiteindelijk zijn of haar eigen antwoord construeert. Als je goed bent als bedrijfsadviseur of als docent, ben je dat dus niet automatisch als begeleider en vice versa. We bevelen daarom intermediaire organisaties en kennisinstellingen aan om veel aandacht te besteden aan om- en bijscholing op dit terrein. Het is de moeite waard omdat veel deelnemers hebben aangegeven dat ze blij waren dat nu eens het ontwikkelen van de ondernemer centraal werd gesteld in plaats van het ontwikkelen van de onderneming.

# Literatuur

---

Baron, R.A. en G.D. Markman, 'Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success.' In: *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 1, p. 41.

Bergevoet, R.H.M. en C. van Woerkum, 'Improving the entrepreneurial competencies of Dutch dairy farmers through the use of study groups.' In: *The Journal of Agricultural Education and Extension* 12 (2006) 1, pp. 25-39.

Cross, R., S.P. Borgatti en A. Parker, 'Beyond answers: dimensions of the advice network.' In: *Social Networks* 23 (2001) 3, p. 215.

Dyer, J. en K. Nobeoka, 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case.' In: *Strategic Management Journal* 21 (2000) 3, pp. 345-367.

Elfring, T., *Innovatief ondernemerschap - Management briefing* (in Dutch). Academic Services, Schoonhoven, 64 pp., 2000.

Fay, D., *Personal initiative: construct validation of a new concept of performance at work*. PhD thesis, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1998.

Fishbein, M. en I. Ajzen, *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley, Reading MA, 1975.

Granovetter, M.S., 'The strength of weak ties.' In: *American Journal of Sociology* 78 (1973) p. 1360.

Huirne, R.B.M., *Computerized management support for swine breeding farms*. Dissertation Wageningen University, 165 pp., 1990.

Jack, S.L., 'The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis.' In: *Journal of Management Studies* 42 (2005) 6, pp. 1233-1259.

- Jong, J. de, *Ondernemen met toekomst - resultaten scan ondernemerschap*. Interne rapportage, EIM, Zoetermeer, 2008.
- Langbert, M., 'Professors, managers and human resource education.' In: *Human Resource Management* 39 (2000) 1, pp. 65-78.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder en C. van Woerkum, 'Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness.' In: Batterink, M., R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen en P. Terlouw (eds.). *Selected papers from the 8<sup>th</sup> Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organisation Science*, PREBEM/NOBEM, Enschede. p. 81-95, 2005.
- Lans, T. en J.A.A.M. Verstegen, *Analysing, pursuing and networking: A validated three-factor framework of entrepreneurial competence in small business*. Working Paper Wageningen University, Submitted for publication, 2009.
- Lans, T., M.A. van Galen, J.A.A.M. Verstegen, H.J.A. Biemans en M. Mulder, *Searching for entrepreneurs among small business owners*. Working Paper Wageningen University, Submitted for publication, 2009.
- Lauwere, C.C. de, 'The role of agricultural entrepreneurship in Dutch agriculture of today.' In: *Agricultural Economics* 33 (2005) pp. 227-236.
- Lauwere, C.C. de, E. Poot en H. Holster, *Netwerken: de motor voor transitie!? Wat kunnen en willen beleidsmedewerkers met netwerken?* Rapport 7.06.11, LEI Wageningen UR, Den Haag, 2006.
- LNV, *Kiezen voor landbouw*. Nota ministerie van LNV, Den Haag, 2005.
- Man, T.W.Y., T. Lau en K.F. Chan, 'The competitiveness of small and medium enterprises - A conceptualisation with focus on entrepreneurial competences.' In: *Journal of Business Venturing* 17 (2002) pp. 123-142.
- Miller, G.E., 'The assessment of clinical skills/competence/performance.' In: *Academic Medicine* 65 (1990) 9 :S63-7.
- Mulder, M., 'Competence development - some background thoughts.' In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 7 (2001) 4, pp. 147-159.

Nandram, S.S. en K.J. Samson, *Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis* (in Dutch with English summary). Nyenrode Center for Entrepreneurship, Breukelen, Nederland, 242 pp., 2000.

Ng, D., J. Unterschultz en E. Laate, *The paradox of embeddedness: strong and weak tie performance in the biotechnology industry*. 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, juni 2006, Ede.

Ondersteijn, C.J.M., G.W.J. Giesen en R.B.M. Huirne, 'Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming; consequences for strategic choice.' In: *Agricultural Systems* 88 (2006) pp. 205-226.

Oosterbeek, H., C.M. van Praag en A. IJsselstein, *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation*. Working Paper Universiteit van Amsterdam, submitted for publication, 2009.

Praag, C.M. van, 'Some classic views on entrepreneurship.' In: *De Economist* 147 (1999) 3, pp. 311-335.

Sawyer, O.O., J. McGee en M. Peterson, 'Perceived uncertainty and firm performance in SMEs: The role of personal networking activities.' In: *International Small Business Journal* 21 (2003) 3, pp. 269-290.

Schaufeli, W.B. en A.B. Bakker, 'Bevlogenheid: een begrip gemeten.' In: *Gedrag & organisatie* 17 (2004) 2, pp. 89-112.

Shane, S., *A general theory of entrepreneurship*. Dward Elgar, Cheltenham, 327 pp., 2003.

Shrapnel, M. en J. Davie, 'The influence of personality in determining farmer responsiveness to risk.' In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 7 (2001) 3, pp. 167-178.

Syscope, 'Netwerken effectief leren gebruiken.' In: *Syscope Magazine* 14 (zomer 2007) pp. 10-11.

Syscope, 'Leerconcepten voor innovatief ondernemerschap.' In: *Syscope Magazine* 14 (lente 2007) 3, pp. 18-22 (*extra editie over 'Leren in Netwerken'*).

Syscope, 'Netwerken effectief gebruiken is aan te leren.' In: *Syscope Magazine* 18 (zomer 2008) pp. 3-4.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt* (in Dutch). Rapport LEI Wageningen UR, Den Haag, 104 pp., 2002.

Verstegen, J. en Th. Lans, *De kunst van het zien en het realiseren - Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. Rapport (8)06.02, LEI Wageningen UR, Den Haag, 18 pp., 2006.

Verstegen, J.A.A.M., M. Klopper en H. Schuite, *Een hernieuwde kijk op individuele besluitvorming in de glastuinbouw*. Rapport 7.03.13, LEI Wageningen UR, Den Haag, 84 pp., 2003.

Wasserman, S., *Social network analysis: methods and applications*, 1994.

# Bijlage 1

## Bedrijfstypen van de geïnterviewden en deelnemers

<b>Bedrijfstypen van de geïnterviewde personen in de initiële fase, en de geïnterviewde personen van de intermediaire organisaties</b>	
<i>Voorlopers</i>	
Varkenshouderij + fruitteelt (kersen)	
Biologische vollegrondsgroenten	
Glastuinbouw (delphinium) + Fleurplaza	
Biologische melkveehouderij + kaasmakerij	
Glastuinbouw (paprika)	
<i>Zoekers</i>	
Fruitteelt	
Glastuinbouw (orchideeën)	
Boomkwekerij (heide)	
Akkerbouw + vollegrondsgroenten (aardbeien, asperges)	
Varkenshouderij	
Melkveehouderij	
Akkerbouw	
Viskwekerij	
Glastuinbouw (chrysanten)	
<i>Intermediairs</i>	
GIBO	Jan Breembroek
ZLTO	Roel Schutten
Rabobank Nederland	Wim Thus

<b>Bedrijfstypen van de deelnemers aan de interventietrajecten in de interventiefase</b>	
	<i>Groep Noord-Oost</i>
N1	Melkveehouderij
N2	Melkveehouderij
N3	Akkerbouw
N4	Akkerbouw + fruitteelt (2 deelnemers van dit bedrijf)
N5	Akkerbouw
N6	Akkerbouw + pluimvee
N7	Akkerbouw + bloembollen (tulpen)
	<i>Groep West</i>
W1	Glastuinbouw (chrysanten en lelies)
W2	Glastuinbouw (potplanten)
W3	Glastuinbouw (potplanten)
W4	Buitenbloementeelt (zonnebloemen)
W5	Melkveehouderij
W6	Glastuinbouw (komkommers)
W7	Bloemisterij onder glas (alleen beginmeting; gestopt vanwege stormschade op bedrijf)
	<i>Individueel</i>
I-1	Glastuinbouw (rotsplanten)
I-2	Akkerbouw
I-3	Melkveehouderij
I-4	Fruitteelt (appels en peren)
I-5	Melkveehouderij
I-6	Melkveehouderij
I-7	Bloemkwekerij onder glas en open
I-8	Akkerbouw + meststieren
I-9	Viskwekerij

<b>Gesprekspartners in de kennisbenuttingsfase</b>	
<i>Organisatie</i>	<i>Personen</i>
AgroCenter	Alfons Beldman
Alfa	Christien Ondersteijn, Sake Kooistra
AOC Oost	Bennie Storkhorst, Klaas Jellema, Susan Geven
CAH Dronten	Wiggele Oosterhoff, Eric Hassink
GIBO	Jan Breembroek
Has Den Bosch	Godfried Hijl, Koos Dekker
LTO Noord	Frits Mandersloot
Melkvee Academie	Catharinus Wierda
NAJK	Dirk Bruins
Rabobank	Hans van den Boom
Syntens	Koen Knol



# Bijlage 2

## Interactief Strategisch Management



### Training ondernemen met visie


Het traject dat de ondernemers in het project met de werktitel 'Samen Grenzen Verleggen' hebben doorlopen is gebaseerd op de methode Interactief Strategisch Management (ISM). Deze methode richt zich op het ondersteunen van ondernemers in het maken van strategisch keuzen. Het concept is ontwikkeld als combinatie van verschillende theorieën en hulpmiddelen.



### Uitgangspunten

- De ondernemer staat centraal.
- Competentiegericht: uitgangspunt is de competentie van de ondernemer 'waar ben ik goed in'.
- De rol van de adviseur verandert naar coach c.q. facilitator.
- Integraal: het gehele bedrijf wordt in beschouwing genomen.
- Gericht op duurzame ontwikkeling (people, planet en profit).
- Interactief: in samenspraak met omgeving en samenleving.
- Resultaatgericht: actieplannen zijn uitvoerbaar en te monitoren.



	<b>Training 'Ondernemen met Visie'</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ondernemer schrijft in een training zelf zijn strategisch plan (analyse, strategiekeuze en actieplan)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ondernemer doorloopt een aantal stappen waarbij ingegaan wordt op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De ondernemer, ambities en vaardigheden</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De onderneming: uitgangssituatie van het bedrijf en bedrijfsresultaten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De omgeving, visie ondernemer op de eigen omgeving, zowel fysiek in het eigen gebied als voor markt en maatschappij</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De beste strategie is gebaseerd op de juiste match tussen ondernemer, onderneming en omgeving. De ondernemer vertaalt de keuze tot een concreet actieplan</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter ondersteuning van het proces zijn ook (internet)tools voor het schrijven van het strategische plan en het matchen van de drie O's beschikbaar</li> </ul>





### Strategisch Management Tool

- In het proces loopt de ondernemer stap voor stap de drie O's langs:
  - De ondernemer: competenties en ambities
  - De onderneming: bedrijfssituatie en -prestaties
  - De omgeving: persoonlijke interpretatie markt en maatschappij
- De redenering achter de analyse legt de ondernemer vast in zijn Strategisch Management Rapport
- Per onderdeel resulteert dit in een profiel
- De profielen worden gebruikt om de ondernemer te spiegelen en de verschillen tussen ondernemers en bedrijven te illustreren
- De tool combineert de profielen tot een score voor een aantal strategieën
- Deze strategiescore wordt als spiegel gebruikt voor de zelf gekozen strategie of strategieën. Belangrijkste doel is dat de ondernemer tot een consistente strategiekeuze komt.

### **Train de trainers**

- De gevolgd aanpak en de ingezette tools zijn ook voor de praktijk beschikbaar
- De begeleider of facilitator speelt een cruciale rol in het strategievormingsproces
- Dit betekent dat de training alleen door gekwalificeerde begeleiders wordt uitgevoerd
- Daarvoor worden trainingen voor trainers aangeboden

*Meer informatie:*

Alfons Beldman

0320-293540

alfons.beldman@wur.nl

www.agrocenter.wur.nl



# Bijlage 3

## Netwerkoefeningen

In de interventietrajecten zijn drie netwerkoefeningen ingebouwd. De huiswerkopdracht om een gesprek te gaan voeren met een ondernemer uit een andere sector (over je eigen bedrijf) behoeft weinig toelichting. Hieronder worden de 'netwerkaart-oefening' en de 'handdruk-oefening' verder toegelicht.

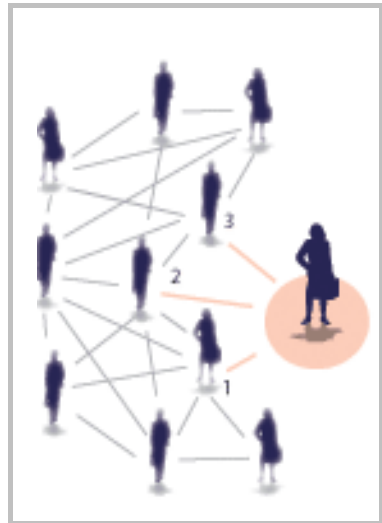
### *Netwerkaart-oefening*

Breng je netwerk in kaart. Dat was één van de opdrachten aan de deelnemers van dit project. 'Zet u zelf in het midden ('de ondernemer centraal') en teken de mensen/organisaties om u heen die voor u van belang zijn, verbind alleen met een lijn als u daadwerkelijk contact met de betreffende persoon heeft.'

Iedereen kan zo zijn eigen netwerkaart maken. De kaart kan worden gebruikt om verschillen in omvang en type netwerk te bespreken en te illustreren. Ook kan de groei en/of verandering van rollen in het netwerk in de loop van de tijd zichtbaar worden gemaakt.

In de loop van het proces van het maken van de keuzen voor de toekomst kan de netwerkaart op verschillende manieren worden gebruikt:

- Geef de rol van de persoon aan in je netwerk (informatie, metakennis, probleemformulering, validatie, legitimatie);
- Neem de personen die nodig zijn voor het realiseren van je plannen ook in je netwerkaart op;
- Hoe kun je deze personen bereiken? Kan dat via je bestaande netwerk, of moet je aan je netwerk bouwen.



## *De handdruk-oefening*

De handdruk-oefening heeft tot doel om deelnemers bewust te maken van de grote mogelijkheden van het netwerken om met iemand in contact te komen c.q. om informatie te vergaren.

De oefening is erg eenvoudig uit te voeren. Noem een (enigszins) bekend persoon van waar ook ter wereld op (waar je nog geen contact mee hebt, maar dat mogelijk wel zou willen). Probeer vervolgens te bedenken (eventueel met behulp van groepsleden indien die er zijn) in hoeveel stappen ('met hoeveel handdrukken') je bij deze persoon zou kunnen komen. De praktijk leert dat dit meestal maar drie of vier stappen zijn. Herhaal dit voor een aantal personen, zoals hieronder George W. Bush, toen nog President van de Verenigde Staten van Amerika, Bill Gates van Microsoft en minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit Gerda Verburg.



The slide has a dark blue background. At the top, the title "De handdruk-oefening" is written in white. Below the title, there are three portrait photographs arranged in a triangular pattern. The top portrait is of George W. Bush, the middle-left is of Bill Gates, and the middle-right is of Gerda Verburg. At the bottom left of the slide is the WageningenUR logo, which consists of a green square icon and the text "WAGENINGENUR" in blue, with the tagline "For quality of life" in smaller green text below it.

### *Voorbeeld*

Een deelnemer in een groepsbijeenkomst kent een CDA-coryfee, die premier Balkenende kent en premier Balkenende kent George Bush.

Kortom, mocht je per se iets belangrijks willen weten van George Bush, dan ben je slechts drie handdrukken van hem verwijderd.

Dichter bij huis kun je tijdens een lezing ook vragen of de persoon linksvoor in de zaal de persoon rechtsachter in de zaal ook kent. Als dit niet het geval is, dan zal heel vaak blijken dat er ook nog iemand in de zaal zit die beide personen kent, waarmee de verbinding weer gelegd is.

# Bijlage 4

Advertentie waarmee (meeste) deelnemers geworven zijn



Beseft u ook dat u binnen niet al te lange termijn ingrijpende keuzes moet gaan maken voor uw bedrijf, maar weet u eigenlijk niet goed wat u moet kiezen?

Of weet u eigenlijk wel welke richting het op moet met uw bedrijf, maar lukt het niet om uw bedrijf die richting op te krijgen?

Dan zijn wij op zoek naar u!

## Gezocht: Agrarische ondernemers met lef

Het LEI, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving en de Animal Sciences Group hebben van het ministerie van LNV opdracht gekregen een nieuwe aanpak te ontwikkelen om het ondernemerschap in de agrarische sector te versterken.

**Pilot groep** Als pilot willen we een groep van 22 agrarische ondernemers begeleiden in een nieuwe aanpak voor hun bedrijf. Herkent u zich in bovenstaande vragen, en hebt u het lef mee te draaien in een nieuwe aanpak? Dan kunt u zich, voorzien van een korte motivatie, nu aanmelden voor deelname. Na aanmelding vindt een kort telefonisch interview plaats waarin we toetsen of u daadwerkelijk in aanmerking komt voor deelname en vindt de selectie plaats.

Het project is gesiaagd als u als agrarisch ondernemer weet welke kant u op moet met uw bedrijf en hoe u dat concreet handen en voeten kunt geven. En wij zijn pas helemaal tevreden als u ook in de toekomst in vergelijkbare situaties weet wat u moet ondernemen. Als onderzoekers willen wij in het bijzonder de kracht van het netwerk! onderzoeken in relatie tot het ondernemerschap. Uiteindelijk moeten de resultaten van deze pilotgroep ook bruikbaar zijn voor agrarische ondernemers in soortgelijke situaties en een bijbehorende aanpak opleveren.

**Hoe gaan we dat aanpakken?** De gesprekken en bijeenkomsten met de ondernemers die zich hebben aangemeld gaan najaar 2006 (oktober/november)

van start. In een persoonlijk intake gesprek met de 22 geselecteerde kandidaten stellen we vast wat ieders bedrijfssituatie is, en wat de wensen en mogelijkheden zijn voor ieder bedrijf. Vervolgens gaan we dit verder met u uitwerken en vormgeven in een individueel of groepstraject, dat loopt gedurende het wintersetsoen 2006/2007.

Voor meer informatie en/of aanmelding kunt u contact opnemen met:  
Alfons Beldman, tel. 0320 - 29 35 40,  
alfons.beldman@wur.nl of  
Gerben Splinter, tel. 070 - 335 82 50,  
gerben.splinter@wur.nl





# Bijlage 5

---

## Evaluatieformulieren

### *Evaluatieformulier deelnemers groepstraject*

Datum bijeenkomst:

Naam:

### *Verwachtingen*

De bijeenkomst voldeed wel/niet/gedeeltelijk aan mijn verwachtingen  
(doorhalen wat niet van toepassing is)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Welke van de drie stellingen is het meest op u van toepassing?

De bijeenkomst was zoals ik had verwacht

De bijeenkomst was anders dan ik had verwacht, maar ik ben er positief over

De bijeenkomst was anders dan ik had verwacht en dat vind ik teleurstellend

### *Inhoud van de bijeenkomst*

Welk rapportcijfer geeft u de inhoud van de bijeenkomst?

(1 = heel slecht; 10 = uitstekend)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Wat vond u vandaag het leukst om te doen?

Wat het minst leuk?

Wat vond u vandaag het meest zinvol?

Wat vond u het minst zinvol?

Hoe beoordeelt u de huiswerkopdracht die u de vorige keer heeft meegekregen?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Moeilijk/ingewikkeld
- Nuttig
- Interessant
- Heeft me wel aan het denken gezet
- Sloeg nergens op
- Ik wist niet wat ik ermee aan moest

Heeft u vandaag nieuwe dingen geleerd?

- Ja, meer dan ik had verwacht
- Ja, ongeveer zoals ik had verwacht
- Ja, maar minder dan ik had verwacht
- Nee, ik heb niks nieuws geleerd.

Hoe beoordeelt u de huiswerkopdracht die u vandaag heeft meegekregen?  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- Moeilijk/ingewikkeld
- Nuttig
- Interessant
- Sloeg nergens op
- Ik wist niet wat ik ermee aan moest

### *Groepsproces*

Wat vindt u van het feit dat er meerdere sectoren tegelijk aan het groepstraject deelnemen?

- Dat heeft meerwaarde voor mij
- Dat vind ik een belemmering
- Het maakt mij niks uit
- Ik weet niet wat ik daarvan vind

Wat vindt u van de bijdrage van uzelf en andere deelnemers in het groepsproces?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik heb meer ingebracht dan anderen
- Ik heb minder ingebracht dan anderen
- Elke deelnemer bracht ongeveer evenveel in
- Een aantal deelnemers voerde de boventoon; ikzelf was één van hen
- Een aantal deelnemers voerde de boventoon; ikzelf hoorde daar niet bij
- Er werd goed naar elkaar geluisterd
- Er werd niet altijd even goed naar elkaar geluisterd

Wat vindt u van de grootte van de groep?

- De groep is te groot
- De groep is te klein
- De groepsgrootte is goed

### *Begeleider*

Welk rapportcijfer geeft u het optreden van de eerste begeleider?

(1 = heel slecht; 10 = uitstekend)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Welk rapportcijfer geeft u het optreden van de tweede begeleider?

(1 = heel slecht; 10 = uitstekend)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Hoe beoordeelt u de interactie tussen de begeleiders en de groep?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik had het gevoel dat ik goed mijn verhaal kwijt kon
- De begeleider(s) wisten hun aandacht goed over de deelnemers te verdelen
- De begeleiders sloegen af en toe flink de plank mis
- Er was sprake van 'chemie' in de groep/het liep lekker
- Het klikte niet/de bijeenkomst verliep stroef

- 0 de begeleiders vulden elkaar goed aan
- 0 de rollen van de twee begeleiders waren mij niet duidelijk
- 0 eigenlijk weet ik niet zo goed wat de rol was van de tweede begeleider.

### *Organisatie*

Wat vond u van de tijdsduur van de bijeenkomst?

- 0 te lang
- 0 goed zo
- 0 te kort
- 0 liever op een ander tijdstip, namelijk....

Opmerkingen:

Vragen/opmerkingen?

Hieronder kunt u nog vragen/opmerkingen kwijt die betrekking hebben op de hele bijeenkomst. Ook suggesties voor verbetering zijn welkom

*Vragen voor de begeleiders over het groepsproces en hun rol daarin*  
(door beide begeleiders apart in te vullen)

Naam:

Wat vind je van het feit dat er meerdere sectoren tegelijk aan het groepstraject deelnemen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 0 Dat heeft meerwaarde
- 0 Dat maakt het wel ingewikkelder
- 0 Dat vind ik een belemmering
- 0 Het maakt mij niks uit
- 0 Ik weet niet wat ik daarvan vind

Hoe beoordeel je de rol van de deelnemers in het groepsproces? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 0 Elke deelnemer bracht ongeveer evenveel in
- 0 Een aantal deelnemers voerde de boventoon
- 0 Er werd goed naar elkaar geluisterd
- 0 Er werd niet altijd even goed naar elkaar geluisterd

Hoe beoordeel je je eigen rol in het groepsproces?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Het lukte me goed om mijn aandacht over de deelnemers te verdelen
- Af en toe sloeg ik flink de plank mis
- Er was sprake van 'chemie' in de groep/het liep lekker
- Het klikte niet/de bijeenkomst verliep stroef
- De begeleiders vulden elkaar goed aan
- Het was mij niet zo duidelijk wat mijn rol was en die van mijn medebegeleider

Denk je dat je aan de verwachtingen van de deelnemers hebt voldaan in deze bijeenkomst?

- Ja, dat denk ik zeker
- Ik twijfel, voor de meest deelnemers wel, maar voor een aantal niet
- Voor evenveel deelnemers wel als niet
- Ik twijfel, voor een aantal deelnemers wel, maar voor de meeste niet
- Nee, ik heb niet aan de verwachtingen van de deelnemers voldaan

Wat vind je van de grootte van de groep?

- De groep is te groot
- De groep is te klein
- De groeps grootte is goed

*Evaluatieformulier deelnemers individueel traject*

Datum gesprek:

Naam:

*Verwachtingen*

Het gesprek voldeed wel/niet/gedeeltelijk aan mijn verwachtingen  
(doorhalen wat niet van toepassing is)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Welke van de drie stellingen is het meest op u van toepassing?

Het gesprek was zoals ik had verwacht

Het gesprek was anders dan ik had verwacht, maar ik ben er positief over

Het gesprek was anders dan ik had verwacht en dat vind ik teleurstellend

*Inhoud van het gesprek*

Welk rapportcijfer geeft u de inhoud van het gesprek?

(1 = heel slecht; 10 = uitstekend)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Wat vond u vandaag het leukst om te doen?

Wat het minst leuk?

Wat vond u vandaag het meest zinvol?

Wat vond u het minst zinvol?

Hoe beoordeelt u de huiswerkopdracht die u de vorige keer heeft meegekregen?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Moeilijk/ingewikkeld
- Nuttig
- Interessant
- Heeft me wel aan het denken gezet
- Sloeg nergens op
- Ik wist niet wat ik ermee aan moest

Heeft u vandaag nieuwe dingen geleerd?

- Ja, meer dan ik had verwacht
- Ja, ongeveer zoals ik had verwacht
- Ja, maar minder dan ik had verwacht
- Nee, ik heb niks nieuws geleerd.

Hoe beoordeelt u de huiswerkopdracht die u vandaag heeft meegekregen?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Moeilijk/ingewikkeld
- Nuttig
- Interessant
- Sloeg nergens op
- Ik wist niet wat ik ermee aan moest

### *Begeleider*

Welk rapportcijfer geeft u het optreden van de begeleider?

(1 = heel slecht; 10 = uitstekend)

Sterke punten:

Zwakke punten:

Hoe beoordeelt u de interactie tussen u en de begeleider?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik had het gevoel dat ik goed mijn verhaal kwijt kon/er goed naar mij geluisterd werd
- De begeleider sloeg af en toe flink de plank mis
- Er was sprake van 'chemie' tussen mij en de begeleider/het liep lekker

- Het klikte niet/het gesprek verliep stroef
- Anders, namelijk...

*Organisatie*

Wat vond u van de tijdsduur van het gesprek met de begeleider?

- Te lang
- Goed zo
- Te kort

Opmerkingen:

Vragen/opmerkingen?

Hieronder kunt u nog vragen/opmerkingen kwijt die betrekking hebben op het gesprek met uw begeleider. Ook suggesties voor verbetering zijn welkom



*Vragen voor de begeleiders*

Naam:

Hoe beoordeel je de rol van de deelnemer in het gesprek dat jullie hebben gehad? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Hij/zij was zeer betrokken
- Hij/zij luisterde goed naar mij
- Hij/zij luisterde niet altijd even goed naar mij
- Hij/zij onderbrak me voortdurend
- Anders, namelijk...

Hoe beoordeel je je eigen rol in het groepsproces?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik heb goed naar de deelnemer geluisterd
- Af en toe sloeg ik flink de plank mis
- Er was sprake van 'chemie' tussen mij en de deelnemer/het gesprek liep lekker
- Het klikte niet/het gesprek verliep stroef
- Anders, namelijk ...

Denk je dat je aan de verwachtingen van de deelnemer hebt voldaan in dit gesprek?

- Ja, dat denk ik zeker
- Ik twijfel hierover; soms wel, soms niet
- Nee, ik heb niet aan de verwachtingen van de deelnemer voldaan
- Anders, namelijk ...

# Bijlage 6

## Vragenlijst deelnemers

### Vragenlijst

Naam				
Adres				
Woonplaats				
UBN				
Telefoonnr.				
<i>Vraag</i>				
In welke provincie woont u?				
<i>Vraag</i>				
Wat is uw leeftijd		jaar		
<i>Vraag</i>				
Geslacht	0 man		0 vrouw	
<i>Vraag</i>				
Welke bedrijfstakken zijn aanwezig op uw bedrijf?			Wat is de omvang	
<i>Vraag</i>				
Aantal VAK op uw bedrijf			Aantal	
een VAK (=volwaardige arbeidskracht) is iemand die 40 uur of meer per week op uw bedrijf werkt				

<i>Vraag</i>		(svp aankruisen wat van toepassing is)	
Genoten opleiding		voltooid?	
		ja	nee
Lager land-/tuinbouwonderwijs	0	0	0
LTS en overig lager onderwijs	0	0	0
MULO/MAVO	0	0	0
Middelbaar land-/tuinbouwonderwijs	0	0	0
MTS en overig middelbaar onderwijs	0	0	0
HBS/HAVO/VWO	0	0	0
Universitair/Hoger agrarisch onderwijs	0	0	0
Anders, namelijk:	0	0	0

<i>Vraag</i>			
Heeft u de laatste 5 jaar cursussen voor uw bedrijf gevolgd?	(svp aankruisen wat van toepassing is)		
	ja		nee
	0		0
Zo ja, welke?			
Middelbare kadercursussen	0		
Hogere kadercursussen	0		
Automatiseringscursussen	0		
Boekhoudcursussen	0		
Managementcursussen	0		
Anders, namelijk:	0		

Hoeveel jaar ervaring heeft u als ondernemer?			jaar
Hoelang bent u al eigenaar van dit bedrijf?			jaar
Heeft u werkervaring buiten dit bedrijf, zo ja geef de belangrijkste werkervaringen aan?			
Wat is de structuur van uw bedrijf?	Eenmans- bedrijf	Maatschap	BV met manage- mentteam
	0	0	0
Wat beschouwt u als ultieme doel als ondernemer?			
Waarom is dit uw ultieme doel?			

Vraag		(svp aankruisen wat van toepassing is)			
Bent u lid van een studiegroep?	0 ja				0 nee
Zo ja welke?	sinds				jaar
Bent u lid van beroepsverenigingen?	0 ja				0 nee
Zo ja, welke?					
Bent u lid van sociale/politieke of andere maatschappelijke organisaties?	0 ja				0 nee
Op welke vaktijdschriften bent u geabonneerd					
Op welke andere haalt u informatie voor uw bedrijf?					
Waar haalt u informatie vandaan?					
	vak-tijdschriften	andere tijdschriften	voorlichter	collega	netwerk buiten de landbouw
Wetgeving	0	0	0	0	0
Ideeën voor bedrijfsontwikkeling	0	0	0	0	0
Marktkansen	0	0	0	0	0

Hieronder vindt u een aantal onderwerpen die betrekking hebben op de bijvoorbeeld sociale omgeving, de economische ontwikkeling, de technologische ontwikkeling maar ook over zaken als aanbieders en leveranciers, enzovoort. Zou u per onderwerp 4 scores willen aangeven?

	<i>Omschrijving</i>	<i>Score</i>
1	In hoeverre is dit onderdeel in uw ogen een grote kans of een ernstige bedreiging?	(-3 ernstige bedreiging, 0 geen kans geen bedreiging +3 grote kans)
2	In hoeverre is deze ontwikkeling met betrekking tot dit onderdeel voorspelbaar? Heeft u een voldoende helder beeld hoe de situatie rondom dit onderwerp zich zal ontwikkelen?	(-3 is zeer onvoorspelbaar +3 is zeer voorspelbaar)
3	Is dit iets wat je ZELF CONTINU moet bijhouden?	(-3 helemaal niet mee eens, + 3 helemaal bij eens)
4	Is dit iets waar de EXPERTISE VAN ANDEREN bij nodig is om bij te kunnen blijven?	(-3 helemaal niet mee eens, + 3 helemaal bij eens)

	Bedreiging/ kans	Voorspel- baarheid	Zelf bijhou- den	Anderen nodig
<i>Sociale omgeving</i>				
voedselconsumptie patroon van de samenleving				
aandacht voor voedselveiligheid in de samenleving				
milieubewustzijn in de samenleving				
aandacht voor plattelandontwikkeling in de samenleving				
<i>Economische ontwikkeling</i>				
rente percentage				
economische groei in Nederland				
opening van de agrarische markten (Agenda 2000)				
<i>Technologische ontwikkeling</i>				
automatisering en internet				
biotechnologie				
milieutechnologie				
snelheid van technologische verandering				
<i>Politieke omgeving</i>				
Europese milieuregelgeving				
subsidiebeleid				
EU-marktprijs en inkomensbeleid				
plattelandsbeleid				
Nederlands milieubeleid				

	Bedreiging/ kans	Voorspel- baarheid	Zelf bijhou- den	Anderen nodig
<i>Aanbieders</i>				
Productiekosten				
Beschikbaarheid land				
Beschikbaarheid financiering				
<i>Kopers</i>				
Verkoopprijzen				
Verkoopkansen				
kwaliteitseisen van de kopers				
<i>Concurrentie</i>				
Concurrentie binnen Nederland				
Internationale concurrentie				
Niche markten				
Agrarische productieketens				
<i>Natuurlijke omgeving</i>				
Grondsoort				
Nabijheid natuurgebied				
Weer (neerslag en klimaat)				

Over welke van de boven genoemde onderdelen zou u graag meer informatie hebben?
Waar wilt u deze informatie vandaan halen?



**Ondernemerscompetenties**

- 1 Begin deel 1 met het geven van een cijfer van 1 tot en met 22 aan de lijst met kwaliteiten. Daarbij gaat het om hoe belangrijk deze kwaliteiten in uw ogen zijn voor succesvol ondernemerschap. Daarbij is: 1 = de belangrijkste kwaliteit, 22 = de minst belangrijke kwaliteit. Begin met aangeven wat in uw ogen de belangrijkste en niet belangrijkste

**Deel 1**

	<b>Kwaliteit</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Rang-orde</b>
1	Communicatie	Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie	
2	Conceptueel denken	Algemene principes die voor verschillende situaties gelden onderkennen	
3	Internationale oriëntatie	Zoeken naar, herkennen van en gebruiken van kansen voor de ontplooiing van activiteiten die leiden tot internationalisering van het bedrijf	
4	Leidinggeven	Richting en sturing geven aan anderen (medewerkers).	
5	Lerende oriëntatie	Voortdurend op zoek naar nieuwe kennis, vaardigheden om zichzelf verder te ontwikkelen	
6	Marktgerichtheid	Goed op de hoogte van ontwikkelingen in de markt en technologische ontwikkelingen	
7	Netwerken/ relatiebeheer	Actief ontwikkelen en onderhouden van contacten en relaties met (interne) klanten, leveranciers, consument en andere belanghebbenden	
8	Omgevingsbewustzijn	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, zowel binnen als buiten het agro-bedrijfsleven	
9	Onderhandelen	Bediscussiëren van informatie en argumenten, aangeven van gezamenlijk gezichtspunten om zodoende tot een overeenkomst te komen	
10	Oordeelvorming	Mogelijke handelwijzen, en de informatie daarover, tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria	
11	Organiseren	Voor het plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven en inzetten zodat resultaten effectief worden bereikt	

<b>Deel 1</b>			
	<b>Kwaliteit</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Rang- orde</b>
12	Overtuigingskracht	De kracht om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt of de uitvoering van een bepaald plan, idee of product door middel van argumentatie	
13	Personeelsbeleid	Actief ontwikkelen van het personeel door het analyseren van hun leervragen en het creëren en begeleiden van leeractiviteiten op en buiten de werkplek	
14	Plannen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen	
15	Probleemanalyse	Signaleren van problemen Een probleem ontleden in componenten en het opsporen van mogelijke oorzaken	
16	Resultaatgerichtheid	Er steeds op uit zijn concrete, tastbare resultaten te boeken. Gerichte activiteiten ontplooiën om streefcijfers te halen	
17	Samenwerken	Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is	
18	Strategisch denken	Lange termijn doelen stellen en trachten te bereiken met een plan	
19	Visie uitdragen	In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen; doelstellingen voor langetermijnbeleid formuleren	
20	Voortgang bewaken	Effectief bewaken van de voortgang in eigen werk en dat van anderen met beschikbare tijd en middelen	
21	Waardenbewustzijn	Draagt als ondernemer de waarden en cultuur van zijn organisatie uit. Treedt op als ambassadeur van zijn sector	
22	Zelfmanagement	Eigen sterktes en zwaktes kennen, openstaan voor feedback en zelfkritiek hebben	

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
1	Als het op zaken aankomt ben ik niet bang risico's te nemen						Als het op zaken doen aankomt dan speel ik graag op safe	nvt
2	Belangrijke beslissingen neem ik altijd zelf						Belangrijke beslissingen neem ik altijd samen met partner(s) en/of maatschapsleden	nvt
3	De doelen die ik met mijn bedrijf heb kan ik niet direct benoemen						De doelen, die ik met mijn bedrijf wil behalen, kan ik direct benoemen	nvt
4	De ontwikkeling van nieuwe technologieën ervaar ik als een ernstige bedreiging						De ontwikkeling van nieuwe technologieën ervaar ik als een grote kans	nvt
5	Een goede planning is in mijn ogen niet belangrijk voor het succes van mijn bedrijf						Een goede planning is essentieel voor het succes van mijn bedrijf	nvt
6	Het bedrijf up-to-date houden is voor mij niet zo belangrijk.						Het bedrijf up-to-date houden is voor mij erg belangrijk	nvt
7	Het imago van de agrarische producten zie ik als ernstige bedreiging						Het imago van agrarische producten zie ik als een grote kans	nvt
8	Het is mij niet duidelijk waar mijn bedrijf over 5 jaar staat						Het is mij duidelijk waar mijn bedrijf over 5 jaar moet staan	nvt
9	Het ruimtelijke orderingsbeleid ervaar ik als een ernstige bedreiging						Het ruimtelijke orderingsbeleid ervaar ik als een grote kans	nvt

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
10	Het subsidiebeleid van de (internationale) overheid ervaar ik als een ernstige bedreiging						Het subsidiebeleid van de (internationale) overheid ervaar ik als een grote kans	nvt
11	Het wegvallen van Europese binnengrenzen ervaar ik als een ernstige bedreiging						Het wegvallen van Europese binnengrenzen ervaar ik als een grote kans	nvt
12	Het werken in teams op mijn bedrijf vind ik niet belangrijk						Het werken in teams binnen mijn bedrijf vind ik belangrijk	nvt
13	Ik ben afwachtend in het vragen aan anderen (adviseurs/collega's) wat zij van mijn aanpak vinden						Ik vraag regelmatige aan andere (adviseur, collega) hoe zij tegen mijn aanpak aankijken	nvt
14	Ik ben gemakkelijk van mijn gestelde doelen af te brengen						Ik ben niet makkelijk van de doelen die ik me gesteld heb af te brengen	nvt
15	Ik ben niet betrokken bij activiteiten die bijdragen aan een positief imago voor mijn beroepsgroep						Ik ben betrokken bij activiteiten die bijdragen aan een positief imago voor mijn beroepsgroep	nvt
16	Ik draag als bedrijf weinig bij aan het uitdragen van een goed en gezond product						Ik probeer als bedrijf het produceren van een goed en gezond product duidelijk naar de consument uit te dragen	nvt

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
17	Ik evalueer mijn eigen acties niet						Ik probeer zo veel mogelijk mijn eigen acties te evalueren	nvt
18	Ik ga alleen zoeken naar informatie als ik een belangrijke beslissing moet nemen						Ik ben voortdurend op zoek naar nieuwe informatie	nvt
19	Ik geef nauwelijks feedback op het gedrag van mijn personeel						Ik geef gericht feedback op het gedrag van het personeel	nvt
20	Ik heb geen idee hoe mijn bedrijf het doet ten aanzien van andere bedrijven in de sector						Ik heb goed zicht hoe mijn bedrijf het ten opzichte van andere bedrijven doet	nvt
21	Ik heb mijn doelstellingen niet uitgewerkt in plannen op papier						Mijn doelstellingen zijn uitgewerkt in duidelijke op papier gestelde plannen	nvt
22	Ik heb moeite met het aangeven van mijn sterke en zwakke punten						Ik ben me bewust van mijn sterke en zwakke punten en kan deze dan ook zo opschrijven	nvt
23	Ik heb moeite met kritiek van anderen						Ik sta open voor kritiek van anderen (collega's, medewerkers, enzovoort)	nvt
24	Ik heb nauwelijks contacten buiten de agrarische sector						Ik heb veel contacten buiten de agrarische sector	nvt
25	Ik heb nauwelijks contacten met andere partijen in de keten						Ik heb veel contacten met andere partijen in de keten	nvt

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
26	Ik heb op mijn bedrijf geen communicatieplan						Ik heb op mijn bedrijf een duidelijk en gedetailleerd communicatieplan	nvt
27	Ik heb op mijn bedrijf niet of nauwelijks contact met burgers						Burgers komen regelmatig op mijn bedrijf kijken	nvt
28	Ik houd geen rekening met feedback van burgers op mijn product in de bedrijfsvoering						Feedback van burgers op mijn product probeer ik mee te nemen in de bedrijfsvoering	nvt
29	Ik kan moeilijk hoofden bijzaken scheiden en blijf snel in details hangen						Ik houd de hoofdlijnen in de gaten en kan de kern van een probleem benoemen	nvt
30	Ik neem beslissingen voornamelijk op gevoel						Voordat ik belangrijke beslissingen neem, informeer ik me altijd terdege	nvt
31	Ik neem meestal geen initiatief in het bijeenbrengen van mensen uit mijn netwerk						Ik breng regelmatig op mijn initiatief mensen uit mijn netwerk bij elkaar	nvt
32	Ik neem minder vaak uitdagingen aan dan collega's in het vak						Ik neem uitdagingen vaker aan dan collega's in het vak	nvt
33	Ik onderhandel zelden met leveranciers of afnemers over prijzen waaronder we zaken doen						Ik onderhandel regelmatig met leveranciers of afnemers over de prijzen waaronder we zaken doen	nvt

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
34	Ik probeer dingen pas uit als ze in de praktijk zich bewezen hebben						Ik ben vaak de eerste die nieuwe dingen uitprobeert	nvt
35	Ik vind het moeilijk feiten van meningen te scheiden						Ik scheid gemakkelijk feiten van meningen	nvt
36	Ik vind het moeilijk om aan te geven welke nieuwe ontwikkelingen voor mijn bedrijf belangrijk zijn						Ik heb goed door wanneer ik tijd moet steken in nieuwe ontwikkelingen	nvt
37	Ik vind het moeilijk om in onderhandelingen met collega's of leveranciers tot de kern van de zaak te komen						Ik kom in onderhandelingen met collega's of leveranciers altijd snel tot de kern van de zaak	nvt
38	Ik vind het moeilijk om problemen op de werkvloer te herkennen						Ik herken problemen op de werkvloer gemakkelijk	nvt
39	Ik vind het moeilijk om problemen vanuit meerdere invalshoeken te zien						Ik zie kan gemakkelijk relaties tussen verschillende invalshoeken leggen	nvt
40	Ik vind het moeilijk om relevante informatie te vinden						Ik weet waar ik relevante informatie kan vinden	nvt
41	Ik vind het moeilijk de problemen op mijn bedrijf helder in kaart te brengen						Ik weet problemen op mijn bedrijf altijd duidelijk in kaart te brengen	nvt

Deel 2								
		1	2	3	4	5		
42	Ik vind het niet belangrijk om bij de hoogste producerende bedrijven te horen						Ik vind het belangrijk om bij de hoogst productieve bedrijven te horen	nvt
43	Ik zie voor mijzelf geen rol in het bijdragen aan ontwikkeling en/of instandhouding van natuur- en landschapswaarden						Ik vind het als ondernemer belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling en/of instandhouding van natuur- en landschapswaarden	nvt
44	Ik zoek alleen naar nieuwe mogelijkheden als er een concrete vraag of probleem is (brand blussen)						Ik ben voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden (brandpreventie programma)	nvt
45	Meer aandacht voor dierenwelzijn bij consument ervaar ik als een ernstige bedreiging						Meer aandacht voor dierenwelzijn bij consument ervaar ik als een grote kans	nvt
46	Ontwikkelingen in de international markt ervaar ik als een ernstige bedreiging						Ontwikkelingen in de international markt ervaar ik als een grote kans	nvt
47	Samenwerking tussen ondernemers onderling vind ik niet belangrijk						Samenwerken tussen ondernemers in mijn sector vind ik belangrijk	nvt
48	Tijdens presentaties kan ik niet duidelijk maken aan mijn publiek wat mijn ideeën zijn						Tijdens presentaties kan ik goed duidelijk maken aan mijn publiek wat mijn ideeën zijn	nvt



<b>Deel 2</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
49	Toekomstige wet en regelgeving ervaar ik als een ernstige bedreiging						Toekomstige wet- en regelgeving ervaar ik als een grote kans	nvt
50	Wat betreft internationale ontwikkelingen wacht ik meestal af tot anderen vertellen wat ik moet doen						Wat betreft internationale ontwikkelingen doe ik vaak voorstellen voor nieuwe aanpakken	nvt

<b>Deze vragen alleen invullen indien u meer dan 3 personeelsleden heeft</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
51	In mijn bedrijf heb ik (nog) geen functionering/ontwikkelgesprekken						Ik houd regelmatig functionering en/of ontwikkelgesprekken met medewerkers	nvt
52	Ik werk (nog) niet met scholingsplannen						Ik werk met scholings-/opleidingsplannen	nvt
53	Het personeel kan heeft nauwelijks mogelijkheden om tijdens werkuren cursussen of training te volgen						Het personeel krijgt voldoende mogelijkheden om tijdens werkuren cursussen en/of trainingen te volgen	nvt
54	Het verloop van personeel in het eerste jaar is groot						Ik heb weinig laag verloop van personeel in het eerste jaar	nvt
55	Ik vind het moeilijk om capaciteiten en mogelijkheden van medewerkers en anderen goed in te schatten						Ik kan gemakkelijk de capaciteiten en mogelijkheden van medewerkers en anderen inschatten	nvt

**Deze vragen alleen invullen indien u meer dan 3 personeelsleden heeft**

		1	2	3	4	5		
56	Ik vind het niet belangrijk dat werknemers hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden zien						Ik vind het belangrijk dat mijn eigen personeel hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden zien	nvt
57	Ik ben niet bewust een rolmodel a)						Ik ben bewust een rolmodel voor mijn medewerkers	nvt
58	Bij de planning van het werk houd ik geen rekening met de leerwensen van mijn personeel						Bij de planning van het werk houd ik rekening met de leerwensen van mijn personeel	nvt

a) Een rolmodel is iemand die het 'goede' voorbeeld geeft op het bedrijf

**Communicatievaardigheden**

Vul in de score op de schaal van 1-5 in hoeverre u zich in de stelling herkent

			1	2	3	4	5	
1	Ik kan andere mensen goed beoordelen	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
2	Ik kan over het algemeen goed van anderen de kwaliteiten beoordelen door naar hun gedrag te kijken	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
3	Ik kan de gevoelens van anderen goed inschatten en beoordelen hoe ze zich voelen in een bepaalde situatie	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
4	Ik kan goed aangeven waarom mensen op een bepaalde manier reageren in de meeste situaties	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal

**Communicatievaardigheden**

Vul in de score op de schaal van 1-5 in hoeverre u zich in de stelling herkent

			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
5	Over het algemeen weet ik goed in te schatten wanneer het de juiste tijd is om een gunst te vragen	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
6	Ik kan me makkelijk aanpassen aan iedere sociale situatie	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
7	Ik voel me prettig bij allerlei typen mensen. Jong of oud, mensen met dezelfde of een totaal verschillende achtergrond, het maak allemaal niet uit	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
8	Ik kan met iedereen over om het even ander onderwerp praten	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
9	Anderen vinden dat ik gevoelig en begrijpend ben	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
10	Ik heb er geen moeite mee om me bij vreemden te introduceren	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
11	Men kan altijd mijn emoties goed zien, zelfs als ik ze tracht te verbergen	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
12	Iedere emotie die ik van binnen heb kan je aan de buitenkant zien	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal

**Communicatievaardigheden**

Vul in de score op de schaal van 1-5 in hoeverre u zich in de stelling herkent

			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
13	Andere mensen kunnen redelijk goed inschatten hoe ik me op een bepaald moment voel	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
14	Ik ben erg gevoelig voor de kritiek van anderen	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal
15	Ik maak me zorgen hoe anderen over me denken	Herken ik me <u>zeker</u> <u>niet</u> in						Dit ben ik helemaal

## Bijlage 7

---

Elementen van de bilaterale gesprekken met de geselecteerde organisaties uit onderwijs, onderzoek, sector en advies

### *Algemeen:*

1. Waarom werken aan ondernemerschap?
2. Hoe belangrijk is ondernemerschap voor de toekomst van uw (agrarische) klanten?
3. Welke projecten/cursussen?
4. Doelstelling van deze projecten/cursussen?
5. Doelgroepen van deze projecten/cursussen (bijvoorbeeld adviseurs/ondernemers/studenten, akkerbouw/melkveehouderij/enzovoort)?
6. Hoe worden deelnemers gerekruteerd (open deelname of alleen voor eigen klanten/leden/studenten)?
7. Hoeveel deelnemers per jaar aan deze projecten/cursussen?

### *Inhoudelijke aspecten ondernemerschapstrajecten:*

8. Welke invalshoek, specifieke aandachtspunten en competenties (onder andere netwerken)?
9. Welke activiteiten/interventies/leeromgevingen?
10. Wordt gebruik gemaakt van een draaiboek of handleiding?
11. Welke hulpmiddelen/instrumenten worden ingezet?
12. Welke samenstelling van de groepen?
13. Welke leerervaringen, specifiek ten aanzien van het netwerken?
14. Wordt gebruik gemaakt van monitoring & evaluatie (assessment, effectmeting)?

*Samenwerking bij vervolgactiviteiten:*

15. Wordt er nu samengewerkt in ondernemerschapstrajecten? Indien ja, met wie?
16. Is er belangstelling voor samenwerking met ons project? Indien ja, voor welke onderstaande instrumenten/kennis uit het project bestaat interesse?
  - Ervaring met werving en selectie deelnemers.
  - Keuze voor indeling deelnemers in groeps- of individueel traject.
  - Begin- en eindmeting netwerkcompetenties en attitudevragen.
  - Intakegesprekken inclusief netwerkcase.
  - Theorie over nut en noodzaak van netwerken.
  - Oefening 'aantal handdrukken'.
  - Netwerkk kaart, die gedurende het traject door de deelnemers wordt aangevuld.
  - Gesprek met ondernemer buiten de agrarische sector (omgeving, SMR-omgevingsprofiel).
  - SWOT-analyse eigen bedrijf voorleggen aan iemand uit eigen netwerk (onderneming, SMR-bedrijfsprofiel).
  - Competenties gericht op ondernemerschap in het algemeen (ondernemer, SMR-competentieprofiel) en netwerken in het bijzonder en reflectie door het eigen netwerk (partner, afnemer).
  - Strategisch Management Rapport in concept voorleggen aan het eigen netwerk.
  - Monitoring & evaluatie (inclusief evaluatieformulieren, logboeken, tijdlijn-methode) door onafhankelijke personen.

# Bijlage 8

## Uitgebreide resultaten kennisbenuttingsfase

### *Algemeen*

#### 1. Waarom werkt uw organisatie aan ondernemerschap?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Persoonlijke interesse	X	X	X								
Kennisdoorstroming	X			X	X						
Opbouw netwerk met bedrijfsleven		X	X						X	X	
Klantenbinding/ marktvraag klanten			X					X	X	X	
Belangenbehartiging						X	X				

Bij de onderwijsinstellingen speelt de persoonlijke interesse van de betrokken begeleiders/docenten een grote rol. Bij de onderzoeksinstituten is kennisdoorstroming en bij de sectororganisaties belangenbehartiging het belangrijkste motief. Bij de adviesorganisaties ligt de nadruk op klantenbinding en het inspelen op de behoeften van klanten. Het opbouwen van een netwerk met het bedrijfsleven speelt zowel in het advies als het onderwijs. HAS Den Bosch, NAJK en RABO signaleren een groeiende belangstelling voor en marktvraag naar ondernemerschap bij jonge ondernemers. Hun strategie is niet alleen maar die van de vader + 10%, maar ook gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

## 2. Hoe belangrijk is ondernemerschap voor uw agrarische klanten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Persoonlijke ontwikkeling ondernemer	X	X	X				X				
Duurzame groei onderneming	X		X								X
Goede strategievorming					X				X		
Versterking concurrentiekracht				X				X		X	X

In het algemeen was het moeilijk voor de organisaties om het belang voor hun klanten duidelijk te formuleren. Bij de onderwijsinstellingen en het NAJK staat de persoonlijke ontwikkeling van (toekomstige) ondernemers voorop. Diverse organisaties noemen ook het belang van een goede strategievorming voor de duurzame groei van de onderneming. De adviesorganisaties erkennen daarnaast de noodzaak tot versterking van de concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw.

## 3. Welke type cursuselementen/projecten biedt uw organisatie aan uw klanten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
(Onderdeel van de) opleiding	X	X	X								
Praktijkstages/afstudeeropdrachten	X		X								
Gastcolleges/masterclasses			X		X	X					
Ondernemerscafés			X		X						
Workshops					X	X				X	X
Meerdaagse groepstrainingen				X			X		X		X
Individueel advies							X	X		X	X



Bij de onderwijsinstellingen komt ondernemerschap in diverse cursussen aan bod. CAH Dronten heeft bovendien een specifieke opleiding Ondernemerschap. Daarnaast vormen praktijkstages en afstudeeropdrachten voor bedrijven (onder andere via HAS Kennistransfer) een belangrijk onderdeel van het onderwijsaanbod. De overige organisaties (onderzoek, sector en advies) bieden vooral meerdaagse trainingen voor groepen ondernemers, al dan niet in combinatie met individueel advies aan ondernemers. Groepstrainingen hebben veelal meerwaarde en zijn bovendien goedkoper dan individuele adviestrajecten. Daarnaast organiseren veel van deze organisaties themagerichte workshops. Ten slotte, gastcolleges/masterclasses door succesvolle ondernemers, en ondernemerscafés voor informele contacten en gedachte-uitwisseling, worden onder andere aangeboden door HAS Den Bosch en de Melkvee Academie.

#### 4. Wat is de doelstelling van deze cursussen/projecten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Ontwikkeling ondernemerschap	X	X	X		X	X	X		X		
Strategievorming							X			X	
Innovatie stimuleren					X						X
Kennisdoorstroming				X	X						

De meeste organisaties noemen in brede zin de ontwikkeling van het ondernemerschap als doelstelling, maar komen in de praktijk veelal niet verder dan strategievorming en het maken van een strategisch plan. De Melkvee Academie en Syntens willen specifiek het innovatievermogen verbeteren, wat veel raakvlakken heeft met ondernemerschap. Het onderzoek heeft tevens kennisdoorstroming als doelstelling.

Wat zijn de doelgroepen voor deze cursussen/projecten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Studenten	X	X	X		X				X		
Oud-studenten			X								
Adviseurs				X		X					
Docenten				X							
Agrarische ondernemers					X	X	X	X	X	X	X
Mkb								X	X	X	X

De onderwijsinstellingen richten zich min of meer vanzelfsprekend op hun eigen studenten, met name in het 3e en 4e studiejaar. Opvallend is dat de oud-studenten niet of nauwelijks in beeld zijn. Het gemis aan een cursus als EVTO (Economische Vorming Toekomstige Ondernemers) uit het verleden wordt door vele partijen genoemd. Daarnaast zijn ook de Melkvee Academie en Gibo Groep tegenwoordig actief met studenten uit het agrarisch onderwijs. Het AgroCenter heeft als specifieke doelgroep adviseurs, docenten (en onderzoekers), die op hun beurt actief zijn in ondernemerschapstrajecten met agrarische ondernemers. De Melkvee Academie en sectororganisaties richten zich uitsluitend op agrarische ondernemers, terwijl de adviesorganisaties allemaal ook ondernemers uit het mkb als belangrijke doelgroep hebben.

5. Hoe worden de deelnemers aan deze cursussen/projecten gerekruteerd?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Eigen studenten/leden	X	X	X		X	X	X				
Eigen netwerk				X	X	X	X	X	X	X	X
Actieve benadering					X						X
Advertenties						X			X		

De onderwijsinstellingen en sectororganisaties werven deelnemers rechtstreeks onder hun eigen studenten c.q. leden. De sectororganisaties maken hiervoor bovendien gebruik van hun netwerk van regionale bestuursleden. De adviesorganisaties werven deelnemers veelal via hun eigen netwerk van accountants, adviseurs en relatiebeheerders, die regelmatig contact onderhouden met

hun klanten. De accountants zijn echter minder geschikt dan de adviseurs, omdat zij veelal gefocust zijn op de boekhouding en minder op strategische vraagstukken. Er is zelfs sprake van een belangenconflict tussen accountants en adviseurs binnen de organisaties. Bij de Rabobank is het moeilijk om vanuit het hoofdkantoor de lokale banken en relatiebeheerders te interesseren voor ondernemersprojecten. Een vroegtijdige en ondersteunende communicatie is een absolute vereiste. De Melkvee Academie en Syntens benaderen potentiële deelnemers ook op actieve, rechtstreekse wijze. LTO Noord en de Gibo Groep maken voor de werving tevens gebruik van advertenties in vakbladen. Uitgezonderd het onderwijs, is het mede gezien het hoge prijskaartje erg moeilijk om deelnemers te rekruteren voor ondernemersprojecten.

#### 6. Hoeveel deelnemers per jaar aan deze cursussen/projecten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
<50				X		X					
50-100	X		X								
100-250							X				
250-500										X	
500-1.000					X						
>1.000											X

Het beeld is verre van volledig en bevat bovendien ruwe schattingen en dubbeltellingen. Een globale inschatting is dat:

- 25% van de studenten in het agrarisch onderwijs in aanraking komt met ondernemerschap;
- de potentiële markt voor ondernemerschap bij agrarische ondernemers 10% bedraagt, onder andere in het kader van bedrijfsovername;
- de werkelijke markt voor ondernemerschap bij agrarische ondernemers momenteel slechts 1% is (500-1.000 deelnemers per jaar).

In ieder geval is wel duidelijk dat Syntens met 20.000 adviestrajecten en 1.000 workshops in de agrarische sector en het mkb een belangrijke speler is op de markt.

Stelling: Ondernemerschap is alleen van belang voor de daadwerkelijk innovatieve ondernemingen!

*Inhoudelijke en methodische aspecten cursussen/projecten*

7. Welke invalshoek wordt gekozen bij de cursussen/projecten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Ketensamenwerking						X					
ondernemer/ onderneming	X	X	X	X		X				X	
Innovatie/ thema					X	X					X
Professionalisering/ vakmanschap						X					

De meeste organisaties kiezen de ondernemer en/of zijn onderneming als invalshoek voor de cursussen/projecten. De Melkvee Academie en Syntens nemen echter bewust een innovatie of thema als uitgangspunt, omdat dit meer tot de verbeelding van (potentiële) deelnemers spreekt. Van daaruit werken zij echter vervolgens ook aan de ondernemer en zijn onderneming. LTO Noord onderschrijft dat deze aanpak beter werkt en geeft bovendien het belang van ketensamenwerking aan.

8. Welke activiteiten en leeromgevingen in de cursussen/projecten (zie ook 3)?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Ontwikkeling strategisch plan	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Excursies/ studiereizen	X	X	X		X						
Workshops					X					X	X
Masterclasses					X	X					

Verreweg de meeste activiteiten vinden plaats in groepsverband. De belangrijkste activiteit is het ontwikkelen (en deels ook de realisatie) van een strategisch plan voor de eigen onderneming of een praktijkbedrijf. Hierbij wordt aandacht besteed aan de 3 O's van ondernemer, onderneming en omgeving. In

verband met geheimhouding en/of privacy kunnen sommige onderdelen ook in individueel verband worden uitgevoerd. Voor een brede oriëntatie organiseren de onderwijsinstellingen tevens excursies en studiereizen en de adviesorganisaties en LTO Noord maken hiervoor gebruik van themagerichte workshops. De Melkvee Academie en Syntens spelen ook een actieve rol als kennismakelaar. De Melkvee Academie neemt overigens een bijzondere positie in: ze biedt alle activiteiten aan, echter met uitzondering van een cursus voor het ontwikkelen van een strategisch plan.

9. Wordt er gebruik gemaakt van een draaiboek of handleiding voor de cursussen/projecten?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Gebruik van een draaiboek of handleiding?	X			X	X		X		X	X	X

De meeste organisaties maken gebruik van een eigen draaiboek/handleiding voor de training in het ontwikkelen van een strategisch plan. Bij de NAJK, Gibo Groep en Rabobank komen ze echter uit dezelfde koker. De HAS Den Bosch maakt uitdrukkelijk geen gebruik van een eigen handleiding en laat de studenten vrij in de keuze van die van andere organisaties als banken en de Kamers van Koophandel.

De Rabobank signaleert de behoefte aan een concreet uitgewerkte standaard training, waarvan de kwaliteit op een goede manier is geborgd. Stelling: Wageningen UR zou als back office een dergelijke standaard training kunnen ontwikkelen en de Rabobank zou deze als front office aan kunnen bieden!

10. Welke hulpmiddelen/instrumenten worden bij de cursussen/projecten ingezet?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Persoonlijkheidstesten		X		X			X		X	X	X
SWOT-analyse	X	X		X							X
Bedrijfsbegrotingsmodel	X		X	X				X	X	X	X
Strategisch management-rapport			X	X						X	X

De onderwijsinstellingen, het AgroCenter en de adviesorganisaties beschikken veelal over dezelfde type instrumenten, die vrijwel allemaal in eigen beheer zijn ontwikkeld. Bij de persoonlijkheidstesten worden de competenties van de ondernemers in kaart gebracht en gebruikt voor persoonlijke ontwikkelingsplannen en de keuze van passende ondernemingsstrategieën. De SWOT-analyse dient voor de confrontatie van de sterke en zwakke punten van de ondernemer en zijn onderneming met de kansen en bedreigingen uit de omgeving en leidt tot de strategische vraagstukken voor het bedrijf. Bedrijfsbegrotingsmodellen bieden de mogelijkheid om alternatieve bedrijfsplannen door te rekenen en de uitkomsten te vergelijken met een groep vergelijkbare bedrijven uit de sector. Het strategisch managementrapport biedt een format voor het opstellen van een strategisch bedrijfsplan dat bijvoorbeeld ook gebruikt kan worden voor financieringsaanvragen bij banken. Syntens is zeer ver in de ontwikkeling van instrumenten en heeft deze ook allemaal digitaal via internet beschikbaar.

Stelling: Het lijkt niet erg efficiënt dat veel organisaties hun eigen instrumenten ontwikkelen, maar het raakt vaak direct aan hun bestaansrecht.

### 11. Welke samenstelling van de groepen?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Studenten	X	X	X								
Mix van docenten, onderzoekers en adviseurs				X							
Agrariërs uit een sector					X				X		
Agrariërs uit meerdere sectoren						X			X	X	X
Jonge agrariërs uit een regio							X				

Geen verdere opmerkingen (zie volgende punt).

### 12. Welke leerervaringen ten aanzien van (het) netwerken?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Sociale vaardigheden moeten worden ontwikkeld	X										
Netwerken is sterk persoonsafhankelijk			X								
Netwerken studenten en ondernemers werkt matig	X	X									
Gemengde groep biedt veilige leeromgeving					X		X			X	X

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Gemengde groep zorgt voor brede oriëntatie				X	X	X					X
Mix met agrarische sector en mkb is lastig									X	X	

AOC Oost signaleert dat ook de ontwikkeling van de sociale vaardigheden van studenten aandacht behoeft; veel studenten hebben moeite om nieuwe contacten te leggen en hun netwerk op te bouwen. HAS Den Bosch geeft echter aan dat het kunnen netwerken sterk persoonsafhankelijk is en niet te ontwikkelen is: je hebt het of je hebt het niet! AOC Oost en CAH Dronten hebben de ervaring dat netwerken tussen studenten en ondernemers slechts sporadisch goed werken. Er is geen sprake van gelijkwaardigheid, waardoor de balans in het netwerk uit evenwicht is.

De organisaties buiten het onderwijs hebben in ondernemerschapstrajecten een sterke voorkeur voor gemengde groepen met agrariërs uit diverse sectoren, die elkaar niet persoonlijk kennen. Dit biedt een veilige leeromgeving, waarin de deelnemers meer openheid geven omdat de privacy en geheimhouding minder in het geding is. Een gemengde groep zorgt bovendien voor een bredere oriëntatie van de deelnemers en een kritische reflectie op elkaar. Het is wel aan te bevelen dat de ondernemers een vergelijkbaar niveau hebben, met hun onderneming in dezelfde levensfase zitten en met vergelijkbare strategische vragen zitten. De ervaringen met gemengde groepen van ondernemers uit de agrarische sector en het mkb zijn slecht, de oorzaak hiervoor ligt vooral bij het mkb.



### 13. Wordt gebruik gemaakt van monitoring & evaluatie?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Competentietest	X										
Strategisch plan		X	X								
Klanttevredenheidsonderzoek					X				X	X	X
Prestatie-indicatoren											X
Externe audits											X

In het onderwijs worden studenten vrijwel uitsluitend afgerekend op het opgestelde strategische bedrijfsplan. Alleen AOC Oost zoekt naar methoden om de competentieontwikkeling te meten. HAS Den Bosch erkent wel dat ook zij daar in de toekomst niet aan kunnen ontkomen.

De Melkvee Academie en adviesorganisaties hebben geen interesse in effectmetingen, maar meten wel de klanttevredenheid met behulp van evaluatieformulieren. Alleen Syntens maakt gebruik van bedrijfsspecifieke prestatie-indicatoren, die langjarig worden gemonitord, en audits.

Stelling: Effectmeting is nodig voor verantwoording publieke uitgaven, maar is nog geen commercieel marketinginstrument.

#### *Samenwerking bij (ontwikkeling) cursussen/projecten*

### 14. Werkt uw organisatie samen in ondernemerschapstrajecten en zo ja, met wie?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
AOC Oost		X	X						X		
CAH Dronten	X		X						X		
HAS Den Bosch	X	X									
Overig onderwijs	X	X	X	X		X	X			X	X
AgroCenter											
Melkvee Academie	X										
Wageningen UR	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Overig onderzoek			X								X

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
LTO (Noord)	X	X	X	X	X		X		X	X	
NAJK	X	X	X			X			X	X	
Mkb			X								
Overige branche-organisaties	X		X			X					X
Alfa Accountants en Adviseurs											
Gibo Groep										X	
Rabobank	X	X		X		X	X		X		
Syntens											
Overig advies en dienstverlening		X	X						X	X	X

Er zijn vele samenwerkingsverbanden tussen de organisaties waarmee is gesproken en veel gezamenlijke trajecten. Opgemerkt dient te worden dat de tabel niet symmetrisch is en dus niet alle samenwerkingsverbanden door ieder organisatie zijn genoemd.

Alle onderwijsinstellingen die gefinancierd worden door het ministerie van LNV werken samen in de Groene Kennis Coöperatie (GKC) ([www.groenekenniscooperatie.nl](http://www.groenekenniscooperatie.nl)). De GKC kent ook een programma ondernemerschap, waarin onder andere een portfolio wordt samengesteld van RIGO-projecten op het gebied van ondernemerschap in het groene onderwijs. De samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring binnen de GKC verloopt echter nog moeizaam. De onderwijsinstellingen werken verder veel samen met regionale sectororganisaties en adviesorganisaties.

Het Samenwerkingsverband Partners voor Ondernemerschap is in 2007 opgericht en daarin zijn onder andere vertegenwoordigd de Groene Kennis Coöperatie, Wageningen UR, LTO, NAJK, Rabobank en een aantal ketenpartijen. De belangrijkste activiteit van het samenwerkingsverband in 2007 is de organisatie van de Ondernemerschapsdag in oktober. In de toekomst zal de waarde van het samenwerkingsverband zich nog moeten bewijzen. Vooral de rol van de ketenpartijen is nog onduidelijk.

Buiten het samenwerkingsverband om zijn LTO, NAJK, Gibo Groep en Rabobank betrokken bij een aantal gezamenlijke projecten. HAS Den Bosch zit in vele regionale samenwerkingsverbanden met diverse organisaties van buiten de

agrarische sector. Syntens heeft vooral een groot netwerk buiten de agrarische sector.

15. Is er belangstelling voor samenwerking met ons project en zo ja, voor welke instrumenten/kennis bestaat interesse?

Organisatie	AOC	CAH	HAS	AgroC.	MVA	LTO-N	NAJK	Alfa	GIBO	RABO	Syntens
Samenwerking met SGV gewenst?	X	X		X	X	X	X		X		
Welke instrumenten/kennis uit SGV?											
- theorie netwerken	X		X	X	X		X		X		
- netwerkkaart (stakeholderdiagram)	X		X	X			X		X		?
- netwerkcoëfeningen (onder andere handdrukken)	X			X			X				
- competentiescan ondernemerschap	X		X	X		X	X		X		?
- monitoring- en evaluatiemethoden	X			X							
- uitwisseling kennis en ervaring	X	X		X	X		X			X	

In algemene zin is er veel behoefte aan de uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van ondernemerschapstrajecten. De specifieke interesses voor instrumenten/kennis uit het project blijken uit de bovenstaande tabel.

## Bijlage 9

---

### Publicaties, presentaties en overige kennisuitwisseling voortgekomen uit het project

#### *Publicaties*

- 'Leerconcepten voor innovatief ondernemerschap'. Artikel in Syscope Magazine nr. 13, een extra editie over 'Leren in Netwerken', op blz. 18-22, met medewerking van de SGV-projectleden Arend Krikke, Eric Poot en Jos Verstegen.
- 'Netwerken effectief leren gebruiken'. Artikel in Syscope Magazine nr. 14 op blz. 10-11, met medewerking van de SGV-projectleden Jos Verstegen en Gerben Splinter en projectdeelnemer Marco van den Burg.
- 'Netwerken effectief gebruiken is aan te leren'. Artikel in Syscope Magazine nr. 18, zomer 2008, blz. 3-4.

#### *Presentaties*

- Presentatie voor de koepel van systeeminnovatieprogramma's op 12 juni 2007 door projectleden Carolien de Lauwere en Arend Krikke.
- Bijdrage aan (brochure en invulling van een parallelsessie op) de Ondernemersdag 2007 op 18 oktober 2007 in het Forumgebouw in Wageningen.
- Lezing door projectlid Jos Verstegen over 'Samen Grenzen Verleggen met netwerkcompetenties' voor de adviseurs Strategie en Bedrijfsontwikkeling van de LTO Noord Advies/Gibo Groep, Wageningse Berg, 23 oktober 2007.
- Workshop inclusief korte presentatie rond 'Ondernemerschap en netwerkcompetenties' op conferentie en beurs Ondernemendwijs op 30 november 2007 door het AgroCenter in samenwerking met een projectdeelnemer. De conferentie was gericht op het bevorderen van ondernemerschap binnen het onderwijs.
- Presentatie door projectlid Jos Verstegen over 'Informatiemanagement' voor akkerbouwers en intermediairen in het kader van de Business School Nederland Mini-Masterslezingenreeks op 17 januari 2008 bij Rabobank Noord-oostpolder-Urk.

*Overig*

- In 2007 zijn ervaringen in het project uitgewisseld met Alfa Accountants. Daarnaast wordt het project binnen het netwerk van het AgroCenter aan de orde gesteld tijdens ontmoetingsdagen met onderwijs en bedrijfsleven.
- 2007-2009: Diverse contacten met LTO Noord Advies/Gibo Groep over verdere samenwerking rond competentieontwikkeling.

LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: [www.lei.wur.nl](http://www.lei.wur.nl)

