



Ondernemen met Toekomst

Mogelijkheden voor beleid gericht op de ontwikkeling van competenties voor innovatief agrarisch ondernemerschap

dr. J.P.J. de Jong (EIM)
drs. E. Hees (CLM)

juni 2010

Ondernemen met Toekomst werd uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Nut en noodzaak van competentiegericht beleid	9
2.1	Competenties zijn belangrijk voor ondernemerschap	9
2.2	Competenties agrarisch ondernemers relatief bescheiden	11
2.3	Competenties zijn ontwikkelbaar	14
2.4	Competentiegericht beleid is te legitimeren	19
2.5	Competentiegericht beleid is schaars	23
3	Vormgeving van competentiegericht beleid	29
3.1	Inhoud en ontwerp	29
3.2	Doelgroepen	31
3.3	Omvang	33
3.4	Uitvoering	34
3.5	Implementatie	36
4	Conclusies	39
Bijlagen		
I	Referenties	43
II	Evaluatie leerarrangementen	45
III	Inventarisatie huidig beleid	53

1 Inleiding

Aanleiding

Innovatie wordt gezien als belangrijkste succesfactor voor een sterke economie en dus ook voor een concurrerend agrocluster. Een groot deel van de ondernemers in het primaire agrocluster houdt zich echter nog maar beperkt bezig met innovatie of kansgericht ondernemerschap. De meeste ondernemers richten zich op het zo goed mogelijk uitoefenen van hun vak, zonder daarbij al te veel aandacht te besteden aan specifieke nieuwe innovatiekansen of uitdagingen die op hun bedrijven en op de sector als geheel afkomen. Een van de oorzaken is dat de innovatiecompetenties van agrarisch ondernemers maar beperkt zijn ontwikkeld, terwijl deze competenties wel van groot belang mogen worden geacht (Verstegen & Lans, 2006).

Daarom heeft het Ministerie van LNV aan CLM en EIM de opdracht gegeven om het project Ondernemen met Toekomst uit te voeren. Dit project was gericht op versterking van agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie. Het volgende werd beoogd:

- A. Inzicht bieden in de competenties die nodig zijn voor het ontwikkelen/verbeteren van agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie.
- B. Ontwikkeling van leerarrangementen voor effectieve ontwikkeling en versterking van deze competenties.
- C. Ontwikkeling van kennisnetwerk(en) ter bevordering van het gebruik van deze leerarrangementen.
- D. In kaart brengen van mogelijkheden om via beleid agrarisch ondernemerschap, gericht op innovatie, effectief te stimuleren.

In tabel 1 geven we kort de tijdlijn van het project weer, alsmede de verschillende rapportages en activiteiten, en hoe deze corresponderen met de doelstellingen van Ondernemen met Toekomst.

tabel 1 Fasen en output van Ondernemen met Toekomst

<i>Fase</i>	<i>Periode</i>	<i>Activiteiten</i>	<i>Voornaamste output (doelstelling)</i>
I: inventarisatie	sept 2007 – mrt 2008	In kaart brengen relevante competenties voor innovatief agrarisch ondernemerschap	Rapportage over competenties en leerarrangementen in het Groene domein (De Jong et al. 2008); <i>doelstelling A</i>
II: ontwikkeling	apr 2008 – mei 2009	Ontwikkeling scan om competenties te meten; Ontwikkeling leerarrangementen ter verbetering competenties innovatief ondernemerschap	Rapportage en online scan om agrarisch ondernemerschap te meten en benchmarken (De Jong, 2008); <i>doelstelling A</i> Rapportage met blauwdruk leerarrangementen (Hees et al. 2009); <i>doelstelling B</i>
III: testen	juni 2009 – apr 2010	Testen en aanscherpen van leerarrangementen; Opbouw kennisnetwerk Groen Onderwijs; Inventarisatie van beleidsimplicaties	Testen en evalueren leerarrangementen onder 72 agrarisch ondernemers; <i>doelstelling B</i> Diverse bijeenkomsten met Groen Onderwijs, alsmede media-aandacht en nieuwsbrieven; <i>doelstelling C</i> Onderhavige rapportage; <i>doelstelling D</i>
IV: verspreiden	mei 2010 - heden	Finaliseren van rapportages; Presentatie en verspreiding van resultaten in diverse gremia	Rapportage met toolkit voor de ontwikkeling van competenties (Hees & De Jong, 2010); <i>doelstelling B</i> (Voorgenomen) presentaties bij o.a. LNV en op de Onderwijsdag; <i>doelstellingen C en D</i>

Ondernemen met Toekomst bestond uit verschillende fasen. In de eerste fase werd een inventarisatie gemaakt van competenties en andere factoren die van invloed zijn op ondernemerschap door agrariërs, gericht op innovatie. Tevens werd in kaart gebracht welke organisaties zich bezighouden met competentieontwikkeling en daarvoor leerarrangementen aanbieden (De Jong et al., 2008). In de tweede fase werd een scan ontwikkeld waarmee een diagnose is gemaakt van het niveau van de competenties van agrarisch ondernemers in Nederland en van de invloed daarvan op hun mate van ondernemerschap (De Jong, 2008). Ook werd een ontwerp gemaakt van een toolkit van vijf leerarrangementen, gericht op de ontwikkeling van de belangrijkste competenties (Hees et al., 2009). Vervolgens bestond de hoofdmoot van het project uit het testen en doorontwikkelen van de leerarrangementen, alsmede de evaluatie daarvan en het opbouwen van een kennisnetwerk om de leerarrangementen in de praktijk beter te laten landen. De toolkit, bestaande uit scan en leerarrangementen, is beschikbaar gesteld in een afzonderlijke rapportage (Hees & De Jong, 2010).

Doelstelling van dit rapport

In dit rapport doen we verslag van de mogelijke beleidsimplicaties van het project Ondernemen met Toekomst in kaart te brengen. Het rapport gaat in op de volgende vragen:

- Wat zijn het nut en de noodzaak van beleid, gericht op ontwikkeling van de competenties van agrarisch ondernemers?
- Welke mogelijkheden zijn er om dit beleid vorm te geven (denk daarbij aan inhoud, vorm, omvang, uitvoeringsorganisaties, toekomstscenario's)?

Het rapport is derhalve enerzijds bedoeld om beleidsmakers argumenten te bieden om competentiegericht beleid te onderbouwen, mocht er in de nabije of verdere toekomst behoefte aan zijn om dit te ontwikkelen. Anderzijds is de ambitie van dit rapport om denkrichtingen aan te bieden voor de invulling van competentiegericht beleid.

Aanpak en bronnen

Voor het onderhavige rapport over beleidsimplicaties hebben we de volgende bronnen gebruikt:

- Literatuuronderzoek, gericht op de afbakening van begrippen en inventarisatie van competenties die van invloed zijn op de mate van ondernemerschap (De Jong et al., 2008)
- De Scan ondernemerschap waarmee een diagnose is gesteld van het niveau en de invloed van competenties op ondernemerschap in de agrosector (De Jong, 2008)
- Evaluaties van de uitgevoerde leerarrangementen (bijlage II van dit rapport)
- Inventarisatie van bestaande beleidsmaatregelen ter stimulering van agrarisch ondernemerschap (bijlage III)
- Een groepsdiscussie met beleidsmakers en vertegenwoordigers van partijen in het Groene innovatiesysteem, uitgevoerd op 8 april jl.

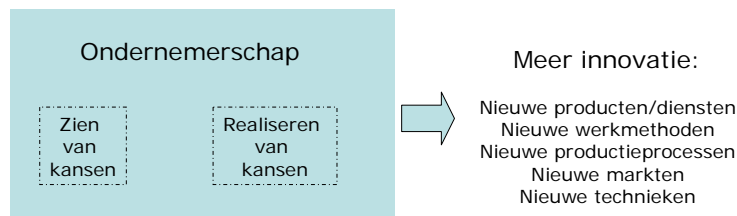
Centrale begrippen

De centrale begrippen uit Ondernemen met Toekomst werden als volgt gedefinieerd.¹

Ondernemerschap is een activiteit waarin individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen (producten, organisatievormen, markten, processen, ruwe materialen) waarmee een bepaald voordeel wordt gerealiseerd. Ondernemerschap is dus een vorm van gedrag. Het bezitten of runnen van een eigen bedrijf is géén voldoende voorwaarde om van ondernemerschap te spreken. Het gaat juist om het zien en realiseren van kansen.

Innovatie is iedere bewust uitgevoerde vernieuwing, gericht op een bepaald voordeel. Het gaat niet alleen om een proces van ideevorming/creativiteit, maar evengoed om het naar de markt brengen van die innovatie of de implementatie van een idee. Innovatie en ondernemerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: zie figuur 1.

figuur 1 Ondernemerschap resulteert in innovatie



Verder is de definitie van innovatie bewust breed gekozen en niet beperkt tot radicale, baanbrekende vernieuwingen.

Een competentie is iets waarin je goed bent, je vermogen waardoor je in staat bent om je werk (taak) goed te doen, datgene wat je succesvol maakt in een bepaalde taak of rol (Driessen, 2006). We definieerden ondernemerscompetentie als het vermogen van individuen om vaardigheden, kennis en persoonskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen. Belangrijke kwaliteiten zijn bijvoorbeeld het vermogen om kansen te signaleren (signaleringsvermogen) en om de implementatie daarvan te organiseren (organisatievermogen).²

Om competenties te ontwikkelen, kan gebruik worden gemaakt van verschillende leerarrangementen. Een leerarrangement definiëren we als een samenhangend geheel van leeromgevingen (faciliteiten, materialen, etc.) en werkvormen (leeractiviteiten, gericht op een bepaald doel, zoals een workshop of demonstratie), gericht op de ontwikkeling van ondernemende competenties.

¹ Voor een uitgebreide bespreking zie De Jong et al. (2008) en De Jong (2008).

² In hoofdstuk 2 gaan we in meer detail in op de onderscheiden competenties.

Opbouw

In hoofdstuk 2 van dit rapport gaan we in op het nut en de noodzaak van competentiegericht beleid, ofwel beleid dat expliciet is gericht op de ontwikkeling van de competenties van ondernemers in de agrosector. Op basis van vijf onderbouwde argumenten komen we tot de conclusie dat er ruimte is voor zulk beleid. Hoofdstuk 3 vervolgt met enkele suggesties en ideeën voor de invulling van competentiegericht beleid. Het is niet onze ambitie om een blauwdruk te geven. Keuzes over realisatie en invulling van nieuw beleid zijn vanzelfsprekend aan beleidsmakers in het Groene innovatiesysteem. In hoofdstuk 4 vatten we onze belangrijkste conclusies samen.

2 Nut en noodzaak van competentiegericht beleid

In dit hoofdstuk bespreken we het nut en de noodzaak van beleid, gericht op de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. We concluderen dat zulk beleid een goede zaak is om ondernemerschap in de agrosector te stimuleren en bovendien dat het huidige beleidspalet hiervoor ruimte biedt. We onderbouwen deze conclusie op basis van deelconclusies die we bespreken in de paragrafen 2.1 t/m 2.5.

2.1 Competenties zijn belangrijk voor ondernemerschap

Wat is bepalend voor het zien en realiseren van kansen door agrarisch ondernemers? Uit een literatuurstudie blijkt een breed palet aan factoren van invloed (De Jong et al., 2008). Vanzelfsprekend spelen de eerdergenoemde competenties een rol. Agro-ondernemers met bepaalde kwaliteiten, persoonlijke kenmerken, kennis en vaardigheden zijn beter in staat om kansen te zien en te realiseren. Ten tweede zijn er beïnvloedende factoren buiten de ondernemer zelf. Men dient toegang te hebben tot innovatiemiddelen zoals tijd, kennis en geld. Verder is er de invloed van vrienden, familieleden en zakelijke contacten. Menig agrariër heeft te maken met een terughoudend thuisfront als het gaat om innovatie. In tijden van crisis hebben veel mensen juist de neiging om even niet in innovatie te investeren, terwijl in tijden van ruime financiële armslag zo'n beslissing makkelijker wordt genomen. In figuur 2 zijn de belangrijkste determinanten van (agrarisch) ondernemerschap samengevat. De figuur geeft ook een indicatie in hoeverre elke determinant de mate van ondernemerschap van agrarisch ondernemers verklaart.¹

figuur 2 Factoren die de mate van ondernemerschap van agrarisch ondernemers beïnvloeden



¹ Per determinant is weergegeven de hoeveelheid verklaarde variantie in agrarisch ondernemerschap. Het betrof een steekproef van 705 ondernemers uit de agrosector. De percentages tellen op tot meer dan 100% omdat elke determinant afzonderlijk in een regressievergelijking werd opgenomen. Voor meer details, zie De Jong (2008).

Bron: De Jong (2008).

Competenties hebben sterke invloed

In Ondernemen met Toekomst hebben we op basis van literatuurstudie drie soorten competenties onderscheiden: kwaliteiten, persoonlijkheidskenmerken en kennis- en ervaringsaspecten (De Jong, 2008). Uit figuur 2 blijkt dat deze competenties een duidelijke en positieve invloed hebben op de mate van ondernemerschap door agro-ondernemers:

- Kwaliteiten zeggen iets over wat een persoon goed kan of beheerst. Het gaat hier om specifieke vermogens van individuen die van pas komen bij ondernemerschap. Bijvoorbeeld: signaleringsvermogen, creatief vermogen en organisatievermogen (voor een nadere bespreking, zie paragraaf 2.2). Zulke kwaliteiten zijn bij uitstek te ontwikkelen met leerarrangementen. De kwaliteiten van ondernemers blijken de belangrijkste determinanten van ondernemerschap in de agrosector. Als we alleen de kwaliteiten van ondernemers hadden gemeten, dan zouden we 40% van de variatie in hun ondernemerschap kunnen verklaren.
- Persoonlijkheidskenmerken zijn min of meer aangeboren. Voorbeelden zijn risicobereidheid, geldingsdrang en geloof in eigen kunnen (zie ook paragraaf 2.2). Er bestaan meningsverschillen over de vraag of zulke kenmerken nu wel of niet moeten worden beschouwd als competenties van ondernemers. In Ondernemen met Toekomst hebben we persoonlijkheidskenmerken wel meegenomen. Dat bleek niet ten onrechte, want met deze informatie is 37% van de mate van ondernemerschap te verklaren.
- Voor ondernemerschap is ook kennis en ervaring een pre. Met name de kennis van ondernemers, over zowel het eigen vakdomein als over bedrijfsvoering, bleek belangrijk voor het zien en realiseren van kansen (verklaringskracht 30%). Naast kennis is werkervaring een pluspunt voor ondernemerschap, gericht op innovatie. Die biedt toegang tot de benodigde kennis en vaardigheden om een innovatief idee te implementeren.

Andere determinanten zijn minder invloedrijk

Ondernemerschap wordt niet uitsluitend bepaald door de kwaliteiten, persoonlijkheid, kennis en ervaring van individuen. Ook omgevingsfactoren spelen een rol (De Jong, 2008):

- Toegang tot middelen is belangrijk om innovatieve ideeën ook echt te kunnen realiseren. Innovatie vraagt om tijd, kennis, financiering en andere hulpmiddelen zoals grondstoffen en machines. Vooral tijdgebrek blijkt een beperkende factor als het gaat om ondernemerschap in de agrosector.
- Met de directe omgeving van ondernemers bedoelen we de invloed van vrienden, familieleden en zakelijke contacten. Mensen die een eigen bedrijf oprichten, blijken relatief vaak te zijn opgegroeid in een ondernemend gezin en hebben vaak ondernemende ouders. In de agrarische sector blijkt vooral de invloed van familieleden, en dan met name van de eigen partner, groot te zijn.
- De bredere omgeving slaat op de sector of bedrijfstak waarin men opereert. Sommige ondernemers opereren in een dynamische, turbulente sector waarin innovatie vaker noodzaak is (bijvoorbeeld de glastuinbouw). Andere ondernemers zijn actief in sectoren waar de marktverhoudingen vastliggen en de noodzaak tot innovatie minder groot is. Dit laats-

te is ook van toepassing op delen van de agrosector, zoals de veehouderij.

Nuances

Feitelijk laat figuur 2 zien dat ondernemerschap het resultaat is van een samenspel van factoren die alle belangrijk zijn. Kwaliteiten van ondernemers zijn zeer van invloed, net als hun persoonlijkheidskenmerken, kennis, toegang tot middelen en de invloed van hun directe omgeving (verklaringskracht > 20%). De ervaring van ondernemers blijkt een minder sterk effect te hebben. Dit suggereert dat zowel ervaren als minder ervaren ondernemers goed in staat mogen worden geacht om te innoveren. Waarschijnlijk heeft dit ermee te maken dat oudere ondernemers meer ervaren zijn, terwijl jongere ondernemers dit kunnen compenseren met enthousiasme. Ook de invloed van de bredere bedrijfsomgeving (concurrentie, technologische turbulentie, afnemersdynamiek, etc.) is met 9% verklaringskracht relatief bescheiden.

Daar staat tegenover dat ook de verschillende blokken van determinanten met elkaar samenhangen. In een sterk competitieve, dynamische bedrijfsomgeving zouden agrarisch ondernemers meer worden geprikkeld om andere determinanten van ondernemerschap te ontwikkelen. Hiertoe behoren vanzelfsprekend ook hun kwaliteiten, kennis en zelfs hun persoonlijke kenmerken.

Conclusies

De resultaten in figuur 2 suggereren dat het, indien beleidsmakers ondernemerschap willen beïnvloeden, belangrijk is om dan ook aandacht te hebben voor de competenties van ondernemers.¹ Competenties zijn van invloed op het vermogen van ondernemers om kansen te zien en te realiseren en gebrek aan competenties legt beperkingen op aan de mate van ondernemerschap die redelijkerwijs is te verwachten.

2.2 Competenties agrarisch ondernemers relatief bescheiden

De invloed van competenties is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor competentiegericht beleid. Het is denkbaar dat agrarisch ondernemers reeds in hoge mate over de benodigde competenties beschikken. Om dit te achterhalen, is een Scan ondernemerschap ontwikkeld waarmee het competentieprofiel van ondernemers in de agrosector is gemeten en vervolgens is vergeleken met 'gewone' ondernemers in het MKB. We beperken ons hier tot de belangrijkste conclusies; voor details verwijzen we naar een eerdere rapportage (De Jong, 2008).

¹ In een regressieanalyse waarin alle determinanten van ondernemerschap tegelijk werden meegenomen, kwamen kwaliteiten opnieuw als sterkste beïnvloeder uit de bus (zie De Jong, 2008). Vanzelfsprekend is competentieontwikkeling geen panacee. Een omgekeerde redenering is dat individuen zonder de benodigde competenties wellicht helemaal geen ondernemer moeten willen zijn. Een voorbeeld is te zien in het project Bewust Kiezen van NAJK. In Ondernemen met Toekomst was de opdracht er echter op gericht om de mogelijkheden van competentieontwikkeling te onderzoeken.

Vergelijking van agro- en MKB-ondernemers

De Scan ondernemerschap geeft voor (groepen van) agrarisch ondernemers een overzicht van hun competenties en determinanten van ondernemerschap (De Jong, 2008). Het betreft een nadere uitwerking van figuur 2. De Scan resulteert in een score op 36 onderwerpen: 4 meetschalen voor de mate van ondernemerschap en 32 determinanten die een verbijzondering zijn van de eerder besproken competenties en omgevingsfactoren. Zie tabel 2.

tabel 2 Determinanten van ondernemerschap onder ondernemers in de agrosector en het reguliere MKB

Determinant	Score	Agrosector	Benchmark MKB	Sign. ¹
<i>Mate van ondernemerschap</i>				
Houding	0 (min)-100 (max)	71	74	--
Ondernemend gedrag	0 (min)-100 (max)	55	60	--
Ondernemende resultaten	0 (min)-100 (max)	58	67	---
Ondernemende intenties	0 (min)-100 (max)	56	59	o
<i>Kwaliteiten</i>				
Signaleringsvermogen	0 (min)-100 (max)	67	67	o
Creatief vermogen	0 (min)-100 (max)	52	57	--
Analytisch vermogen	0 (min)-100 (max)	65	66	o
Motivatievermogen	0 (min)-100 (max)	56	67	---
Organisatievermogen	0 (min)-100 (max)	63	68	--
Proactief vermogen	0 (min)-100 (max)	50	61	---
Netwerkvermogen	0 (min)-100 (max)	43	45	o
Aanpassingsvermogen	0 (min)-100 (max)	61	63	o
<i>Persoonlijkheid</i>				
Risicobereidheid	0 (min)-100 (max)	52	53	o
Geldingsdrang	0 (min)-100 (max)	60	61	o
Geloof in eigen kunnen	0 (min)-100 (max)	63	69	---
Vasthoudendheid	0 (min)-100 (max)	65	69	--
Sociale oriëntatie	0 (min)-100 (max)	56	65	---
Dominantie	0 (min)-100 (max)	43	45	o
<i>Kennis en ervaring</i>				
Vakkennis	0 (min)-100 (max)	61	64	-
Kennis van bedrijfsvoering	0 (min)-100 (max)	59	58	o
Werkervaring	in jaren	25	26	o
Ervaring als ondernemer	in jaren	20	13	+++
Ervaring in de branche	in jaren	24	18	+++
Opleidingsniveau: HBO/WO	% ondernemers	20	37	---
Familieleden met eigen bedrijf	% ondernemers	90	57	+++
Eerder eigen bedrijf gehad	% ondernemers	10	22	---
<i>Toegang tot middelen</i>				
Beschikbare tijd	0 (min)-100 (max)	39	42	-
Toegang tot financiering	0 (min)-100 (max)	57	52	+
Toegang tot nieuwe kennis	0 (min)-100 (max)	66	65	o
<i>Directe omgeving</i>				
Stimulering familie/vrienden	0 (min)-100 (max)	51	48	o
Stimulering zakelijke contacten	0 (min)-100 (max)	59	55	o
<i>Bredere omgeving</i>				
Concurrentie	0 (min)-100 (max)	56	61	--
Technische turbulentie	0 (min)-100 (max)	43	53	---
Afnemersdynamiek	0 (min)-100 (max)	41	51	---
Marktgroei	0 (min)-100 (max)	40	45	--
Ontbreken van regulering	0 (min)-100 (max)	37	54	---

Gebaseerd op enquêtes onder 705 agro-ondernemers en 193 MKB-ondernemers.

¹ --- significant lager op 0,1% niveau, -- op 1% niveau, - op 5% niveau, o geen significante verschillen, +++ significant hoger op 0,1%, + op 5% niveau.

De Scan is afgenomen bij ondernemers uit de agrarische sector en uit het midden- en kleinbedrijf (MKB). De MKB-ondernemers vormen een benchmark waarmee de agrosector wordt vergeleken. Het bestand met agro-ondernemers betreft directeuren/eigenaren uit de akkerbouw, glastuinbouw, opengrondstuinbouw, van bedrijven met graasdieren, hokdieren of paardenbedrijven en van gemengde bedrijven. De benchmark omvat ondernemers uit het reguliere MKB: industrie, bouwnijverheid, handel, horeca, transport, financiële diensten, zakelijke diensten en persoonlijke diensten. De meeste onderwerpen zijn gemeten met meerdere vragen en geschaald van nul (mi-

nimale score) tot honderd (maximaal).¹ De scores in de tabel hebben in absolute zin weinig betekenis, maar de vergelijking tussen agrarisch ondernemers en reguliere MKB-ondernemers geeft aan of scores gunstig zijn of niet.

In agrosector minder ondernemerschap dan in MKB

Uit de Scan, waarvan de belangrijkste uitkomsten in tabel 2 zijn samengevat, bleek dat ondernemers in de agrosector in hun dagelijkse praktijk minder bezig zijn met het zien en realiseren van kansen. Ook over hun innovatieve resultaten en houding ten aanzien van ondernemerschap zijn zij minder positief. Ten opzichte van doorsnee MKB-bedrijven, ofwel de 'gemiddelde ondernemer', is terrein te winnen. Wel merken we op dat er binnen de agrosector grote verschillen kunnen optreden in de mate van ondernemerschap.

Kwaliteiten en persoonlijkheid op bescheiden niveau

Agrarisch ondernemers rapporteren in vergelijking met de benchmark dat zij per saldo minder beschikken over de competenties die van invloed zijn op hun mate van ondernemerschap. In tabel 2 zien we dat de (zelfgerapporteerde) kwaliteiten en persoonlijkheidskenmerken vaak significant achterblijven en nergens de benchmark overtreffen. Dit is het sterkst het geval bij creatief vermogen, proactief vermogen, geloof in eigen kunnen en sociale oriëntatie. Een nuance is dat de Scan tevens laat zien dat agro-ondernemers in een minder dynamische omgeving opereren dan reguliere ondernemers in het MKB (zie hierna). Hierdoor worden zij door hun omgeving minder snel geprikkeld om andere determinanten, waaronder kwaliteiten en persoonlijkheid, te ontwikkelen. Niettemin betekent een lager niveau van kwaliteiten in combinatie met een minder gunstig persoonlijkheidsprofiel bij het ondernemerschap van agrarisch ondernemers, dat innovatiekansen minder snel kunnen worden herkend en gerealiseerd.

Kennis en ervaring geeft wisselend beeld

Als het gaat om kennis en ervaring, dan onderscheiden agrarisch ondernemers zich soms in positieve, dan weer in minder positieve zin. Weliswaar geven zij minder op van hun vakkennis, blijft hun opleidingsniveau iets achter, maar daar staat tegenover dat agrarisch ondernemers op jongere leeftijd zelfstandig ondernemer worden en over meer ondernemers- en branche-ervaring beschikken. Vaak nemen zij hun bedrijf van familieleden over en krijgen zij het managen van een bedrijf met de paplepel ingegoten. Al met al scoren agrarisch ondernemers op de kennisaspecten (vakkennis, kennis bedrijfsvoering, opleiding) per saldo iets minder gunstig en op de ervaringsaspecten juist beter dan ondernemers in het MKB.

Financiering lijkt minder problematisch

Tijd, financiering en kennis zijn de drie belangrijkste hulpmiddelen om innovaties te kunnen realiseren. De resultaten van de Scan geven aan dat ondernemers in de agrosector naar verhouding over weinig tijd beschikken (hetgeen een hoge werkdruk reflecteert), maar wel iets makkelijker aan financiering zeggen te kunnen komen (grond en kapitaalgoederen kunnen als onderpand dienen).

¹ Een multiple-item meetschaal combineert de antwoorden van respondenten op meerdere vragen, veelal stellingen. Elke meetschaal is gecontroleerd op betrouwbaarheid en validiteit. Voor meer details verwijzen we naar De Jong (2008).

Directe omgeving wijkt niet af

Afgaande op de scores in de tabel is steun van de directe omgeving (familie, vrienden, zakelijke contacten) voor agrarisch ondernemers niet problematisch. Zij worden door hun directe omgeving niet wezenlijk anders beïnvloed dan de gemiddelde ondernemer in het MKB.

Bredere omgeving nodigt niet uit tot innovatie

Tot slot verkeren veel agrarisch ondernemers in een bedrijfsomgeving die minder uitnodigt om kansen te zien en te realiseren. Zij ervaren minder concurrentie en druk van technologische ontwikkelingen en afnemers. De marktgroei is daarnaast minder gunstig terwijl de sector sterk is gereguleerd. De bredere omgeving zal bovendien een van de redenen zijn dat agro-ondernemers een bescheiden niveau van eigen competenties rapporteren. Door hun bredere omgeving is de noodzaak hiertoe minder groot (waarschijnlijk draaien zij meer op de 'automatische piloot').¹

Nuances

De resultaten van de Scan, en in het bijzonder tabel 2, dienen met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Ten eerste geeft de Scan een zelfbeeld. In een meer uitgebreide methodiek zouden ook collega-ondernemers en familieleden het profiel van de ondernemer kunnen invullen, waarmee een objectiever beeld wordt verkregen. De scan meet de perceptie van de ondernemer en geeft daarmee een indicatie van het competentieniveau. Daar staat tegenover dat een laag gerapporteerd niveau geen gunstige uitwerking zal hebben op de mate van ondernemerschap, of dit nu een zelfbeeld betreft of het daadwerkelijke competentieniveau.²

Conclusies

Al met al rapporteren agrarisch ondernemers gemiddeld gezien een bescheiden mate van ondernemerschap ten opzichte van het reguliere midden- en kleinbedrijf (MKB). Ook op het vlak van kwaliteiten en persoonlijke kenmerken (twee sterke beïnvloeders) is hun niveau relatief bescheiden. Verder blijkt de bredere omgeving voor agrarisch ondernemers minder prikkelend. Op het vlak van ervaring en toegang tot middelen wijken agrarisch ondernemers niet af van het MKB.

2.3 Competenties zijn ontwikkelbaar

De belangrijkste doelstelling van Ondernemen met Toekomst was om leerarrangementen te ontwikkelen om agrarisch ondernemers te ondersteunen bij de ontwikkeling van hun competenties. De leerarrangementen waren specifiek gericht op een beperkte set van kwaliteiten en persoonlijke kenmerken waarvan in eerdere analyses, waaronder de besproken Scan Ondernemerschap, was gebleken dat zij prioriteit hebben, namelijk: geloof in eigen kunnen, risicobereidheid, doorzettingsvermogen, motivatievermogen, socia-

¹ Uit een nadere analyse bleek dat ondernemers in de glastuinbouw in een meer dynamische omgeving opereren, meer ondernemerschap ontplooiën én een hoger competentieniveau rapporteren. Verschillen in competenties zijn waarschijnlijk mede het gevolg van verschillen in de bedrijfsomgeving (zie De Jong, 2008).

² Bovendien blijkt uit onderzoek dat bij gebruik van betrouwbare en valide meetschalen, zoals in de Scan het geval is, zelfbeelden en daadwerkelijke niveaus van onderliggende eigenschappen sterk met elkaar samenhangen (Churchill, 1999).

le orientatie, signaleringsvermogen en organisatievermogen (zie Hees et al., 2009).¹

Nadruk op opdoen concrete ervaringen

Om ondernemerscompetenties te ontwikkelen, zijn traditionele lesvormen, zoals colleges en lezingen, niet geschikt. We hebben de nadruk gelegd op 'doen', ofwel we volgden de gangbare opvatting dat competenties slechts zijn te ontwikkelen aan de hand van concrete ervaringen (bijv. Van Gelderen, 2007; Bird, 2002; Fiet, 2001; Kupper et al., 2003). Dus in plaats van klassikale bijeenkomsten waarin de theorie centraal stond, creëerden we leerarrangementen gericht op proces en gedrag, waarbij de docent optrad als facilitator en waarbij fouten maken als leerzaam werd gezien.

Aanbod van vijf leerarrangementen

Er zijn vijf leerarrangementen ontwikkeld en getest:

- Boksring. Dit leerarrangement was geïnspireerd door het tv-programma Dragons' Den. Agrarisch ondernemers kregen een training in overtuigend presenteren en moesten vervolgens hun innovatieplan presenteren aan een kritische jury. Dit leerarrangement draaide om doorzettingsvermogen, lef tonen, overtuigen, duidelijk communiceren ofwel om alle vaardigheden om een plan op een overtuigende manier te brengen.
- Utopia. Dit was een training in allianties sluiten, met netwerk- en motivatievermogen als belangrijke te ontwikkelen kwaliteiten. Deelnemers probeerden in een directe ontmoeting potentiële tegenstanders van hun innovatieplan te overtuigen en betrokkenheid te creëren. De gesprekspartners werden zodanig gekozen dat ze op voorhand niet erg enthousiast waren: bijvoorbeeld een kritische wethouder of een vertegenwoordiger van milieudefensie. Deelnemers moesten daarom anders dan gebruikelijk opereren en zoeken naar strategieën om de gesprekspartners te overtuigen van de eigen opvattingen en belangen.
- Expeditie. Bij dit arrangement gingen deelnemers in vreemd gebied op stap met een vraag of op zoek naar inspiratie. De expedities vonden plaats in grotere steden; doel was om te spreken met ondernemers en consumenten over de eigen producten en hoe men daar zijn voordeel mee kon doen. In de loop van een dag gingen deelnemers volgens een 'balboekje' in gesprek met diverse ondernemers, bijvoorbeeld een kok, een allochtone ondernemer, een supermarktondernemer, een marktverkoper.
- Generale repetitie. Dit arrangement was gericht op versterking van het organisatievermogen. Deelnemers kregen de opdracht een open dag te organiseren op een van de eigen bedrijven, met een bescheiden budget en minstens 200 bezoekers.
- Coaching. Dit arrangement bestond uit intervisiebijeenkomsten en individuele coaching van ondernemers, gericht op het in kaart brengen van hun innovatieve ambities, alsmede het geven van onderlinge feedback, met als uiteindelijk doel om ondernemers in beweging te krijgen.

Deze leerarrangementen werden ontwikkeld en getest in de periode september 2009 – maart 2010. De uitvoering lag in handen van CLM, NAJK en

¹ De arrangementen waren niet gericht op kennisontwikkeling. Daarvoor bestaat bij Groene onderwijsinstellingen reeds voldoende aanbod.

Syntens (laatstgenoemde waren als onderaannemers betrokken). Deelnemers werden op diverse manieren geworven, waaronder via het praktijknetwerk van CLM, de ledenlijst van NAJK, de respondenten van de eerder uitgevoerde Scan ondernemerschap en advertenties in gespecialiseerde media. Uiteindelijk werden de arrangementen aan 17 groepen gegeven met in totaal 72 deelnemers.¹ In tabel 3 zijn de belangrijkste kenmerken samengevat.²

tabel 3 Vijf leerarrangementen op hoofdlijnen

Arrangement	Aanpak	Competenties	Trekker	Groepen	Deelnemers
Boksring	Presentatie ondernemingsplan aan jury	Doorzettingsvermogen, risicobereidheid, geloof in eigen kunnen	NAJK	6	25
Utopia	Tegenstanders overtuigen in persoonlijk gesprek	Motivatievermogen, netwerkvermogen, vasthoudendheid	CLM	4	22
Expeditie	Inspiratie in de grote stad	Signaleringsvermogen, netwerkvermogen, geloof in eigen kunnen	CLM	3	12
Generale repetitie	Open dag organiseren	Organisatievermogen	NAJK	1	4
Coaching	Ambitieverheldering door feedback en intervisie	Doorzettingsvermogen, risicobereidheid	Syntens	3	9
TOTAAL				17	72

Om een beeld te krijgen van de effectiviteit werd door EIM een evaluatie uitgevoerd. Eerst deden deelnemers een verkorte versie van de Scan om een beeld te krijgen van het type ondernemers dat op de arrangementen afkwam.³ Verder vroegen we deelnemers met een evaluatieformulier naar hun tevredenheid en de waargenomen effecten. Bovendien werd na de afronding nogmaals de scan afgenomen om te kijken of er in de competentiescores verschillen vielen waar te nemen. Tot slot heeft het projectteam in diverse bijeenkomsten stilgestaan bij verbeterpunten. Voor een uitgebreide bespreking verwijzen we naar bijlage II. Hieronder beperken we ons tot de belangrijkste conclusies.

Deelnemers zijn met name 'toepassers'

Bij de deelnemers werd een verkorte versie van de Scan ondernemerschap afgenomen. Daaruit bleek dat de leerarrangementen met name voor de groep van zogenaamde toepassers aantrekkelijk zijn (tabel 4).

tabel 4 Mate van ondernemerschap en competenties van deelnemers ten opzichte van benchmark agrarisch ondernemers

Mate van ondernemerschap:	Deelnemers	Benchmark agro	
		25e perc.	75e perc.
Houding	76	58	83

¹ Omdat uit vele bronnen werd geput, is achteraf niet aan te geven hoe hoog de respons op de arrangementen was.

² In deze paragraaf beperken we ons tot de hoofdlijnen. Voor een zeer gedetailleerde bespreking van de arrangementen, inclusief tips en suggesties om de arrangementen zelf uit te voeren, verwijzen we naar Hees & De Jong (2010).

³ De Scan was tevens een hulpmiddel bij het toewijzen van deelnemers aan arrangementen.

	Deelnemers	Benchmark agro	
		25e perc.	75e perc.
Ondernemend gedrag	56	38	55
Ondernemende resultaten	65	40	58
Ondernemende intenties	68	44	56
<i>Competenties:</i>			
Signaleringsvermogen	70	56	67
Motivatievermogen	58	42	56
Organisatievermogen	63	50	63
Netwerkvermogen	51	25	43
Risicobereidheid	58	33	52
Geloof in eigen kunnen	68	50	63
Vasthoudendheid	67	50	65

N.B. 25^e percentiel is de score waarbij 25% van de ondernemers in de agrosector lager scoort; 75^e percentiel is de score waarbij 25% juist hoger scoort.

De deelnemers scoorden bovengemiddeld op de indicatoren voor ondernemerschap die in de verkorte Scan werden gemeten. Ook op de geselecteerde competenties scoorden zij beter dan gemiddeld: tussen het gemiddelde van de agrosector en het 75^e percentiel. Dit betekent dat koplopers (agrarisch ondernemers die reeds goed in staat zijn om te innoveren en die in het bovenste kwart van de scoreverdeling vallen) nauwelijks op de arrangementen zijn afgekomen. Ondernemers met ondergemiddelde scores, ofwel de niet-innovatieve bedrijven en late volgers, deden eveneens maar weinig mee. De deelnemers kwamen vooral uit de groep ondernemers met innovatie-ambities die nog een steuntje in de rug konden gebruiken. Al met al is duidelijk geworden dat met de leerarrangementen vooral een specifieke groep wordt bediend, namelijk toepassers met innovatieve ambities en een zekere wil om zich te ontwikkelen.

Rapportcijfers duiden op gunstige (ontwikkeling van) kwaliteit

De deelnemers waren redelijk tevreden over de aangeboden leerarrangementen. Gemiddeld beoordeelden zij de leerarrangementen met een 7,2. Slechts 3% van de deelnemers gaf een vijf of lager. Verder gaf 13% een zes, 43% een zeven, 39% een acht en 2% een negen. Voor een palet aan leerarrangementen dat nieuw uit de grond is gestampt, is dit beslist geen slecht resultaat. Wel kunnen er verschillen tussen de arrangementen worden waargenomen. De Boksring en Coaching haalden de beste scores. Bij de Generale repetitie bleef de klanttevredenheid duidelijk achter (tabel 5).

tabel 5 Gemiddelde rapportcijfers voor de arrangementen

Arrangement	Hele periode
Boksring	7,7
Utopia	6,9
Expeditie	7,2
Generale repetitie	6,0
Coaching	7,6
Totaal	7,2

De Generale repetitie werd slechts eenmaal georganiseerd en door diverse oorzaken viel het oordeel van de deelnemers tegen (de deelnemers bleken al zeer ervaren met de organisatie van evenementen; er was een te grote geografische afstand zodat samenwerking werd bemoeilijkt). Van de Generale repetitie is waarschijnlijk meer te verwachten bij beginnende ondernemers en/of toepassingen in het Groene onderwijs. De overige arrangementen zijn zonder meer direct op agrarisch ondernemers toe te passen, ook in de toekomst. Verder merken we op, dat het projectteam er tijdens de testfase in slaagde om de kwaliteit van de arrangementen te verbeteren. Op basis van tussentijdse evaluaties werden de arrangementen op diverse pun-

ten aangescherpt. Dit is ook te zien in de ontwikkeling van de rapportcijfers. In de periode tot en met december 2009 was de waardering gemiddeld 6,9. In de periode vanaf januari steeg deze tot 7,4 (zie ook bijlage II).

Deelnemers nemen zelf effecten waar

Deelnemers werd na afloop van een arrangement gevraagd of zij bepaalde effecten niet, in geringe mate, in enige mate of in hoge mate hadden waargenomen. Zie tabel 6. De bevroagde competenties zijn ruwweg in lijn met de doelstellingen van de leerarrangementen. Ook vroegen we naar het effect op het algemene vermogen van ondernemers om innovaties te realiseren.

tabel 6 Waargenomen effecten door deelnemers ('Heeft deelname aan dit arrangement u vooruit geholpen met...?')

	<i>niet</i>	<i>in geringe mate</i>	<i>in enige mate</i>	<i>in hoge mate</i>
Signaleringsvermogen	5%	13%	59%	23%
Doorzettingsvermogen	3%	13%	49%	35%
Organisatievermogen	4%	26%	59%	11%
Netwerkvermogen	3%	13%	58%	26%
Risicobereidheid	3%	12%	44%	41%
Geloof in eigen kunnen	3%	16%	45%	36%
Vasthoudendheid	5%	10%	54%	31%
Innovatievermogen (algemeen)	5%	15%	59%	21%

Door de bank genomen waren de deelnemers redelijk positief over de effecten van de leerarrangementen. De meesten vonden dat zij in enige of hoge mate vooruit waren geholpen met specifieke competenties. Een uitzondering was de competentie 'organisatievermogen' die iets minder gunstig uit de bus kwam (tabel 6). Hier was het bijbehorende arrangement (Generale repetitie) zoals gezegd minder geslaagd.

Bovendien vonden we in een nadere analyse een positieve samenhang tussen de gerapporteerde effecten en de competenties waarop arrangementen primair waren gericht (zie bijlage II). De conclusie is dat agrarisch ondernemers door deelname aan Ondernemen met Toekomst in enige mate vooruit worden geholpen met hun competenties voor ondernemerschap.

Effecten blijken ook uit meer objectieve meting

Bij 15 deelnemers lukt het om na afronding van Ondernemen met Toekomst nogmaals de Scan ondernemerschap af te nemen. De antwoorden op de vragen werden opnieuw gecombineerd tot schaalscores van 0 tot 100 en vervolgens vergeleken met de nulmeting. De mate van ondernemerschap en het gerapporteerde competentieniveau blijkt zich bij deelnemers gunstig te ontwikkelen. Zie tabel 7.

tabel 7 Vergelijking mate van ondernemerschap en competenties bij deelnemers voor en na deelname

	<i>Nulmeting</i>	<i>Eenmeting</i>	<i>Sign.¹</i>
<i>Mate van ondernemerschap:</i>			
Houding	82	81	o
Ondernemend gedrag	56	62	o
Ondernemende resultaten	67	67	o
Ondernemende intenties	70	73	o
<i>Competenties:</i>			
Signaleringsvermogen	68	77	++
Motivatievermogen	58	63	o
Organisatievermogen	60	65	+
Netwerkvermogen	43	56	++
Risicobereidheid	61	67	o

	<i>Nulmeting</i>	<i>Eenmeting</i>	<i>Sign.¹</i>
Geloof in eigen kunnen	69	74	+
Vasthoudendheid	71	72	o

¹ o geen significante verschillen, ++ significant hoger op 1% niveau, + op 5% niveau.

Bij de mate van ondernemerschap lijken vooral het gedrag en de intenties van agrarisch ondernemers gunstig te zijn beïnvloed. Bij de gemeten competenties vinden we eveneens hogere scores; soms zijn deze zelfs significant (bij kleine steekproef gebeurt dit niet snel). De eenmeting bevestigt het beeld uit het evaluatieformulier dat de leerarrangementen goed werken en dat ondernemerscompetenties ontwikkelbaar zijn.

Nuances

Door het projectteam en ook in de groepsdiscussie met beleidsmakers op 8 april jl., werden een aantal belangrijke kanttekeningen geplaatst:

- Onduidelijk is hoe blijvend de effecten zijn, die met de leerarrangementen worden gerealiseerd. De doorlooptijd van Ondernemen met Toekomst was hiervoor te kort. Zelfs in de wetenschappelijke literatuur is het vraagstuk van verankering van effecten nog een onbeschreven blad. Het ligt in de rede dat pas op langere termijn echt goed is te zien in hoeverre competenties ontwikkelbaar zijn.
- Bij het aanbod van arrangementen dient altijd te worden aangesloten bij de behoeften van ondernemers. Een minimale wil om zich te ontwikkelen lijkt een harde vereiste, ofwel er moet een 'voedingsbodemp' in de betreffende personen zitten (zie ook hoofdstuk 3).
- De gunstige cijfers in tabel 6 en tabel 7 ten spijt, blijven de gevonden effecten slechts een ruwe indicatie. Er was sprake van een relatief beperkt aantal respondenten. Voor een meer uitgebreide effectmeting zou een toekomstige versie van de leerarrangementen op grotere schaal geïmplementeerd moeten worden. In tabel 7 kunnen we niet uitsluiten dat selectie-effecten een rol hebben gespeeld: de situatie dat met name enthousiaste deelnemers die positieve effecten hebben waargenomen, de eenmeting hebben ingevuld.
- Vanzelfsprekend is er wel ruimte voor verdere verbeteringen in de aangeboden leerarrangementen. Hierover spreken we in detail in de rapportage van Hees & De Jong (2010), die is bedoeld voor toekomstige uitvoerders, en in verkorte vorm in paragraaf 3.5 van dit rapport.

Conclusies

Met de nodige slagen om de arm (steekproefgrootte, mogelijke externe invloeden, zelfrapportages) suggereren onze bevindingen dat de leerarrangementen een gunstige uitwerking hebben op de competenties van agrarisch ondernemers, alsmede op hun mate van ondernemerschap. De resultaten zijn in lijn met eerdere studies (bijv. Fiet, 2001; Bird, 2002) waaruit bleek dat competenties goed ontwikkelbaar zijn.

2.4 Competentiegericht beleid is te legitimeren

Voor beleidsontwikkeling is het belangrijk dat, naast beïnvloedbaarheid en een aantoonbare relatie met de mate van ondernemerschap, competentieontwikkeling niet aan de vrije markt kan worden overgelaten. Deze legitimiteitsvraag is belangrijk; zij wordt bijvoorbeeld expliciet op tafel gelegd in het staatssteunkader van de EU voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (Europese Commissie, 2006). Volgens de neoklassieke economische opvat-

tingen dienen markten ruim baan te krijgen. Zolang markten resulteren in optimale uitkomsten zouden beleidsinterventies niet wenselijk zijn (Nelson, 1959).

Een 'bewijs uit het ongerijmde' is dat als marktwerking zou leiden tot een voldoende competentieniveau, de Scan ondernemerschap niet de resultaten zou geven als in tabel 2. Niettemin gaan we hier graag dieper in op de theorie over legitimatie van beleid. In de innovatie- en ondernemerschapsliteratuur worden drie mogelijke argumenten voor overheidsingrijpen aangevoerd:

- Spillovers
- Marktfalen
- Systeemfalen.

Spillovers

Een argument voor overheidsingrijpen is dat niet alleen de ondernemer profiteert van innovatie, maar ook partijen in zijn/haar omgeving. Ondernemerschap leidt tot meer innovatie en hierdoor kunnen vervolgens kennis-, netwerk- en rentspillovers optreden (Griliches, 1992). Kennisspillovers ontstaan als kennis, ontwikkeld door de ene ondernemer ook ter beschikking komt van anderen, bijvoorbeeld via mobiliteit van personeel of informele contacten. Netwerkspillovers treden op als innovaties die op verschillende plaatsen worden ontwikkeld, elkaar aanvullen. Een voorbeeld is te vinden in de ICT-sector, waar ontwikkelingen in hardware, content, IT-diensten en (telecommunicatie-)infrastructuur elkaar versterken. Rentspillovers zijn het gevolg van verbeteringen in de prijs-kwaliteitverhouding van producten en diensten. Door spillovers overstijgt het maatschappelijk belang van innovatie het belang van de individuele ondernemer die van beleid profiteert. Overheidsingrijpen, gericht op ondernemerschap en innovatie, is beter te legitimeren naarmate het innovaties betreft die meer worden gekenmerkt door spillovers. Of dit bij agrarisch ondernemers het geval is, staat niet op voorhand vast. Het gros van de agro-ondernemers doet zelf geen fundamenteel onderzoek, waarmee kennisspillovers waarschijnlijk beperkt zijn. Bij netwerk- en rentspillovers ligt dit anders; naarmate meer ondernemers kansen zien en realiseren zullen meer innovaties worden gerealiseerd, waardoor netwerkeffecten en rentspillovers meer voor de hand liggen.

Marktfalen

Een tweede argument is dat markten zelf kunnen falen. Met name fundamentele innovatie-inspanningen, waaronder R&D, ondervinden hiervan hinder. Laat men de besluitvorming over R&D bijvoorbeeld volledig over aan ondernemers, dan leidt dit tot een niveau van R&D dat maatschappelijk gezien te laag is (Nelson, 1959). Dit heeft verschillende oorzaken (Chaminade & Edquist, 2006):

- Problemen met toe-eigening. Door de eerdergenoemde spillovers kunnen ondernemers niet optimaal profiteren van innovatieve inspanningen en daardoor investeren zij minder dan uit maatschappelijk oogpunt is gewenst.
- Risicobeheersing. Investerings zijn met onzekerheid omgeven waardoor ondernemers terughoudend zijn, ook als de verwachtingswaarde gemiddeld positief is.

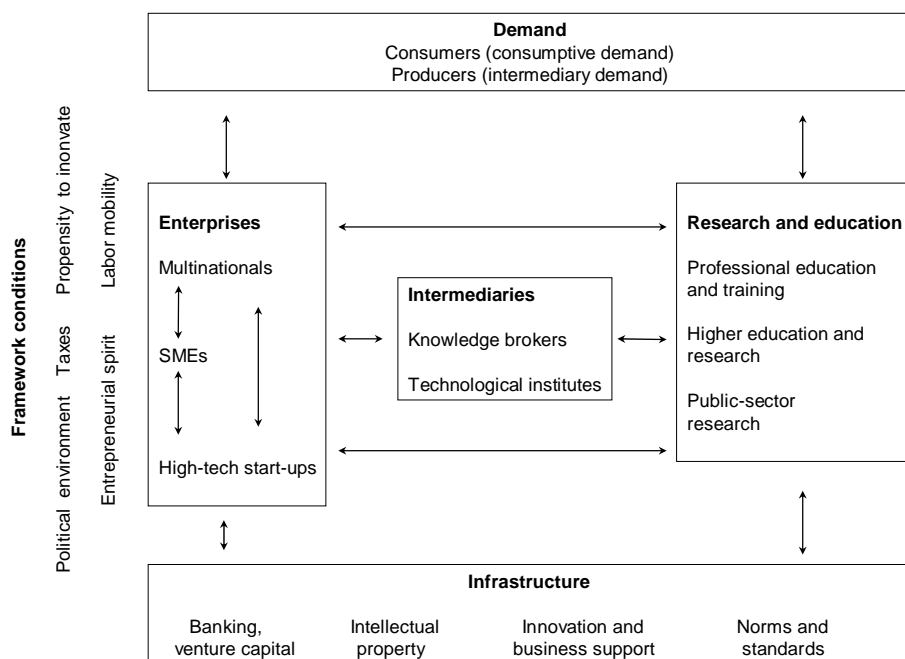
- Verzonken kosten. Ondernemerschap kan vragen om aanzienlijke investeringen die men niet altijd kan opbrengen, zoals investeringen in machines of apparatuur.
- Onvolkomen informatie. Als gevolg van asymmetrische informatie zullen externe financiers niet gauw geneigd zijn innovatieve projecten te financieren.

Bij fundamentele onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen waarvoor niet direct een koopkrachtige vraag bestaat, ligt het in de rede dat alle genoemde vormen van marktfalen optreden (Arrow, 1962). Bij directe toepassingsgerichte innovaties is dat minder het geval. Wel ligt het in de rede dat veel agrarisch ondernemers zich door risico's en verzonken kosten geremd voelen om kansen te realiseren. Een steuntje in de rug kan dan het verschil maken.

Systemfalen

Een derde en voor de agrosector het meest belangrijke argument, is dat de oorzaak van te weinig ondernemerschap niet alleen kan liggen in de markt, maar ook bij de partijen die bijdragen aan de totstandkoming van innovaties en de manier waarop zij zijn georganiseerd. In de afgelopen twintig jaar is het inzicht ontstaan dat innovaties tot stand komen door complex en intensief samenspel tussen gebruikers, ondernemers, kennisleveranciers, intermediairs, infrastructurele voorzieningen en overige randvoorwaarden, zoals fiscaal klimaat en ondernemerschap (Lundvall, 1992; Freeman, 1995). Een innovatiesysteem is gedefinieerd als alle belangrijke economische, sociale, politieke, organisatorische, institutionele en andere factoren die de ontwikkeling, de diffusie en het gebruik van innovaties beïnvloeden (figuur 3).

figuur 3 Nationaal Innovatiesysteem (Arnold & Kuhlman, 2001)



De systeemgedachte betekent dat niet alleen de werking van markten, maar ook andere zaken ondernemerschap kunnen belemmeren. De meest genoemde vormen van systeemfalen zijn (O'Doherty & Arnold, 2003):

- Netwerkfalen. Als ondernemers te weinig interacteren met andere partijen in het innovatiesysteem, levert dit problemen op om de benodigde kennis en middelen te verzamelen om kansen te realiseren. In de agrosector legitimeert netwerkfalen initiatieven van de overheid om netwerken van ondernemers te creëren en te intensiveren.
- Institutioneel falen. Dit houdt in dat zogenaamde instituties in het innovatiesysteem tekortschieten. Als universiteiten bijvoorbeeld te weinig kennis overdragen aan ondernemers, kan dat diverse institutionele oorzaken hebben, bijvoorbeeld regelgeving (financiering van universiteiten gebeurt op basis van wetenschappelijke output en niet op basis van kennisoverdracht) en cultuur (in de cultuur van universiteiten bestaat veel waardering voor fundamenteel onderzoek en weinig voor toegepast onderzoek).
- Competentiefalen. Dit betreft het onvermogen van individuele ondernemers om in het eigen belang te handelen, bijvoorbeeld omdat men over onvoldoende kennis, kwaliteiten of informatie beschikt om kansen te zien en te realiseren. Competentiefalen is het meest belangrijke argument dat kan worden aangevoerd om in de agrosector beleid, gericht op competentieontwikkeling te legitimeren.

Al met al worden er in de literatuur diverse vormen van systeemfalen genoemd die beleidsinspanningen, gericht op de competenties van ondernemers legitimeren. Het is te verdedigen dat in de agrosector sprake is van competentiefalen. Scores van ondernemers zijn er in elk geval relatief bescheiden ten opzicht van het MKB (tabel 2), terwijl de invloed op de mate van ondernemerschap groot is (figuur 2).

Nuances

Het bovenstaande betoog is vanzelfsprekend geen voldoende voorwaarde om interventies, gericht op de ontwikkeling van ondernemerschap te legitimeren. De gevolgde redenering is vrijwel uitsluitend op theorie gebaseerd. In de praktijk bestaan er geen methoden om markt- en systeemfalen 'hard' aan te tonen.¹ Een alternatieve opvatting is dat beleid legitiem is, zodra er vanuit de overheid en/of politiek een visie is dat het noodzakelijk is om in te grijpen.

Een andere nuance is dat bij de term 'beleid' door partijen in het (Groene) innovatiesysteem vaak automatisch naar de overheid wordt gekeken. Als onderdeel van de beïnvloeding van ondernemerscompetenties zullen er ook andere partijen een rol moeten en kunnen spelen en zij moeten daarin zelf verantwoordelijkheid nemen.

Ten slotte zijn er vanzelfsprekend grenzen aan wat een redelijke beleidsinspanning is. De gevolgde redenering zegt nog niets over de kosteneffectiviteit van nieuw beleid, in het bijzonder het aanbieden van leerarrangementen. Als we voor Ondernemen met Toekomst uitrekenen wat het project

¹ Legitimering van overheidsingrijpen blijft altijd deels op aannames gebaseerd en is daarmee gevoelig voor politieke voorkeuren van betrokkenen.

heeft gekost, dan lopen de schattingen uiteen van € 2.500 tot € 5.800 per deelnemer.¹ We merken op dat het argument van systeemfalen niet zonder kritiek is. Systeemimperfecties worden doorgaans niet gebruikt ter legitimering van zwaardere beleidsinterventies, maar competentiegericht beleid moet (in tegenstelling tot interventies als subsidieprogramma's) ook niet als zodanig worden opgevat. Het zijn juist de ondernemers zelf die in zulk beleid flink tijd moeten investeren om de eigen competenties te ontwikkelen (zie ook hoofdstuk 3).

Conclusies

We wilden in deze paragraaf laten zien welke argumenten doorgaans worden gebruikt ter legitimatie van beleid en welke daarvan het meest op de brede agrosector van toepassing zijn. Vanuit een theoretisch oogpunt biedt het systeemmodel de beste aanknopingspunten om competentiegericht beleid te verdedigen. Uiteindelijk is de keuze om nieuwe maatregelen te ontwikkelen ook afhankelijk van de verwachte kosteneffectiviteit en – vanzelfsprekend – van politieke voorkeuren.

2.5 Competentiegericht beleid is schaars

Vanzelfsprekend is discussie over het nut en de noodzaak van nieuw beleid overbodig als het bestaande beleid al in ruime mate voorziet in competenties voor ondernemerschap. Daarom is geïnventariseerd in hoeverre het huidige instrumentarium is gericht op competentieontwikkeling. De insteek was breed: in beginsel probeerden we alle instrumenten van overheden, productschappen, brancheorganisaties en Groene onderwijsinstellingen mee te nemen, voor zover deze zijn gericht op ondernemerschap (gedefinieerd als het zien en realiseren van kansen) en beschikbaar voor ten minste een deel van de agrosector.² In totaal werden (peildatum december 2009-januari 2010) 111 instrumenten gevonden. We doen hiervan gedetailleerd verslag in bijlage III en beperken ons hier tot de voornaamste conclusies.

Nadruk op subsidies, voorlichting, netwerken en samenwerking

Uit de inventarisatie blijkt dat subsidies het meest voorkomende instrument zijn dat beschikbaar is voor agro-ondernemers. Van alle gevonden beleidsinstrumenten valt 37% in de categorie van subsidies, waartoe ook de belastingvoordelen van de WBSO zijn gerekend. Andere populaire instrumenten zijn het stimuleren van netwerken (32%), voorlichting (33%) en het stimuleren van innovatieve samenwerking tussen ondernemers (31%). Voorbeelden zijn LTO Groeiservice, de Melkvee academie en diverse activiteiten van de NAJK. Overigens hebben veel instrumenten een gemengd karakter door bijvoorbeeld zowel netwerken te faciliteren als voorlichting te geven.

¹ Afhankelijk van de gehanteerde aannames, bijvoorbeeld of de ontwikkeling van de Scan ondernemerschap en onderzoek naar beleidsimplicaties in de berekening worden meegeëgenomen.

² Zonder twijfel is de inventarisatie niet volledig, mede doordat het beleidspalet bijna continu veranderd. Het ligt echter niet in de rede dat onze conclusies op basis van een nog uitgebreidere inventarisatie anders zouden zijn. Zie ook bijlage III.

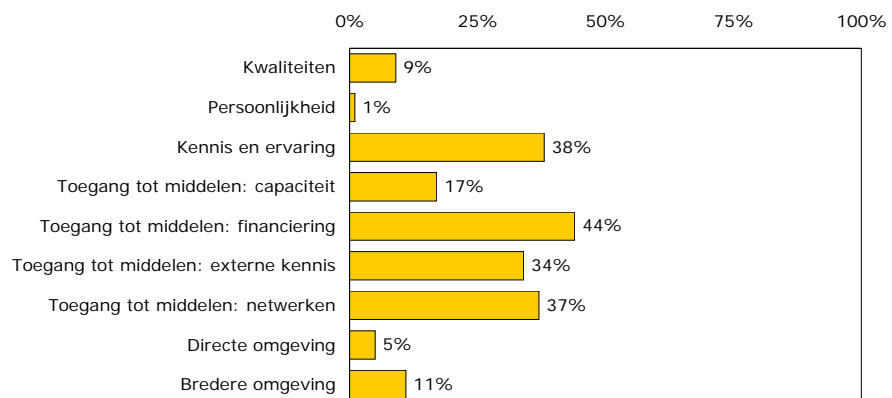
Overheidspartijen bieden meeste instrumenten

Bij de gevonden instrumenten is in 57% van de gevallen een overheidspartij betrokken – meestal betreft het subsidieregelingen van het Ministerie van LNV (uitgevoerd door Dienst Regelingen) of EZ (uitgevoerd door SenterNovem). Verder is het Ministerie van LNV vaak als cofinancier betrokken bij interventies die door brancheorganisaties zoals ZLTO worden aangeboden. Regelingen van het Ministerie van EZ, bijvoorbeeld de innovatievouchers of de WBSO, zijn vaak bedoeld voor een bredere doelgroep dan alleen de agrosector. Branche- en belangenorganisaties zoals LTO Noord en Groene onderwijsinstellingen als de WUR, zijn medeverantwoordelijk voor 23% resp. 24% van de beleidsmix. Productschappen zijn op het vlak van stimulering en facilitering van ondernemerschap minder vaak actief: bij slechts 6% van de instrumenten speelden zij een rol. De productschappen concentreren zich vaker op ondersteuning bij dagelijkse bedrijfsactiviteiten van agro-ondernemers en op indirecte stimulering zoals de ontsluiting van branche-statistieken.

Nadruk beleidsmix op toegang ondernemers tot innovatiemiddelen

Uit de inventarisatie blijkt dat de meeste instrumenten zijn gericht op een betere toegang tot innovatiemiddelen door agrarisch ondernemers (figuur 4). In totaal is 83% van de gevonden instrumenten op één of andere manier gerelateerd aan de toegang van agrarisch ondernemers tot financiering, kennis, mankracht of uitbreiding van het eigen netwerk. Uit een nadere opsplitsing, zoals weergegeven in figuur 4, blijkt dat van alle instrumenten 44% (mede) is gericht op financiering, 37% op netwerkactiviteiten zodat ondernemers nieuwe innovatiecontacten kunnen opdoen en 34% op inschakeling van externe kennis.

figuur 4 Dekking in de huidige beleidsmix (percentage beleidsinstrumenten dat aangrijpt op de factoren die agrarisch ondernemerschap beïnvloeden)



N.B. Percentages tellen op tot meer dan honderd omdat sommige instrumenten een gemengd karakter hebben.

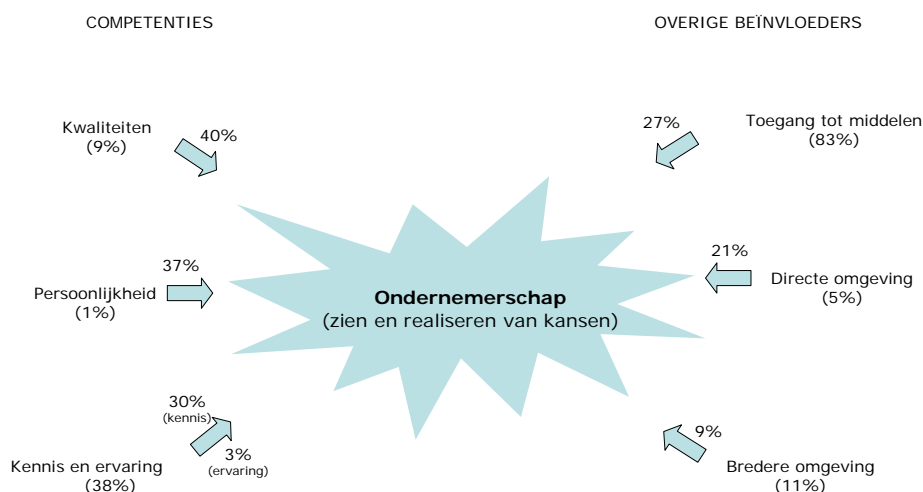
Een andere determinant die door het huidige beleid goed wordt afgedekt, is het opdoen van kennis en ervaring. In totaal is 38% van de gevonden instrumenten hierop mede gericht.

Instrumenten voor kwaliteiten en persoonskenmerken vrij schaars

Ten opzichte van de andere factoren die ondernemerschap in de agrosector beïnvloeden, is een bescheiden aantal instrumenten gericht op de kwalitei-

ten en persoonlijke kenmerken van agrarisch ondernemers. Slechts 9% is gericht op kwaliteiten en 1% op persoonlijke kenmerken (figuur 4). Dit wordt nog duidelijker als we de dekking van de determinanten in de huidige beleidsmix vergelijken met de invloed van deze factoren op de mate van ondernemerschap. Zie figuur 5.

figuur 5 Factoren die ondernemerschap in de agrosector beïnvloeden en de mate waarin deze in de huidige beleidsmix terugkomen



N.B. Percentages bij de pijlen geven een indicatie voor de invloed (verklaarde variantie) op de mate van agrarisch ondernemerschap. Percentages tussen haakjes geven de dekking van de determinanten in de huidige beleidsmix (totaal > 100% door instrumenten met een gemengd karakter).

In vergelijking met hun invloed op de mate van ondernemerschap, is het aantal regelingen dat is gericht op de determinanten 'kwaliteiten' en 'persoonlijke kenmerken' vrij schaars. De nadruk van het beleid ligt op het verstrekken van de toegang tot middelen en de ontwikkeling van kennis van de ondernemer. Hieruit kan voorzichtig worden geconcludeerd dat er mogelijkheden zijn om de beleidsmix meer in evenwicht te brengen met de factoren die agrarisch ondernemerschap daadwerkelijk beïnvloeden.¹

Kennis en kunde is aanwezig doch verspreid

Op basis van de inventarisatie wordt duidelijk dat specifieke partijen in het Groene innovatiesysteem al kennis en kunde hebben opgebouwd omtrent competentieontwikkeling van ondernemers. Dit zijn: WUR (inclusief Stichting Connect en Agrocenter duurzaam ondernemen), ZLTO, LTO Groeiservice, Syntens, Port4growth en West TOP Brabant. Verder leveren sommige hogescholen en MBO-instellingen nuttige bijdragen aan de begeleiding van gevestigde ondernemers. Een nadere beschouwing van de relevante instrumenten leert echter dat een integrale aanpak, zoals we die hebben ontwikkeld en getest in Ondernemen met Toekomst, niet aanwezig is. Diensten van Syntens en Port4growth worden gefinancierd uit het EZ-domein, zijn niet voor alle agrarisch ondernemers toegankelijk en zijn primair gericht op

¹ Hetzelfde geldt voor de directe omgeving van ondernemers (steun van familie, vrienden en zakelijke contacten). Deze determinant verklaart 21% van de mate van ondernemerschap, maar 'slechts' 5% van de instrumenten is gericht op beïnvloeding van de directe omgeving.

coaching. Bij de WUR, ZLTO en LTO Groeiservice is relevante kennis aanwezig, maar niet op grote schaal uitgerold en bovendien ligt het accent op instrumentontwikkeling en (wederom) coaching.

Draagvlak in het Groene onderwijs aanwezig

Tijdens Ondernemen met Toekomst zijn we met diverse partijen in gesprek geweest over het nut en de noodzaak van competentiegericht beleid. Daarbij bleek dat in elk geval bij een deel van de partijen in het veld draagvlak bestaat om zulk beleid aan te bieden. Sommige arrangementen werden bijvoorbeeld ook in het Groene onderwijs getest: de Boksring en Utopia bij diverse HBO- en MBO-instellingen. Ook werd tijdens het project periodiek overlegd met een reflectiegroep uit het Groene onderwijs, waar het initiatief Ondernemen met Toekomst positief werd ontvangen – met name door lectoren en docenten die ‘met hun voeten in de aarde staan’. Het ligt in de rede dat het Groene onderwijs is van de partijen in het innovatiesysteem is die met de ontwikkelde leerarrangementen verder aan de slag kan gaan.

Nuances

Bij de inventarisatie passen een aantal kanttekeningen:

- Het overzicht van 111 instrumenten is zonder twijfel niet volledig. Het Groene innovatiesysteem omvat een groot aantal overheden, branches, productschappen, onderwijsinstellingen en private partijen die niet allemaal in detail op internet uit de doeken doen welke instrumenten zij aanbieden. Bovendien hebben veel instrumenten een tijdelijk karakter. Hoewel volledigheid binnen het onderhavige project onmogelijk was, ligt het niet in de rede dat onze conclusies zouden veranderen. Immers, de meest omvangrijke instrumenten van de belangrijkste organisaties (LNV, DR, EZ, SenterNovem, ZLTO, LTO Noord, etc.) zijn meegenomen.
- Er is discussie mogelijk over de vraag welke instrumenten daadwerkelijk zijn gericht op ondernemerschap, gedefinieerd als het zien en realiseren van kansen. Als we de inventarisatie verbreden tot ‘alles waarmee agrarisch ondernemers te maken hebben’, zou een veelvoud van 111 instrumenten worden gevonden.
- In figuur 5 heeft ieder instrument eenzelfde gewicht. Met andere woorden, een landelijke regeling voor de gehele agrosector telt even zwaar als een regionaal instrument dat uitsluitend toegankelijk is voor bijvoorbeeld melkveehouders. Vanzelfsprekend zou een meer uitgebreide inventarisatie ook rekening houden met budgetten, aantal en type ondernemers dat wordt bereikt en aangetoonde effectiviteit. Het voerde te ver om met deze zaken rekening te houden en vaak is deze informatie ook niet beschikbaar.¹ Niettemin is het onwaarschijnlijk dat onze conclusies (zie hierna) zouden veranderen.²

¹ Voor veel regelingen van het Ministerie van EZ is het ondoenlijk om te bepalen welk deel van het budget bij de agrosector terecht komt. De effectiviteit van beleidsinstrumenten wordt lang niet altijd in kaart gebracht en zeker niet op een manier dat een vergelijking tussen instrumenten mogelijk wordt.

² De instrumenten met de grootste budgetten en langdurige beschikbaarheid voor ondernemers zijn subsidieregelingen en borgstellingen. Beide zijn gericht op de toegang tot middelen voor (agrarisch) ondernemers en niet op competentieontwikkeling. Instrumenten, gericht op competentieontwikkeling zijn vaak tijdelijke projecten (zie bijlage III).

Conclusies

Het aantal regelingen dat is gericht op de ontwikkeling van de competenties van ondernemers is schaars, zeker als we het aantal instrumenten afzetten tegen de invloed die ondernemerscompetenties hebben op de mate van ondernemerschap. In het huidige palet van instrumenten dat wordt aangeboden door overheden, branches, Groene onderwijsinstellingen en productieschappen, ligt het accent op het vergemakkelijken van de toegang van agrarisch ondernemers tot innovatiemiddelen: financiering, capaciteit, kennis en nieuwe netwerkcontacten. Interventies, gericht op competentieontwikkeling zijn verspreid over verschillende partijen en hebben bijna altijd een tijdelijk karakter. Wel hebben we tijdens Ondernemen met Toekomst uit de reacties uit het veld kunnen vaststellen, dat bij verschillende partijen draagvlak bestaat om competentiegerichte interventies te gaan aanbieden, bijvoorbeeld in het Groene onderwijs.

Dat er relatief weinig instrumenten worden aangeboden, gericht op competentieontwikkeling, heeft er waarschijnlijk mee te maken dat ondernemers hierom zelf niet vragen. Het is een menselijke eigenschap om oorzaken van (innovatie)problemen buiten de eigen persoon te zoeken. Ondernemers en hun belangenorganisaties zullen daarom sneller verzoeken om beleidsinterventies, gericht op de toegang tot middelen. De resultaten uit dit hoofdstuk zullen zonder twijfel bijdragen aan de discussie of de overheid en andere partijen in het innovatiesysteem meer competentiegerichte interventies zouden moeten aanbieden. Hoe dit verder kan worden ingevuld, is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.

3 Vormgeving van competentiegericht beleid

In de situatie dat er behoefte is aan nieuw beleid ter ondersteuning van de competentieontwikkeling van ondernemers, wordt de vraag actueel hoe dit vorm te geven. Op basis van onze bevindingen doen we hiervoor graag enkele suggesties in de vorm van ontwerpcriteria. Deze zijn gebaseerd op de input uit een groepsdiscussie met beleidsmakers en -uitvoerders (8 april jl.), relevante theorie en onze eigen leerervaringen. We doen in paragraaf 3.1 t/m 3.5 achtereenvolgens suggesties voor de inhoud en het ontwerp, de doelgroep, de omvang, de uitvoering en de implementatie van nieuwe instrumenten.

3.1 Inhoud en ontwerp

Nieuwe instrumenten, gericht op de competentieontwikkeling van agrarisch ondernemers, zijn idealiter gebaseerd op ondernemende werkvormen, stellen de mens centraal, bieden ruimte voor coaching, bundelen en ontsluiten bestaande initiatieven en kennen een langetermijninsteek. Daarnaast is het raadzaam om ook aandacht te besteden aan de ontwikkeling van aspirant-ondernemers vanuit het Groene onderwijs. Hierna werken we deze aandachtspunten uit.

Ondernemende werkvormen

Uit de bestaande literatuur en inzichten over het ontwikkelen van competenties voor ondernemerschap blijkt dat traditionele werkvormen, zoals theorie en lezingen, niet goed werken. In plaats daarvan kan men beter ondernemende werkvormen inzetten. Zie tabel 8.

tabel 8 Traditioneel versus ondernemend leren

<i>Traditioneel</i>	<i>Ondernemend</i>
Formele werkvormen	Niet-formele en informele werkvormen
Gericht op de inhoud	Gericht op proces en gedrag
Begeleider staat centraal	Deelnemer staat centraal
Begeleider is expert	Begeleider is facilitator
Vaststaande bijeenkomsten	Flexibele bijeenkomsten
Nadruk op concepten en theorieën	Nadruk op interactie theorie-praktijk
Monodisciplinair	Multidisciplinair
Fouten voorkomen	Fouten maken is leerzaam
Doelen staan vast	Doelen zijn maatwerk

Bron: gebaseerd op Kupper et al. (2003).

De traditionele aanpak kenmerkt zich door formele werkvormen in een klassikale leeromgeving. Deze aanpak wordt niet effectief geacht om competenties te ontwikkelen (Kupper et al., 2003; Bird, 2002). Het is zaak om competenties te ontwikkelen aan de hand van concrete ervaringen; kansen zien en realiseren is iets dat je 'gewoon moet doen'. In de leerarrangementen van Ondernemen met Toekomst – Boksring, Utopia, Expeditie, Generale repetitie en Coaching – werd nadrukkelijk bij deze principes aangesloten.

Motivatie deelnemers is basisvereiste

Omdat competenties worden ontwikkeld door concrete ervaringen en de nadruk van beleidsinterventies zal liggen op 'zelf doen', is het een absolute vereiste dat deelnemers voldoende gemotiveerd zijn om tijd en moeite te investeren. Er moet een zekere voedingsbodemp in de betreffende personen

zitten (leergierigheid, nieuwsgierigheid, bereid zijn om over eigen grenzen heen te kijken). Instrumenten dienen zo te worden vormgegeven dat te veel laagdrempeligheid is uitgesloten. Dat trekt namelijk ook deelnemers waarbij deze voedingsbodem ontbreekt. Dit is te bereiken door een zekere tijdsinvestering en/of financiële bijdrage te vragen (zie ook hierna).

Vraagsturing is extreem belangrijk

Bij het testen van de leerarrangementen hebben we ondervonden dat voor de intake van agrarisch ondernemers veel tijd dient te worden uitgetrokken. Het is niet optimaal om geïnteresseerden direct aan leerarrangementen toe te wijzen. In Ondernemen met Toekomst was de Scan ondernemerschap hiervoor ons voornaamste instrument, maar deze aanpak bleek te eenvoudig. Een betere aanpak is om de ondernemer eerst in een persoonlijk gesprek te leren kennen. Zo kunnen zijn/haar behoeften duidelijk worden om vervolgens passende arrangementen te adviseren. Gestandaardiseerde tools, waaronder leerarrangementen als de Boksring, Utopia en Expeditie, zijn dan effectiever in te zetten.

Maatwerk met behulp van coaching

Individuele coachingsgesprekken met ondernemers zijn derhalve een te prefereren onderdeel van nieuwe beleidsinstrumenten. Het aanbod dient vraaggestuurd te zijn; geen vaststaand pakket maar in eerste instantie gericht zijn op de vragen en behoeften van ondernemers. Pas als een band is opgebouwd, kan een begeleider op basis van eigen waarnemingen gericht nieuwe hulpmiddelen en arrangementen naar voren brengen. Te denken valt aan een vorm van coaching, gecombineerd met een pakket aan leerarrangementen waarin ondernemers kunnen 'shoppen'. Voor dit laatste is mogelijk een vorm van leervouchers te ontwikkelen. Achterliggende veronderstelling bij deze aanpak is dat ondernemers uiteindelijk zelf in hun competenties moeten groeien en dat een aantal hulpmiddelen wordt geboden om daar versnelling in aan te brengen, dan wel te voorzien in lacunes.

Bundelen van en doorverwijzen naar bestaande initiatieven

Uit onze analyse van bestaande beleidsinstrumenten (paragraaf 2.5) bleek dat bestaande interventies, gericht op competentieontwikkeling op dit moment sterk zijn verspreid over verschillende partijen (Syntens, ZLTO, LTO Groeiservice, WUR, etc.). In een nieuw beleidsinstrument verdient het de voorkeur om bestaande initiatieven zo veel mogelijk te bundelen, opdat deze zo goed mogelijk kunnen worden ingezet in het kader van maatwerk.

Focus op langere termijn

Ondernemen met Toekomst heeft niet duidelijk gemaakt hoe blijvend de verbetering van competenties bij ondernemers is. Dit is ook in de wetenschappelijke literatuur een onbeschreven blad. Het is echter aannemelijk dat de beste resultaten worden behaald met interventies die een langere periode in beslag nemen. In plaats van twee opeenvolgende volle dagen, zijn leerarrangementen, verspreid over vier dagdelen in een periode van een half jaar waarschijnlijk effectiever. Gedurende deze periode zou een coach op basis van uitgesproken ambities de ondernemer kunnen begeleiden bij vervolgacties om de genoten leerarrangementen verder in de praktijk te brengen.

Ook aandacht voor overgang onderwijs naar ondernemerschap

In Ondernemen met Toekomst waren we gericht op de competenties van bestaande ondernemers in de agrosector. Voor de vormgeving van toekomstig beleid werd er (in de groepsdiscussie met beleidsmakers) op gewezen dat competenties het beste zijn te ontwikkelen bij aspirant- en jonge ondernemers. Het lijkt wenselijk om ook aandacht te besteden aan competentieontwikkeling in en door het Groene onderwijs, gericht op de huidige generatie van studenten en leerlingen. Te denken valt aan trajecten op het vlak van Leren en Werken en aan arrangementen, gericht op competentieontwikkeling in bijvoorbeeld het associate degree. Voorts is er de indruk dat onderwijsinstellingen meer werk zouden kunnen maken van het begeleiden van recent afgestudeerden – bijvoorbeeld via periodieke terugkombijeenkomsten waarin coachings- en leerarrangementen worden aangeboden aan jonge ondernemers. Overigens hebben we tijdens Ondernemen met Toekomst vanuit het Groene onderwijs positieve signalen ontvangen voor wat betreft de bereidheid om soortgelijke leerarrangementen meer te gaan toepassen¹.

3.2 Doelgroepen

Competentiegericht beleid is niet voor alle agrarisch ondernemers even wenselijk of geschikt. Nieuwe instrumenten zijn waarschijnlijk hetmeest effectief als men deze richt op zogenaamde 'toepassers' met de ambitie om zich te ontwikkelen. Daarnaast is te overwegen om nieuwe instrumenten vooral te richten op jongere ondernemers.

Ambitieuze toepassers hebben meeste behoefte aan ondersteuning

Bij het testen van de leerarrangementen werd duidelijk dat deelnemers geen representatieve afspiegeling vormden van de hele populatie agro-ondernemers. In termen van de innovatiepiramide deden vooral toepassers mee aan Ondernemen met Toekomst. De innovatiepiramide is een segmentatie van ondernemers op grond van hun innovatieve resultaten, inspanningen en voornemens en werd ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van EZ. De piramide onderscheidt vijf segmenten (Gibcus & De Jong, 2008):

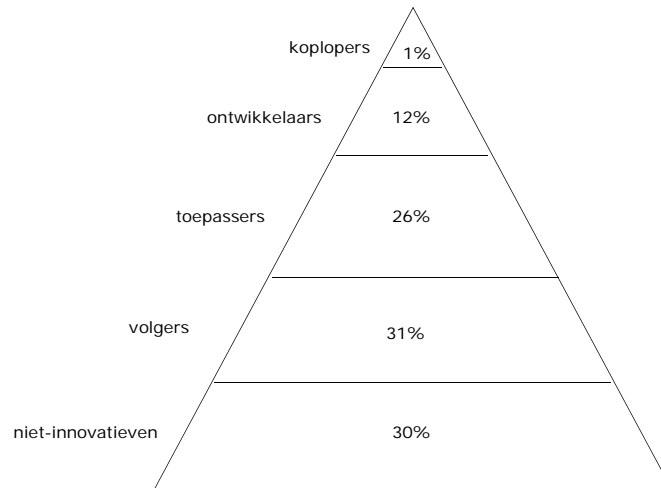
- 1 *Koplopers* ontwikkelen zelf innovaties en doen expliciet en systematisch aan R&D. Gerealiseerde productinnovaties zijn nieuw voor hun markt of bedrijfstak.
- 2 *Ontwikkelaars* ontwikkelen eveneens zelf innovaties. Ze hebben eigen capaciteit voor de ontwikkeling van prototypes, echter zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D.
- 3 *Toepassers* realiseren innovaties waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Zij innoveren door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden.
- 4 *Volgers* ontplooiën zeer bescheiden innovatieve activiteiten en zijn vaak op adoptie gericht; innovaties die anderen hebben ontwikkeld en die zij kunnen overnemen.
- 5 *Niet-innovatieven* ontplooiën geen enkele innovatieve activiteit en heb-

¹ In een reflectiegroep Groen onderwijs werden lectoren en docenten uit het veld tijdens het project al bijgepraat over Ondernemen met Toekomst. Dit mede met het doel om een kennisnetwerk te activeren en de diffusie van de resultaten te stimuleren.

ben daar ook geen behoefte aan.

In figuur 6 staat hoe agrarisch ondernemers over de innovatiepiramide zijn verdeeld (Gibcus & De Jong, 2008).

figuur 6 Innovatiepiramide voor de agrosector



Koplopers en ontwikkelaars bleken in de praktijk weinig belangstellend voor competentieontwikkeling. Zij zijn al goed in staat om te innoveren en hebben behoefte aan andere vormen van beleid (zoals deelname aan innovatieprogramma's, WBSO, etc.). Bij volgers en met name niet-innovatieven ontbrak vaak de motivatie om mee te doen. Het was vooral het middensegment van toepassers dat bereid was om deel te nemen (zie ook paragraaf 2.3). Deelname was dan ook verre van vrijblijvend. We merkten dat deelnemers meer dan gemiddeld gemotiveerd waren om hun competenties te ontwikkelen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om de leerarrangementen te doen beklijven. Met andere woorden, het is een wenselijke situatie dat nieuwe instrumenten zo worden vormgegeven, dat zij met name aantrekkelijk zijn voor ondernemers met de wil om tijd en moeite te investeren. Een zekere ambitie is dan onontbeerlijk.

Focus op jonge ondernemers

Verder valt te overwegen om nieuwe leerarrangementen vooral te richten op jongere ondernemers, bijvoorbeeld in de leeftijd tot 35 jaar. We hebben gemerkt dat relatief veel deelnemers uit deze leeftijdsgroep afkomstig waren. Competenties worden deels gevormd door ervaring die jongere ondernemers nog weinig hebben opgedaan. Hierdoor zijn ontbrekende competenties beter te ontwikkelen. Verder zijn jongere ondernemers naar verwachting gemotiveerder om aan leerarrangementen deel te nemen en hebben zij doorgaans meer innovatieve ambities. Als overigens in het Groene onderwijs een tweede, alternatief spoor wordt ontwikkeld waarbij aspirant-ondernemers tijdens en na hun opleiding worden begeleid, dan impliceert dit automatisch een keuze voor jongere ondernemers.

3.3 Omvang

Het is niet doenlijk om op voorhand aan te geven welk bedrag nodig is om de competenties van ondernemers in de agrosector te ontwikkelen. De scope en het budget zijn afhankelijk van het aantal te bedienen ondernemers en de te verwachten effectiviteit en die worden op zijn beurt weer bepaald door de precieze vormgeving van de instrumenten. Wel kunnen we enkele vuistregels noemen die de effectiviteit van nieuw instrumentarium zou verbeteren.

Er is ruime financiering nodig

Instrumenten, gericht op competentieontwikkeling hebben een zekere schaalomvang nodig om effectief te kunnen zijn. In Ondernemen met Toekomst hebben we gemerkt dat de werving van deelnemers veel inspanning vergt. Het eenmalig adverteren van leerarrangementen is niet voldoende en er is een behoorlijke inspanning nodig om naamsbekendheid op te bouwen, zodat ondernemers zich uit eigen beweging gaan aanmelden. We hebben ook gemerkt dat veel ondernemers in de praktijk niet komen opdagen of later alsnog afhaken. Het aantal ondernemers dat moet worden benaderd en geworven, is groter dan het uiteindelijke aantal deelnemers. Verder kost de intake relatief veel tijd en geld. Zoals gezegd biedt een uitgebreide intake betere mogelijkheden om het vertrouwen van ondernemers te winnen en hen te adviseren over deelname aan leerarrangementen. Ten slotte is gebleken dat geografische spreiding en te veel heterogeniteit in het profiel van deelnemers niet gunstig zijn. Lange reistijden waren voor sommige deelnemers reden om alsnog van een arrangement af te zien. Ook dienen deelnemers een deels vergelijkbare achtergrond te hebben om elkaar te begrijpen en te inspireren. Dit betekent dat er in absolute zin veel deelnemers nodig zijn om geografisch afgebakende en voldoende homogene groepen te creëren. Om deze redenen is het onwaarschijnlijk dat met enkele tien- of honderdduizenden euro's een effectief instrumentarium is op te zetten. Effectieve ontwikkeling van ondernemerscompetenties zal eerder een veelvoud van de middelen vergen die voor het onderhavige project beschikbaar waren – ofwel miljoenen euro's.

Financiering is gezamenlijke verantwoordelijkheid

Er dient te worden gewaakt voor de (natuurlijke) reactie van sommige uitvoeringsorganisaties en belangenbehartigers om voor de financiering van nieuwe instrumenten uitsluitend naar de overheid te kijken. Het ligt in de rede dat de kwaliteit van het instrumentarium is gebaat bij een gezamenlijke inspanning van de overheid, brancheorganisaties, onderwijsinstellingen, en niet te vergeten de deelnemers zelf. In Ondernemen met Toekomst was deelname gratis, maar dit leidde ertoe dat ondernemers soms niet kwamen opdagen. 'No show' is te verhelpen door deelnemers vooraf een kleine bijdrage (50 of 100 euro) te vragen. Het leidt er bovendien toe dat sterk gemotiveerde ondernemers van het nieuwe instrumentarium gebruikmaken.

Gefaseerde invoering

Om een nieuw instrument uiteindelijk op grotere, landelijke schaal te kunnen aanbieden, is het praktisch om op kleinere schaal te beginnen, bijvoorbeeld in een bepaalde regio en/of sector, of een bepaalde groep van ondernemers zoals de leden van een brancheorganisatie. Dit biedt mogelijkheden om coachingstrajecten, leerarrangementen en bestaand instrumentarium goed op een rij te zetten, een aanpak uit te werken en die in een testperio-

de te verbeteren. De brede uitrol van nieuwe instrumenten kan het beste in fasen en geleidelijk gebeuren.

3.4 Uitvoering

Een volgende vraag is welke partijen verantwoordelijkheid zouden moeten nemen om nieuwe instrumenten te realiseren. Het lijkt in elk geval wenselijk om aan te sluiten bij bestaande organisaties en/of samenwerkingsverbanden. Verder is het belangrijk om te veel versnippering te voorkomen en valt het te overwegen om in elk geval brancheorganisaties bij de uitvoering te betrekken en om ervaren ondernemers in de uitvoering als coach te laten fungeren. We diepen elk van deze punten nader uit en eindigen deze paragraaf met een aantal mogelijke scenario's.

Breed draagvlak is nodig

In de groepsdiscussie met beleidsmakers (8 april jl.) werd de voorkeur gedeeld om nieuwe instrumenten door bestaande organisatie(s) te laten uitvoeren. Een geheel nieuwe organisatie in het leven roepen, kost altijd veel geld en tijd, ook om in naamsbekendheid te investeren en in de opbouw van netwerken. Aansluiting bij bestaande structuren vergroot het draagvlak en werkt 'sneller'. Organisaties zoals de LTO's, NAJK, Syntens en het Groene onderwijs zouden een activerende rol kunnen spelen. Een ander voordeel is dat, door bij bestaande structuren aan te sluiten, de werving van deelnemers eenvoudiger is te realiseren.

Bewaak ontwikkeling van specialisme

De uitvoering van nieuwe instrumenten neerleggen bij bestaande organisaties, betekent niet automatisch dat een zeer groot aantal organisaties een uitvoerende rol zou moeten krijgen. Dit kan leiden tot versnippering en staat op gespannen voet met het op grotere schaal aanbieden van coaching en leerarrangementen. Er dient te worden gewaakt voor de situatie dat door versnippering bij uitvoerende organisaties onvoldoende expertise over competentieontwikkeling wordt opgebouwd. Het succes van nieuwe instrumenten hangt namelijk sterk af van de juiste begeleiding (adviseurs/begeleiders die durven uitdagen, scherpe vragen stellen, agro-ondernemers confronteren en houden aan gedane toezeggingen). Dit is een vak apart en mag niet worden onderschat.

Branches lijken onmisbaar

De vraag naar betere instrumenten voor competentieontwikkeling zal vanuit het veld moeten komen. Dit betekent dat betrokkenheid van de organisaties van ondernemers, in het bijzonder ZLTO, LLTB, LTO Noord, NAJK, etc. waarschijnlijk onontbeerlijk is. Zij dienen onder hun leden tenminste het nieuwe instrumentarium onder de aandacht te brengen en te helpen promoten.

Betrokkenheid ervaren ondernemers

Verder is het te overwegen om ervaren ondernemers een rol te geven als coach en begeleider van ondernemers. Met 'ervaren' bedoelen we ondernemers met innovatiedeskundigheid; veelal iets oudere en gezaghebbende personen die hun sporen hebben verdiend als het gaat om het zien en realiseren van kansen. Jongere ondernemers zijn in de praktijk gecharmeerd van een coach uit hun domein die hun problematiek goed begrijpt en die in

het verleden met vergelijkbare situaties te maken had. Ondernemers nemen vaak sneller iets aan van collega-ondernemers dan van adviseurs, docenten of medewerkers van brancheorganisaties.

Enkele scenario's

Voor de uitvoering van nieuwe instrumenten zijn een aantal varianten of scenario's denkbaar. Elke variant heeft zijn eigen merites:

- I *Centrale variant.* In deze variant is één organisatie het aanspreekpunt voor het instrumentarium, gericht op competentieontwikkeling. De betreffende organisatie verzorgt de intake en coaching van agrarisch ondernemers en mogelijk ook een deel van de leerarrangementen en andere hulpmiddelen om competenties te ontwikkelen. Zij maakt echter ook gebruik van de expertise en arrangementen van andere organisaties uit het Groene innovatiesysteem. Hiertoe werkt zij actief met de andere organisaties samen. In het domein van het Ministerie van EZ werkt Syntens als eerstelijnsdienstverlener volgens deze formule. Voordeel van deze variant is dat er voor ondernemers één duidelijk aanspreekpunt is en dat expertiseontwikkeling is gewaarborgd. Nadeel is dat het draagvlak kan ontbreken en dat de afstand tot de ondernemer te groot kan worden.
- II *Gedistribueerde variant.* Het Ministerie van LNV zou een subsidieregeling kunnen opzetten voor projecten en/of programma's, gericht op competentieontwikkeling. Iedere geïnteresseerde partij uit het Groene innovatiesysteem kan vervolgens een aanvraag doen. Tegenhanger in het EZ-domein zijn de InnovatiePrestatieContracten, waarbij groepen MKB-bedrijven onder leiding van een brancheorganisatie een collectieve innovatiesubsidie kunnen aanvragen. Voordeel van deze aanpak is dat in korte tijd veel initiatieven worden gestart en dat op veel draagvlak onder verschillende partijen kan worden gerekend. Nadelen zijn het gevaar van versnippering en het ontbreken van de kritische massa om leerarrangementen effectief in te zetten. Ook is er het risico dat onderlinge doorverwijzingen niet goed zijn geregeld waardoor bestaande instrumenten niet worden benut.
- III *Samenwerkingsvariant.* Hierbij vormen de belangrijkste partijen uit het Groene innovatiesysteem een consortium (bijv. ZLTO, LTO Noord, NAJK, Syntens, WUR, hogescholen, AOC's, etc.) dat de ontwikkeling en uitvoering van het instrumentarium op zich neemt. Een tegenhanger in het EZ-domein, weliswaar niet gericht op competentieontwikkeling, is de Stichting Innovatie-alliantie waarbij hogescholen, VNO-NCW, Syntens en andere partijen kennisoverdracht van hogescholen naar het MKB bevorderen door middel van speciale subsidies. Voordelen van deze variant zijn dat iedere betrokken organisatie vanuit zijn/haar natuurlijke rol kan bijdragen, dat de toegang tot agrarisch ondernemers is gewaarborgd en dat het draagvlak onder belanghebbenden groot is. Daar staat tegenover dat de aansturing complex en daarmee kostbaar is, dat versnippering kan optreden door gebrek aan regie en dat een duidelijk aanspreekpunt voor ondernemers geen automatisme is.
- IV *Onderwijsvariant.* In deze variant ligt het voortouw voor competentieontwikkeling bij het Groene onderwijs, ofwel de WUR, agrarische hogescholen en de AOC's. Tegenhangers in het EZ-domein zijn de Centres of Entrepreneurship (waarmee onderwijsinstellingen worden gesubsidieerd om ondernemerschapsonderwijs uit te bouwen) en de SKE-

regeling (gericht op spin-off starters die gebruikmaken van universitaire kennis).

Voordelen van deze variant zijn in elk geval dat aspirant-ondernemers en jonge, pas afgestudeerde ondernemers goed worden bereikt. In de eerder geschetste aanpak, waarbij aandacht wordt besteedt aan de overgang van studenten en leerlingen naar zelfstandig, volwaardig ondernemerschap (paragraaf 3.1), is een voortrekkersrol van de onderwijsinstellingen onontbeerlijk. Of onderwijsinstellingen ook richting gevestigde ondernemers een voortrekkersrol verdienen, is maar de vraag.

Dit overzicht is vanzelfsprekend niet uitputtend. Ook voor de productschappen, die zich thans relatief weinig bemoeien met competentieontwikkeling, is een centrale rol een mogelijkheid. In dat geval zouden de schappen een concrete opdracht in deze richting moeten krijgen. We hebben een aantal denkrichtingen willen neerleggen die in de toekomst van pas kunnen komen. Elk scenario kan in meer detail op voor- en nadelen worden onderzocht.

3.5 Implementatie

In de fase waarin de leerarrangementen van Ondernemen met Toekomst werden ontwikkeld, heeft het projectteam diverse malen stilgestaan bij leeren verbeterpunten. Deze komen ook van pas bij de implementatie van toekomstige instrumenten. We beperken ons hier tot een verkorte weergave van ontwerpcriteria voor uitvoerders, geassocieerd onder de noemers 'werving' en 'verdere uitwerking'. Deze criteria zijn deels ook al in de vorige paragrafen aan bod gekomen.¹

Werving

Aandachtspunten bij de werving van deelnemers aan nieuwe instrumenten zijn:

- Het gaat niet vanzelf; investeer eerst in bewustwording. Het blijkt geen sinecure om agrarisch ondernemers bereid te vinden tot deelname. De belangstelling is er zeker, maar eerst moet voldoende naamsbekendheid worden opgebouwd zodat ondernemers de leerarrangementen weten te vinden. Weinig ondernemers zullen uit eigen beweging komen vragen om leerarrangementen, gericht op competentieontwikkeling. Aan de ontwikkeling van ondernemerscompetenties zal soms een proces van bewustwording vooraf moeten gaan.
- Lage drempels zijn niet ideaal. Het gratis aanbieden van coaching en leerarrangementen leidt tot 'no show'. Ondernemers melden zich soms net zo makkelijk weer af. Dit is te verhelpen door vooraf een kleine bijdrage te vragen (circa 50 euro) of door deelnemers bij verhindering administratiekosten in rekening te brengen.
- Geografische nabijheid is gewenst. Het is beter om te streven naar deelnemers aan een arrangement uit een beperkte regio. Dat voorkomt afzeggingen en maakt het gezamenlijk werken aan opdrachten door deel-

¹ Een uitgebreid overzicht is te vinden in Hees & De Jong's (2010) beschrijving van de toolkit met leerarrangementen die is samengesteld op basis van Ondernemen met Toekomst.

nemers eenvoudiger. Bovendien biedt geografische nabijheid efficiëntievoordelen in de uitvoering.

- Zekere homogeniteit is een pre. Deelnemers hebben bepaalde raakvlakken nodig om elkaar zinvolle feedback en suggesties te kunnen geven. Bijvoorbeeld door uit dezelfde sector of regio te komen of in dezelfde groeifase van hun bedrijf te zitten.
- Ook toepassing in het Groene onderwijs. De leerarrangementen zijn niet exclusief voor gevestigde ondernemers, al was Ondernemen met Toekomst wel primair op deze groep gericht. Ook pas afgestudeerden en studenten die zich in de laatste fase van hun opleiding bevinden, zullen met competentiegerichte interventies hun voordeel kunnen doen.
- Aansluiten bij bestaande groepen. De werving van deelnemers en het realiseren van een zekere homogeniteit in groepen is beter te realiseren door met de leerarrangementen bij bestaande groepen aan te sluiten. Zo verliepen Utopia en de Boksring beter als deze werden gegeven aan groepen ondernemers die aan scholingsprogramma's van AOC's deelnamen. Met bestaande groepen werken heeft het voordeel van meer vertrouwen dat al aanwezig is, dat er geen werving nodig is en dat de betrokkenheid van deelnemers beter is.

Verdere uitwerking

Bij de verdere uitwerking van nieuwe instrumenten is het aan te bevelen met de volgende leerpunten rekening te houden:

- Neem de tijd voor een intake. Deelnemers direct aan leerarrangementen koppelen is niet ideaal. Eerst een persoonlijk gesprek is vrijwel altijd een pré, tenzij de ondernemer in kwestie zelf al een duidelijk beeld heeft van op welke vlakken hij/zij zich wenst te ontwikkelen.
- Voorbereiding is cruciaal. Als deelnemers zich niet goed voorbereiden, halen zij uit een arrangement beduidend minder rendement. Ontwikkeling van competenties voor ondernemerschap vraagt om een actieve houding waarbij deelnemers zelf met de materie aan de slag gaan. Voor de uitvoerders ligt er de belangrijke taak om deelnemers vooraf glashelder over de doelstellingen en werkwijze te informeren en te waarborgen dat zij zich terdege voorbereiden.
- Kleine groepen. Uitgezonderd individuele coaching hebben andere leerarrangementen idealiter 5 tot 8 deelnemers. Bij groepen van meer dan tien deelnemers is het niet goed mogelijk om iedereen de benodigde aandacht en feedback te geven.
- Houdt leerarrangementen kort. Veel agrarisch ondernemers kunnen het zich niet veroorloven langer dan een dag van hun bedrijf weg te zijn. Zolang de deelnemers zich goed voorbereiden, is dit een effectieve en realistische aanpak.
- Theorie als hulpmiddel. Leerarrangementen dienen een actiegerichte aanpak te hebben, maar dit betekent niet dat de theorie over competentieontwikkeling geheel afwezig moet zijn. Sommige deelnemers hadden wel degelijk behoefte aan theoretische handvatten om in de praktijk beter beslagen ten ijs te komen.
- Blijf reflecteren. Een goede uitvoeringsorganisatie neemt niet of nauwelijks de tijd om zelfgenoegzaam achterover te leunen. Iedere context, arrangement en deelnemersgroep vraagt om een iets bijgestelde aanpak. Het is ook belangrijk om deelnemers continu feedback te vragen en een goede evaluatiesystematiek op te zetten (zie bijvoorbeeld bijlage II).

4 Conclusies

Met Ondernemen met Toekomst werd beoogd een bijdrage te leveren aan de versterking van innovatief ondernemerschap in de agrosector. Daarbij werd ondernemerschap gedefinieerd als een proces van het zien en realiseren van kansen door individuele agrarisch ondernemers. De nadruk lag op de beïnvloeding van competenties van ondernemers die van invloed zijn op dit proces. Een belangrijke subdoelstelling was om beleidsimplicaties in kaart te brengen en in het onderhavige rapport deden we hiervan verslag. In dit hoofdstuk vatten we onze belangrijkste conclusies samen, eerst voor wat betreft het nut en de noodzaak van beleid, gericht op de ontwikkeling van ondernemerscompetenties, vervolgens over de mogelijke vormgeving van nieuwe instrumenten.

Nut en noodzaak van competentiegericht beleid

We hebben in het project verschillende resultaten gevonden waarmee nieuwe instrumenten, gericht op de competentieontwikkeling van agrarisch ondernemers, zijn te onderbouwen:

- Competenties van ondernemers in de agrosector zijn belangrijk gebleken voor hun mate van ondernemerschap. De kwaliteiten van individuele ondernemers, ofwel hun specifieke vermogens die van pas komen bij innovatie, hangen sterk samen met hun ondernemende houding, intenties, gedrag en resultaten. Hetzelfde geldt voor de persoonlijke kenmerken van ondernemers (zoals geloof in eigen kunnen en risicobereidheid). Andere determinanten, zoals de toegang tot innovatiemiddelen en de bredere bedrijfsomgeving, zijn eveneens invloedrijk, maar niet zo sterk als de competenties van agro-ondernemers.
- De competenties van agro-ondernemers lijken op een bescheiden niveau te liggen. In een kwantitatieve benchmark met behulp van een gevalideerde ondernemerschapsscan blijven hun scores achter bij ondernemers uit het reguliere midden- en kleinbedrijf (MKB). Ook hun mate van ondernemerschap blijft achter. Vaak zijn de verschillen significant.
- De competenties van agro-ondernemers zijn goed ontwikkelbaar. Er werden vijf leerarrangementen getest waarbij het accent lag op zelfwerkzaamheid en een actieve bijdrage van deelnemers. De deelnemers namen zelf in grote meerderheid positieve effecten waar op het eigen competentieniveau, hetgeen werd bevestigd door een objectieve effectmeting met beperktere steekproefomvang.
- Competentiegericht beleid is ook op inhoudelijke gronden te legitimeren. In de literatuur wordt competentiefalen, ofwel de situatie dat agrarisch ondernemers door tekortschietende eigen competenties niet goed in staat zijn om te innoveren, expliciet genoemd als argument om overheidsingrijpen te rechtvaardigen.
- Competentiegericht beleid is schaars. Op basis van een inventarisatie van de huidige beleidsmix, waaronder de instrumenten die worden aangeboden door overheden, branches, productschappen, onderwijsinstellingen en private partijen, concluderen we dat relatief weinig instrumenten zijn gericht op competentieontwikkeling, zeker als we deze afzetten tegen de invloed die competenties hebben op de mate van ondernemerschap. Het accent ligt in de beleidsmix vooral op het vergemakkelijken van de toe-

gang van agro-ondernemers tot innovatiemiddelen, waaronder financiering, kennis, mankracht en nieuwe netwerkcontacten.

Op basis van deze bevindingen lijkt de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, gericht op competentieontwikkeling van agrarisch ondernemers opportuun. Daar staat tegenover dat we met Ondernemen met Toekomst niet alle vragen hebben kunnen beantwoorden. Onduidelijk is hoe blijvend de effecten van leerarrangementen zijn. Daarmee blijft ook de kosteneffectiviteit onduidelijk.¹ Wel staat vast dat interventies per deelnemer al snel duizenden euro's kosten en er zijn wat dit betreft vanzelfsprekend grenzen aan wat redelijk mag worden geacht. Uiteindelijk is de keuze voor nieuwe maatregelen dan ook een politieke en mede afhankelijk van de wensen van ondernemers en hun vertegenwoordigende organisaties in het Groene innovatiesysteem.

Vormgeving van competentiegericht beleid

Voor nieuwe instrumenten zijn een aantal aandachtspunten geïdentificeerd:

- Inhoud en ontwerp. Vraagsturing is essentieel. Nieuwe instrumenten zijn idealiter gebaseerd op ondernemende werkvormen, stellen de mens centraal en bieden ruimte voor coaching en maatwerk. Verder is het zaak om bestaande initiatieven in het Groene innovatiesysteem, die reeds aangrijpen op competentieontwikkeling, te bundelen en te ontsluiten en om ondernemers gedurende langere perioden te begeleiden (want competentieontwikkeling vergt tijd). Verder zou men – naast interventies voor bestaande ondernemers – ook kunnen werken aan de ontwikkeling van aspirant-ondernemers door studenten in het Groene onderwijs tijdens en na hun studie beter te begeleiden, bijvoorbeeld door trajecten op het vlak van Leren en Werken.
- Doelgroepen. Nieuwe instrumenten zijn niet voor alle agrarisch ondernemers even wenselijk of geschikt. Zogenaamde koplopers zijn al goed in staat om te innoveren, terwijl achterblijvers en niet-innovatieven de vereiste motivatie ontberen. Vooral de zogenaamde 'toepassers', ofwel ondernemers met innovatieve ambities en de motivatie om zich te ontwikkelen, komen op de leerarrangementen af. Dit betreft circa een kwart van de agrarisch ondernemers. Verder is het een punt van overweging om nieuwe instrumenten vooral te richten op jongere ondernemers – zij staan het meest open voor competentieontwikkeling en hebben de ambitie om zaken anders aan te pakken met het oog op de toekomst.
- Omvang. Omwille van de effectiviteit is een zekere schaalomvang dringend gewenst. Dit maakt een fijnmazige distributiestructuur van de aangeboden arrangementen mogelijk, met acceptabele reistijden voor deelnemers en voldoende homogene groepen. Bovendien is de werving en selectie van deelnemers geen sinecure. Er kan het beste worden begonnen met een individuele intake en deelnemers kunnen later alsnog uitvallen. Toekomstige instrumenten vragen om een veelvoud van de middelen die voor Ondernemen met Toekomst beschikbaar waren – al snel miljoenen euro's. Verder is het wenselijk om in een vroeg stadium uit te zoeken hoe andere organisaties dan de overheid financieel kunnen bijdragen. Daarbij

¹ Dit manco geldt overigens voor nagenoeg alle beleidsinstrumenten, gericht op ondernemerschap en innovatie.

moet worden gedacht aan brancheorganisaties (zoals de LTO's en NAJK), Groene onderwijsinstellingen en de deelnemers zelf.

- Uitvoering. Een volgende vraag is welke partijen de implementatie kunnen trekken. Er zijn verschillende mogelijkheden, variërend van één centrale organisatie met regiefunctie tot een sterk gedistribueerde structuur waarbij iedere partij op projectbasis interventies kan ontwikkelen. Het lijkt in elk geval wenselijk om zo veel mogelijk aan te sluiten bij bestaande organisaties en/of samenwerkingsverbanden. Verder dient men te waken voor te veel versnippering, zodat bij uitvoerende organisaties voldoende expertise over competentieontwikkeling wordt opgebouwd. Brancheorganisaties als de LTO's en NAJK lijken onmisbaar ter wille van de toegang tot grotere groepen ondernemers. Ten slotte is te overwegen om ervaren ondernemers (die op innovatiegebied hun sporen hebben verdiend) een rol te geven als coach.
- Implementatie. Voor de verdere uitwerking van nieuwe instrumenten zijn tal van suggesties te geven, zowel voor de werving en selectie van deelnemers als voor de concrete uitrol van coachingstrajecten en andere leerarrangementen. Deze suggesties werden in dit rapport verkort weergegeven en in een afzonderlijke rapportage (Hees & De Jong, 2010) in detail besproken.

Al met al is er voor beleidsmakers de uitdaging om eerst met het veld (brancheorganisaties, onderwijsinstellingen en andere partijen uit het Groene kennisdomein) de discussie aan te gaan over nut en noodzaak van competentiegericht beleid, en om bij een gedeelde visie hierop vervolgens in onderling overleg de vormgeving van zulk beleid nader te preciseren – dit rapport heeft hiertoe een eerste aanzet willen bieden.

BIJLAGE I Referenties

- Arnold, E. & S. Kuhlman (2001), RCN in the Norwegian Research and Innovation System, Report No 12 in the Evaluation of the Research Council of Norway, Oslo: Ministry for Education, Research and Church Affairs.
- Arrow, K.J. (1962), Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in: Nelson, R.R. (eds), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton University Press: Princeton, p. 609-625.
- Bird, B.J. (2002), Learning entrepreneurship competencies: the self-directed learning approach, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (2), 203-227.
- Chaminade, C. & C. Edquist (2006), From theory to practice: the Use of the Systems of Innovation Approach in Innovation Policy, in: Hage, J. & M. Meeus (2006), *Innovation, Science and Institutional Change: A Research Handbook*, Oxford.
- Churchill, G.A. (1999), *Marketing research: methodological foundations*, The Dryden Press: Fort Worth.
- De Jong, J.P.J. & G. Brummelkamp (2007), Doelgroepanalyse, in: Ministerie van Economische Zaken (2007), *Achtergrondstudies bij de Evaluatie WBSO 2001-2005*, Ministerie van Economische Zaken: Den Haag.
- De Jong, J.P.J. (2008), *Ondernemen met Toekomst: Resultaten Scan Ondernemerschap*, EIM: Zoetermeer.
- De Jong, J.P.J., M. Mooibroek, F. van der Schans, P. Stevens & L. Vlaar (2008), *Competenties en leerarrangementen voor het Groene Domein*, CLM: Culemborg.
- Driessen, M. (2006), *De ondernemende ondernemer*, Entrepreneur Consultancy: 's Graveland.
- Europese Commissie (2006), *Communautaire Kaderregeling inzake Staatssteun voor Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie*, Publicatieblad van de Europese Unie, C323, 30 december 2006, p. 1-26.
- Fiet, J.O. (2001), The theoretical side of teaching entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- Freeman, C. (1995), The National System of Innovation in Historical Perspective, *Cambridge Journal of Economics*, No. 19, p. 5-24.
- Gibcus, P. & J. de Jong (2008), *Innovatiepiramide: Een segmentatie van het MKB*, EIM: Zoetermeer.
- Griliches, Z. (1992), The search for R&D spillovers, *Scandinavian Journal of Economics*, 94 (Supplement), blz. S29-S47.
- Hees, E. & J.P.J. de Jong (2010), *Ondernemen met Toekomst: Toolkit voor de ontwikkeling van competenties voor innovatief agrarisch ondernemerschap*, CLM/EIM: Culemborg/Zoetermeer.
- Hees, E., R. Joldersma, F. van der Schans & L. Vlaar (2009), *Ondernemen met Toekomst: Verslag van de 2^e fase*, CLM: Culemborg.
- Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003), *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers*, WUR: Den Haag, ISBN 90-5059-181-7.
- Lundvall, B. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.
- Nelson, R.R. (1959), The Simple Economics of Basic Scientific Research, *Journal of Political Economy*, 67, p. 297-306.
- O'Doherty, D. & K. Arnold (2003), *Understanding Innovation: The Need for a Systemic Approach*, The IPTS Report, 71, IPTS: Sevilla.
- Van Gelderen, M. (2007), *Research Based Yet Action Oriented: Developing Individual Level Enterprising Competencies*, Working paper series of the department of management and international business, 2007, volume 4.
- Verstegen, J.A.A.M. & T.L. Lans (2006), *De kunst van het zien en het realiseren: Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*, LEI: Den Haag.

BIJLAGE II Evaluatie leerarrangementen

De evaluatie van de leerarrangementen (zie ook paragraaf 2.3) bestond uit vier bouwstenen, namelijk 1. nulmeting, 2. evaluatieformulier, 3. eenmeting en 4. groepsdiscussies met de projectuitvoerders. We bespreken per bouwsteen onze bevindingen.

Ad 1 Nulmeting

Alle deelnemers aan de leerarrangementen werd verzocht om een verkorte versie van de Scan ondernemerschap in te vullen (zie ook De Jong, 2008). Hiermee is een beeld verkregen van het soort deelnemers.

Vragenlijst

De verkorte versie van de Scan ondernemerschap bestond uit 40 vragen.¹ Daarmee werd een indruk verkregen van zeven competenties: signaleringsvermogen, motivatievermogen, organisatievermogen, netwerkvermogen, risicobereidheid, geloof in eigen kunnen en vasthoudendheid. Dit waren de competenties die we met de leerarrangementen wilden ontwikkelen. Daarnaast werden vier meetschalen voor de mate van ondernemerschap meegevoerd: de ondernemende houding, gedrag, resultaten en intenties van deelnemers.

Respons en berekening scores

Van de 72 deelnemers vulden er 68 de Scan ondernemerschap in (respons 94%). Elk onderwerp werd gemeten met ten minste drie vragen die samen een meetschaal vormen. De antwoorden op de vragen werden gecombineerd tot een schaalscore, waarvan de minimale waarde 0 is en de maximale waarde 100. De scores van deelnemers werden vergeleken met een representatieve steekproef van 705 ondernemers in de agrosector – deze steekproef werd in een eerdere fase van Ondernemen met Toekomst gedaan om het niveau van competenties en de invloed ervan op de mate van ondernemerschap te meten (zie De Jong, 2008).

Bevindingen

Deelnemers aan Ondernemen met Toekomst bleken met name tot de groep van zogenaamde 'toepassers' te behoren. Het waren niet de meest innovatieve ondernemers, maar juist de groep die daar direct achter komt. Zie tabel 9.

tabel 9 Mate van ondernemerschap en competenties deelnemers Ondernemen met Toekomst versus benchmark agrarisch ondernemers

	<i>Deelnemers (n=68)</i>	<i>Benchmark agro (n=705)</i>		
		<i>25e perc.</i>	<i>gemiddeld 75e perc.</i>	
<i>Mate van ondernemerschap:</i>				
Houding	76	58	71	83
Ondernemend gedrag	56	38	55	75
Ondernemende resultaten	65	40	58	80
Ondernemende intenties	68	44	56	67
<i>Competenties:</i>				

¹ De volledige Scan bestaat uit 107 vragen. Voor gedetailleerde informatie over de Scan ondernemerschap verwijzen we naar De Jong (2008) en Hees & De Jong (2010).

Signaleringsvermogen	70	56	67	81
Motivatievermogen	58	42	56	75
Organisatievermogen	63	50	63	75
Netwerkvermogen	51	25	43	56
Risicobereidheid	58	33	52	75
Geloof in eigen kunnen	68	50	63	75
Vasthoudendheid	67	50	65	75

N.B. 25^e percentiel is de score waarbij 25% van de ondernemers in de agrosector lager scoort. 75^e percentiel is de score waarbij 25% juist hoger scoort.

De deelnemers aan Ondernemen met Toekomst scoorden bovengemiddeld op de indicatoren voor ondernemerschap. Ook hun competenties waren beter dan of minstens gelijk aan het gemiddelde van de agrosector. Op vrijwel alle onderwerpen in tabel 9 ligt de score van deelnemers tussen het gemiddelde en het 75^e percentiel. Dit betekent dat zogenaamde koplopers (meest innovatieve ondernemers die al goed in staat zijn om te innoveren) weinig op de arrangementen afkomen. De doelgroep bestaat vooral uit ondernemers met ambities die nog een steuntje in de rug kunnen gebruiken; we noemen dit de 'toepassers' in de agrosector. In hun uitgangspositie zijn deze ondernemers al bovengemiddeld bezig met het zien en realiseren van kansen en hun competenties zijn beter dan gemiddeld. Tegelijk behoren zij nog niet tot de absolute top en is er nog het een en ander te verbeteren. Er kwamen voornamelijk ondernemers met sterke ambities op de arrangementen af – zij die gemotiveerd zijn om te innoveren, daarin beter of nog beter willen worden en dientengevolge open staan voor hulp, informatie of advies. Deelname aan de leerarrangementen was dan ook geen sinecure. Deelnemers werden in het diepe gegooid en moesten zelf aan de bak door presentaties te geven, na te denken over hun ambities, netwerkcontacten aan te gaan en discussies te voeren.

Conclusie

De nulmeting maakte duidelijk dat een specifieke groep wordt bereikt van ondernemers met de wil om zich te ontwikkelen. Zogenaamde achterblijvers zullen uit zichzelf niet meedoen. Als dit van belang wordt geacht, ligt er een uitdaging voor toekomstig beleid om dit onbeschreven blad in te vullen.

Ad 2 Evaluatieformulier

Het belangrijkste onderdeel van de evaluatie bestond uit een formulier dat deelnemers direct na een arrangement kregen uitgereikt. Daarop konden de deelnemers een oordeel geven over verschillende aspecten van het leerarrangement en waargenomen effecten.

Vragenlijst en respons

Het evaluatieformulier bedroeg twee pagina's A4 en is weergegeven achter in deze bijlage. Er werd gevraagd naar de tevredenheid over het leerarrangement, alsmede naar de effecten die volgens de deelnemers zijn gerealiseerd. Dit laatste is vanzelfsprekend slechts een kwalitatieve inschatting. Van de 72 deelnemers aan de arrangementen werden 64 evaluatieformulieren ontvangen; een respons van 89%. Zie tabel 10.

tabel 10 Respons

<i>Arrangement</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Ontvangen evaluaties</i>
Boksring	25	22
Utopia	22	21
Expeditie	12	12
Generale repetitie	4	4
Coaching	9	5

<i>Arrangement</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Ontvangen evaluaties</i>
Totaal	72	64

Tevredenheid

Deelnemers spraken zich uit over 22 aspecten van de dienstverlening. Per aspect is een tevredenheidsscore berekend in de vorm van een rapportcijfer (tabel 11). EIM gebruikt deze systematiek sinds jaar en dag om klanttevredenheid te meten. Een tevredenheidsscore lager dan 7,0 duidt op een minder gunstige kwaliteit van dienstverlening. Een score van 7,0 tot en met 7,5 is een redelijk resultaat, maar er zijn wel mogelijkheden om de kwaliteit te verbeteren. Scores hoger dan 7,5 duiden op een hoge mate van tevredenheid en zijn in de praktijk nauwelijks te verbeteren – in elk geval verdienen zulke aspecten geen prioriteit.

tabel 11 Tevredenheid over en belang van verschillende aspecten van de dienstverlening

	<i>Tevredenheid^a</i>	<i>Belang^b</i>
<i>Vooraf</i>		
Kwaliteit van de verstrekte informatie	7,0	0,31 [^]
Duidelijkheid over de doelstellingen	7,0	0,25
Duidelijkheid over de benodigde voorbereiding	6,5	0,31 [^]
<i>Programma</i>		
Aard van de activiteiten	7,7	0,52**
Ruimte voor eigen inbreng/actieve deelname	8,5	0,26 [^]
Mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te oefenen	7,7	0,44**
Gebruikte werkmaterialen	7,0	0,28 [^]
Rekening houden met individuele wensen van deelnemers	7,9	0,22
<i>Begeleiding</i>		
Bieden van nieuwe kennis/inzichten	7,8	0,54**
Vermogen om te enthousiasmeren	7,6	0,28 [^]
Bruikbaarheid van feedback en suggesties	7,8	0,45**
Bewaken van het proces	7,3	0,32 [^]
<i>Andere deelnemers</i>		
Ruimte voor interactie met andere deelnemers	8,0	0,12
Kwaliteit bijdragen van andere deelnemers	7,7	0,19
Bruikbaarheid van feedback en suggesties	7,6	0,40*
<i>Andere betrokkenen (juryleden etc.)</i>		
Bieden van nieuwe kennis/inzichten	7,9	0,53**
Vermogen om te enthousiasmeren	7,8	0,40*
Bruikbaarheid feedback en suggesties	7,9	0,56**
<i>Faciliteiten</i>		
Eten en drinken	7,3	0,00
Bereikbaarheid locatie(s)	7,2	0,34 [^]
Kwaliteit locatie(s)	7,5	-0,08
Hulpmiddelen (laptop, beamer, etc.)	7,1	0,48*

^a Rapportcijfer waarbij oordeel slecht = 2, matig = 4, voldoende = 6, goed = 8, uitmuntend = 10.

^b Correlatie met het algemene rapportcijfer waarbij ** is significant op 0,1% niveau, * op 1%-niveau en [^] op 5%-niveau.

Uit tabel 11 blijkt dat de deelnemers over het geboden programma, de begeleiding door Syntens, NAJK of CLM, de andere deelnemers en eventuele andere betrokkenen zeer goed te spreken waren. Slechts incidenteel wordt de score van 7,5 niet gerealiseerd. Op het vlak van informatieverstrekking en dan vooral de benodigde voorbereiding, is nog steeds verbetering mogelijk. Hetzelfde geldt voor de faciliteiten zoals eten en drinken, de locatie en de fysieke hulpmiddelen. We merken hierbij op dat het onverwacht veel moeite kostte om deelnemers te vinden en dat we potentiële deelnemers niet op voorhand wilden afschrikken met stellige doelstellingen en veel voorbereiding. Ook moesten we deelnemers met een sterke geografische spreiding in dezelfde arrangementen indelen, waardoor voor sommigen de reistijd aanzienlijk was. Bij een eventueel vervolg van de leerarrangementen zijn deze verbeterpunten goed aan te pakken.

Bovendien is geanalyseerd welke aspecten de grootste samenhang vertonen met de algemene tevredenheid van deelnemers, door berekening van een correlatiecoëfficiënt (tabel 11). Uit deze analyse blijkt dat de grootste invloed uitgaat van de aard van de activiteiten, de mogelijkheden om concrete vaardigheden te oefenen, het bieden van nieuwe kennis en inzichten en de bruikbaarheid van feedback die wordt ontvangen van andere betrokkenen (begeleiders, andere deelnemers en juryleden/gesprekspartners). De meest significante aspecten worden bijna zonder uitzondering goed beoordeeld: met een score van 7,6 of hoger. De projectuitvoerders hebben kennelijk de kritische succesfactoren van de leerarrangementen goed aangevoeld en hierop effectief ingespeeld.

Rapportcijfer

Deelnemers gaven ook een algemeen oordeel middels een rapportcijfer. Slechts 3% van de deelnemers gaf een vijf of lager. Verder gaf 13% een zes, 43% een zeven, 39% een acht en 2% een negen. Het gemiddelde rapportcijfer kwam uit op een 7,2. De ervaring van EIM is dat dit als een redelijke score moet worden opgevat; beslist geen slecht begin, maar er is wel ruimte voor verbetering. Hiervoor zijn twee oorzaken te noemen. Ten eerste wezen we al op de informatieverstrekking aan deelnemers en de beschikbare faciliteiten. Deze verbeterpunten vragen op hun beurt om meer inzet van middelen in het voortraject. Een tweede oorzaak is dat niet elk arrangement even succesvol bleek: zie tabel 12.

tabel 12 Gemiddelde rapportcijfers voor de arrangementen

<i>Arrangement</i>	<i>Hele periode</i>	<i>t/m december 2009</i>	<i>Vanaf januari 2010</i>
Boksring	7,7	7,6	7,8
Utopia	6,9	6,8	7,0
Expeditie	7,2	6,7	7,4
Generale repetitie	6,0	6,0	g.g.
Coaching	7,6	g.g.	7,6
Totaal	7,2	6,9	7,4

g.g. = arrangement vond niet plaats in deze periode.

De Boksring en Coaching waren twee arrangementen die van meet af aan succesvol bleken. Met name de Generale repetitie bleef achter. Uiteindelijk viel de belangstelling voor dit arrangement tegen. De Generale repetitie werd slechts eenmaal georganiseerd en door diverse oorzaken was het oordeel bescheiden (de deelnemers bleken al zeer ervaren met de organisatie van evenementen en er was een te grote geografische afstand tussen de deelnemers, zodat zij moeilijk konden samenwerken). Van de Generale repetitie is waarschijnlijk meer te verwachten bij beginnende ondernemers en/of toepassingen in het Groene onderwijs.

Verder is de kwaliteit van de arrangementen gedurende de testperiode toegenomen. In de periode tot en met december 2009 was het gemiddelde rapportcijfer 6,9. Daarna steeg het gemiddelde naar 7,4. Het projectteam heeft tijdens de rit op basis van tussentijdse evaluaties de aanpak aangescherpt, bijvoorbeeld door juryleden beter te instrueren en betere handouts en checklists te ontwikkelen.

Waargenomen effecten

Voorts gaven deelnemers aan in hoeverre het arrangement hen vooruit had geholpen met de ontwikkeling van de beoogde competenties voor onderne-

merschap. Deelnemers kregen de keuze uit vier antwoordmogelijkheden: niet, in geringe mate, in enige mate of in hoge mate. Zie tabel 13.

tabel 13 Waargenomen effecten door deelname ('In hoeverre heeft dit arrangement u vooruit geholpen met...?')

	<i>Boksring</i>	<i>Utopia</i>	<i>Expeditie</i>	<i>Generale repetitie</i>	<i>Coaching</i>	<i>Totaal</i>
Signaleringsvermogen	3,0	3,1	3,3	1,5	3,4	3,0
Doorzettingsvermogen	3,5	2,9	3,3	1,8	3,6	3,2
Organisatievermogen	2,9	2,8	3,0	2,0	2,4	2,8
Netwerkvermogen	3,2	3,1	3,3	1,8	3,0	3,1
Risicobereidheid	3,6	3,0	3,4	1,8	3,4	3,2
Geloof in eigen kunnen	3,3	2,9	3,5	2,3	3,2	3,1
Vasthoudendheid	3,2	3,2	3,1	2,3	3,0	3,1
Innovatievermogen (algemeen)	3,2	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0

N.B. Vermeld zijn gemiddelde scores waarbij niet = 1, in geringe mate = 2, in enige mate = 3, in hoge mate = 4. Vetgedrukte scores betreffen de competenties waarop het arrangement primair was gericht.

Uit de tabel zijn vier conclusies te trekken:

- De gemiddelde score over alle leerarrangementen is meestal 3,0 of hoger (rechterkolom). Dit betekent dat deelnemers per saldo hebben aangegeven 'in enige mate' vooruit te zijn geholpen.
- De onderste regel geeft aan dat de deelnemers doorgaans positieve effecten zien op hun vermogen om in algemene zin innovaties te realiseren.
- Er is enige samenhang tussen de diverse arrangementen en de competenties waarop deze primair waren gericht. Zo haalt de Boksring de beste effectscores op doorzettingsvermogen, risicobereidheid en geloof in eigen kunnen. Ook bij de andere arrangementen zien we zo'n patroon.
- De enige uitzondering is stevast de Generale repetitie. De effectscores zijn hier lager en de bijbehorende competentie 'organisatievermogen' is volgens de deelnemers slechts in geringe mate ontwikkeld. Dit arrangement is zoals gezegd niet goed van de grond gekomen.

Ad 3 Eenmeting

Na afronding van de leerarrangementen hebben we de verkorte Scan ondernemerschap, zoals omschreven bij de nulmeting, nogmaals afgenomen bij een groep deelnemers.

Respons en berekening scores

De eenmeting werd uitgevoerd in de eerste helft van april 2010. We hebben ons beperkt tot de deelnemers uit de periode van begin oktober 2009 tot en met medio januari 2010. Bij de overige deelnemers was het arrangement nog te recent. Zij hadden pas onlangs het evaluatieformulier ingevuld en we wilden enquêtedruk voorkomen. We hebben 30 deelnemers een uitnodiging gestuurd. Daarvan hebben er uiteindelijk 15 nogmaals de Scan ingevuld (respons 50%). De antwoorden op de vragen werden opnieuw gecombineerd tot schaalcores van 0 tot 100 en vergeleken met de nulmeting.

Bevindingen

De mate van ondernemerschap en het gerapporteerde competentieniveau blijkt zich bij deelnemers gunstig te ontwikkelen. Zie tabel 14.

tabel 14 Vergelijking mate van ondernemerschap en competenties bij deelnemers voor en na deelname aan Ondernemen met Toekomst (n=15)

	Nulmeting	Eenmeting	Sign. ¹
<i>Mate van ondernemerschap:</i>			
Houding	82	81	o
Ondernemend gedrag	56	62	o
Ondernemende resultaten	67	67	o
Ondernemende intenties	70	73	o
<i>Competenties:</i>			
Signaleringsvermogen	68	77	++
Motivatievermogen	58	63	o
Organisatievermogen	60	65	+
Netwerkvermogen	43	56	++
Risicobereidheid	61	67	o
Geloof in eigen kunnen	69	74	+
Vasthoudendheid	71	72	o

¹ o geen significante verschillen, ++ significant hoger op 1% niveau, + op 5% niveau.

In absolute zin zijn bij de eenmeting vrijwel alle scores hoger dan of gelijk aan de nulmeting. Met name het gedrag en de intenties van agrarisch ondernemers wordt in positieve zin beïnvloed, zo suggereert de tabel. Bij de gemeten competenties zien we eveneens hogere scores; bij signalerings- en netwerkvermogen zijn de verschillen het meest significant. Overigens is de steekproef zeer bescheiden. Dit heeft tot gevolg dat tabel 14 als niet meer dan een ruwe indicatie van het effect is te beschouwen.

Conclusie

De eenmeting bevestigt het beeld uit het evaluatieformulier dat de leerarrangementen een gunstige uitwerking hebben op het competentieniveau van agrarisch ondernemers en dat deze competenties ontwikkelbaar zijn.

Ad 4 Groepsdiscussies met de projectuitvoerders

Tot slot heeft het projectteam in diverse bijeenkomsten stilgestaan bij leer- en verbeterpunten. De meeste daarvan werden al in de testfase geïmplementeerd (zoals ook is te zien in de ontwikkeling van de rapportcijfers in tabel 12). De meeste leerpunten zijn direct te vertalen naar suggesties voor toekomstige uitvoerders van de leerarrangementen. In een afzonderlijke rapportage gaan we hierop uitgebreid in: zie Hees & De Jong (2010). Voorts biedt hoofdstuk 3 van dit rapport, in het bijzonder paragraaf 3.5, een verkorte weergave van onze leerpunten.

(Evaluatieformulier leerarrangementen)

Vooraf

- Dit evaluatieformulier bestaat uit 34 vragen.
- Uw antwoorden blijven STRIKT VERTROUWELIJK.
- U kunt het ingevulde formulier direct inleveren bij de betreffende begeleiders van CLM, NAJK of Syntens of per post terugsturen in de bijgevoegde antwoordenvolpoe. Een postzegel is niet nodig.

Uw mening

- 1 Aan welk onderdeel van Ondernemen met Toekomst heeft u (vandaag) meege-
daan? Boksring – het uur van de waarheid voor je bedrijfsplan
 Generale repetitie – alle ingrediënten voor een geslaagde open dag
 Expeditie – externe oriëntatie en netwerken in de stad
 Utopia – speeddaten voor allianties
 Coaching – (door)starten met een ondernemingsplan

Wat vindt u van dit onderdeel?	slecht	matig	vol- doende	goed	uitmun- tend	geen oor- deel					
<i>Vooraf</i>											
2 Kwaliteit van de verstrekte informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
3 Duidelijkheid over de doelstellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
4 Duidelijkheid over de benodigde voor- bereiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Programma</i>											
5 Aard van de activiteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
6 Ruimte voor eigen inbreng/actieve deelname	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
7 Mogelijkheden om nieuwe vaardighe- den te oefenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
8 Gebruikte werkmaterialen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
9 Rekening houden met individuele wensen van deelnemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Begeleiding (door CLM, NAJK en/of Syntens)</i>											
10 Bieden van nieuwe kennis/inzichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
11 Vermogen om te enthousiasmeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
12 Bruikbaarheid van feedback en sug- gesties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
13 Kwaliteit van de procesbewaking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Andere deelnemers</i>											
14 Ruimte voor interactie met andere deelnemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
15 Kwaliteit bijdragen van andere deel- nemers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
16 Bruikbaarheid van feedback en sug- gesties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Andere betrokkenen (juryleden, gesprekspartners, etc.)</i>											
17 Bieden van nieuwe kennis/inzichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
18 Vermogen om te enthousiasmeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
19 Bruikbaarheid van feedback en sug- gesties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<i>Faciliteiten</i>											
20 Eten en drinken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
21 Bereikbaarheid van de locatie(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
22 Kwaliteit van de locatie(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
23 Hulpmiddelen (laptop, beamer, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
24 Welk rapportcijfer geeft u voor dit onder- deel van Ondernemen met Toekomst?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	geen oordeel <input type="checkbox"/>

Effecten en suggesties

Heeft dit onderdeel van Ondernemen met Toekomst u vooruitgeholpen met de volgende zaken?

	niet	in geringe mate	in enige mate	in hoge mate	geen oordeel
25 Vermogen om kansen te signaleren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 26 Vermogen om te netwerken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 Organisatievermogen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 Doorzettingsvermogen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29 Risico's durven nemen/leef tonen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 Vasthoudendheid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31 Meer geloof in eigen kunnen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32 Vermogen om innovaties te realiseren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

33 Welke suggesties heeft u om dit onderdeel van Ondernemen met Toekomst te verbeteren?

34 Mogen wij uw naam noteren? (niet verplicht – voor mogelijke toelichting/verduidelijking)

Einde van de vragenlijst.

BIJLAGE III Inventarisatie huidig beleid

We hebben een overzicht gemaakt van de instrumenten en andere vormen van beleid die zijn gericht op stimulering van ondernemerschap in de agrosector. Deze is vergeleken met de determinanten van ondernemerschap (paragraaf 2.1) om een indruk te krijgen van de mate waarin bestaande instrumenten corresponderen met de factoren die bepalend zijn voor ondernemerschap in de agrosector.

Aanpak

Niet alleen de beleidsinstrumenten van het Ministerie van LNV werden meegenomen, maar ook de initiatieven en instrumenten van andere overheden en partijen in het Groene innovatiesysteem. De inventarisatie richtte zich op de volgende typen organisaties:

- Overheden: Ministeries van LNV, EZ, OCenW, VROM, V&W, SenterNovem, Dienst Regelingen, Provincies.
- Product- en bedrijfsschappen: Productschappen Akkerbouw, Pluimvee en Eieren, Tuinbouw, Zuivel, Diervoeder, Vee en Vlees, Hoofdbedrijfschap voor de Agrarische Groothandel, Bosschap.
- Branche- en belangenorganisaties: LTO Nederland, ZLTO, LTO Noord, LLTB, NAJK, VHG, NEVEDI, NZO, etc.
- Groen onderwijs: WUR, WBS, Hogescholen CAH Dronten, HAS Den Bosch, VHL, INHolland Delft, Stoas, Clusius College, AOC's Friesland, Oost, Terra, Citaverde College, De Groene Welle, De Landstede, Edudelta Onderwijsgroep, Groenhorst College, Helicon, Holland College, Prinsentuin College, Wellantcollege.
- Private partijen: Rabo, Campina FrieslandFoods, etc.

De inventarisatie omvatte een uitgebreide internetsearch, raadpleging van diverse publicaties en een groot aantal telefonische vraaggesprekken met medewerkers van de genoemde partijen. In eerste instantie vonden we meer dan 150 instrumenten. Een voorbeeld is de Ondernemerscoach van ZLTO (kader 1).

kader 1 Voorbeeld van een instrument, gericht op ondernemerschap in de agrosector

Naam	Ondernemerscoach
Uitvoerder	ZLTO
Doelstelling	Begeleiding en advisering van landbouwbedrijven in hun innovatieve ambities.
Werkwijze	Begeleiding bij de ontwikkeling van ondernemersplannen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. De coach kent alle ins en outs van de sector en brengt ondernemers graag in contact met het brede kennisnetwerk van de ZLTO. De eerste afspraak is altijd vrijblijvend. Samen met de coach kan men een Quicksan doorlopen om een indruk te krijgen waar men als ondernemer staat alsmede om de ambities in kaart te brengen. Het resultaat van de Quicksan vormt het uitgangspunt voor een plan van aanpak voor een vervolgttraject.
Doelgroep	Ondernemers uit de land- en tuinbouw.

De lijst met instrumenten is vervolgens beoordeeld op relevantie. Daarbij hanteerden we twee criteria. Ten eerste zochten we uitsluitend naar instrumenten, gericht op ondernemerschap, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 1. Er moest minstens sprake zijn van aangrijping op een van de determinanten van ondernemerschap (zie paragraaf 2.1). Zo viel een cursus voor onder-

nemers om gebruik te maken van EU-landbouwsubsidies af. Ten tweede zochten we instrumenten die primair zijn gericht op gevestigde ondernemers in een deel van of de gehele agrosector. Dit betekent dat allerlei initiatieven, gericht op studenten niet zijn meegenomen. Na selectie bleven 111 instrumenten over (voor een overzicht, zie achterin deze bijlage). Per instrument is het volgende gecodeerd (tabel 15).

tabel 15 Beschikbare kenmerken per beleidsinstrument

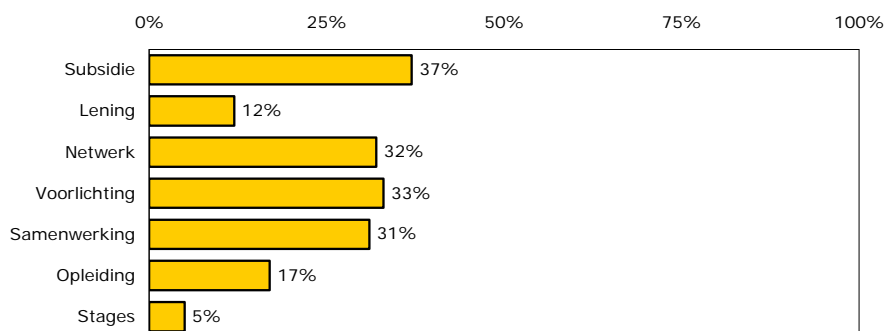
<i>Kenmerk</i>	<i>Omschrijving</i>
<i>Type instrument</i>	
subsidie	subsidies, belastingvoordelen
lening	leningen, garantstellingen, kredieten
netwerk	netwerkvorming, clustervorming
voorlichting	informatieverstrekking, advisering, zelftests
samenwerking	stimuleren van samenwerkingsverbanden
opleiding	opleiding, training, workshops
stages	inzet van studenten in innovatieprojecten
<i>Type organisatie</i>	
overheid	ministeries, provincies, uitvoeringsorganisaties (zoals Dienst Regelingen, SenterNovem, Syntens)
publiekrechtelijk	product- en bedrijfsschappen in het groene domein
branches	branche- en belangenorganisaties waaronder ZLTO, LLTB
onderwijs	Groene onderwijsinstellingen waaronder WUR, CAH Dronten, VHL, AOC's
privaat	private partijen waaronder Rabo
<i>Doelgroep</i>	
breder dan agrosector	MKB of gehele bedrijfsleven; agrarisch ondernemers zijn deel van de doelgroep
agrosector	agrosector
deel van de agrosector	bijvoorbeeld alleen tuinbouwbedrijven of jonge agrariërs
<i>Budget</i>	
budget	in euro's (indien beschikbaar)
<i>Determinanten (instrument gericht op...)</i>	
kwaliteiten	ontwikkeling van ondernemende kwaliteiten van personen
persoonlijkheid	persoonlijke kenmerken die ondernemerschap beïnvloeden (bijv. risicobereidheid)
kennis en ervaring	aanleren van vak kennis, kennis bedrijfsvoering, opdoen van ervaring
toegang middelen: capaciteit	extra capaciteit voor innovatie (timemanagement, extra mankracht, stagiairs)
toegang middelen: geld	financiering van innovaties
toegang middelen: kennis	toegang tot en verwerving van externe kennis
toegang middelen: netwerken	uitbreiding persoonlijke netwerken
directe omgeving	stimulering van familie, vrienden, zakelijke contacten, bijvoorbeeld als durfinvesteerder
breder omgeving	creatie van gunstige voorwaarden in de bredere omgeving (bijv. vereenvoudiging procedures)

Een disclaimer is dat het overzicht van beleidsinstrumenten zonder twijfel incompleet is. Bovendien bleek dat instrumenten snel kunnen verouderen door een beperkte looptijd. Niettemin zijn de meeste belangrijke instrumenten in het overzicht meegenomen en voldoende actueel en representatief om conclusies te trekken over de mate waarin het huidige beleid correspondeert met de determinanten van ondernemerschap.

Type instrumenten

Om innovaties te realiseren, zijn in de agrosector subsidies het meest voorkomende instrument (figuur 7). Hieronder vallen ook belastingvoordelen zoals de WBSO en de Milieu-Investeringsaftrek (MIA).

figuur 7 Type instrumenten, (mede) gericht op stimulering ondernemerschap in de agrosector



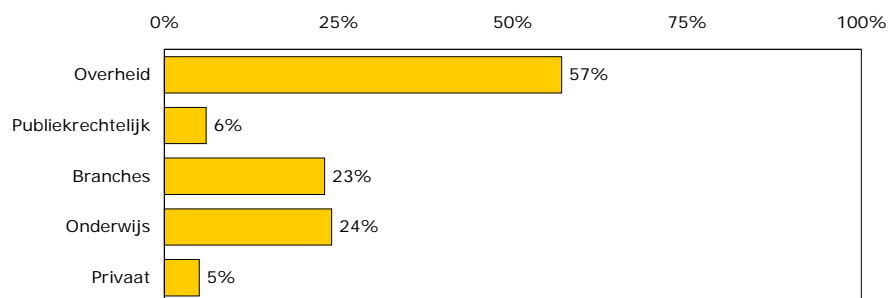
N.B. Percentages tellen op tot meer dan honderd door beleidsinstrumenten met een gemengd karakter.

De categorie 'lening' omvat diverse borgstellings- en kredietfaciliteiten van de Ministeries van EZ en LNV. Daarbij geldt dat ondernemers verkregen middelen in principe terugbetalen. Verder treffen we veel instrumenten aan, gericht op netwerkvorming, voorlichting en samenwerking tussen ondernemers. Voorbeelden zijn de groeiservice van LTO, de Melkvee academie van productschap Zuivel en diverse activiteiten van de NAJK. Instrumenten, gericht op de opleiding van gevestigde ondernemers komen minder vaak voor (17%). Het betreft met name postinitiële cursussen en opleidingen van hogescholen en de WUR, waaronder HAS kennistransfer en het Agrocenter voor duurzaam ondernemen. Onderwijsinstellingen bieden vaak ook stageplaatsen aan, gericht op kennisoverdracht (bijvoorbeeld CAH kennisbalie).

Type organisaties

Overheidspartijen zijn belangrijk in het aanbod van instrumenten ter stimulering van ondernemerschap (figuur 8). Bij 57% van de beleidsinstrumenten is een overheidspartij betrokken als uitvoerder of cofinancier. Daarbij zijn het Ministerie van LNV en Dienst Regelingen, alsmede het Ministerie van EZ en SenterNovem de absolute koplopers. Het Ministerie van LNV biedt diverse subsidieregelingen die aangrijpen op (aspecten van) innovatie door agrarisch ondernemers, bijvoorbeeld in gecombineerde luchtwassystemen, duurzame stallen of algemene innovatie-investeringen. Ook het beleidspalet van het Ministerie van EZ is vaak toegankelijk voor (sommige) agrarisch ondernemers. Denk aan de WBSO, Syntens en de innovatievouchers. Verder is het Ministerie van LNV vaak als cofinancier betrokken bij interventies die door brancheorganisaties zoals ZLTO worden aangeboden.

figuur 8 Type organisaties verantwoordelijk voor instrumenten ter stimulering ondernemerschap in de agrosector



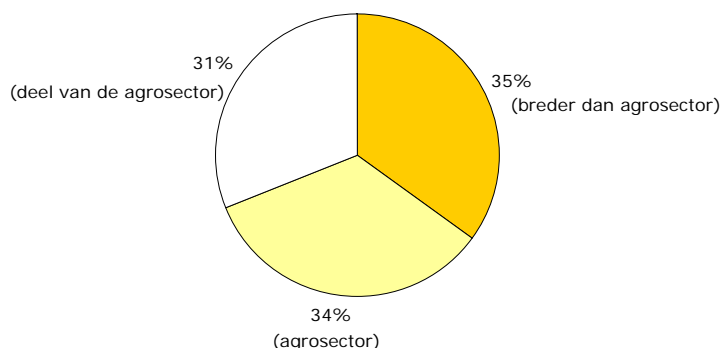
N.B. Percentages tellen op tot meer dan honderd omdat sommige instrumenten door meerdere organisaties worden verzorgd.

In het algemeen worden subsidies en leningen het vaakst verstrekt door overheden. Netwerk-, voorlichtings- en samenwerkingsinterventies zijn primair het domein van de productschappen en belangenorganisaties (LTO, etc.), waarbij de financiering zoals gezegd vaak (deels) van de overheid komt. Opleidingen en stagemogelijkheden worden vooral door instellingen uit het Groene onderwijs aangeboden. Het valt op dat publiekrechtelijke organisaties niet op grote schaal bij de stimulering van ondernemerschap (zoals gedefinieerd in deze studie) betrokken zijn. Vanzelfsprekend doen de productschappen veel voor ondernemers, maar de ondersteuning beperkt zich vaak tot de reguliere bedrijfsvoering van ondernemers of tot indirecte activiteiten zoals het verzamelen van statistieken en voorlichting over wet- en regelgeving.

Doelgroep

Ruim een op de drie gevonden beleidsinstrumenten is niet uitsluitend op de agrosector gericht (figuur 9). Dit betreft hoofdzakelijk diensten en regelingen uit het EZ-domein, waaronder de WBSO, innovatievouchers, Syntens en Technopartner. Deze instrumenten zijn ook voor (een deel van) de agrosector toegankelijk. Verder zijn er regelingen op het terrein van het Ministerie van VROM, zoals diverse belastingvoordelen op milieu-investeringen.

figuur 9 Doelgroep van instrumenten ter stimulering ondernemerschap in de agrosector



Het beleid van het Ministerie van LNV, maar ook van het Groene onderwijs, is doorgaans gericht op de agrosector in brede zin. In beginsel kan iedere agrarisch ondernemer er een beroep op doen, of het nu een melkveehouder,

pluimveehouder of glastuinbouwer betreft. De instrumenten van product-schappen en belangenbehartigers zijn het vaakst bestemd voor specifieke groepen binnen het agrodomein. Zo is LTO Groeiservice primair bestemd voor de glastuinbouw en vollegrondsgroentesector, terwijl NAJK zich primair richt op agro-ondernemers tot 35 jaar.

Budgetten

Voor de stimulering van agrarisch ondernemerschap wordt op jaarbasis naar schatting ruim € 600 miljoen aan publieke middelen uitgegeven. Deze ruwe schatting is de basis van de budgetten die we voor circa zestig procent van de instrumenten konden achterhalen. Als regelingen voor een bredere doelgroep dan agrobédrijven waren bestemd, werd verondersteld dat 8% van het budget bij agrarisch ondernemers terechtkomt.¹ Het grootste deel van deze middelen, circa € 500 miljoen, wordt opgebracht door de Ministeries van LNV en EZ. Garantstellingen via borgstellingsregelingen zijn daarbij niet meegenomen. De overige middelen (circa € 100 miljoen) zijn vooral toe te schrijven aan de productschappen en brancheorganisaties.

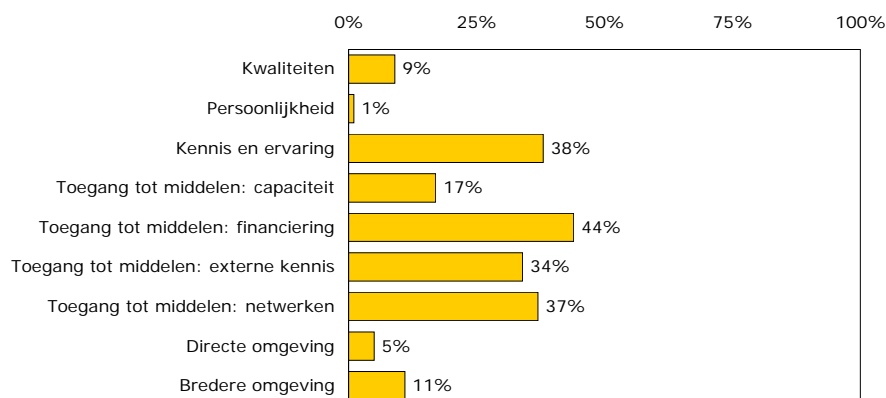
Koppeling met determinanten

Per instrument hebben we gecodeerd in hoeverre het aangrijpt op de factoren die van invloed zijn op de mate van ondernemerschap in de agrosector. We brengen in herinnering dat er zes hoofdcategorieën zijn te onderscheiden: kwaliteiten, persoonlijke kenmerken, kennis en ervaring, toegang tot innovatiemiddelen, directe omgeving (invloed van familie, vrienden en zakelijke contacten) en de bredere omgeving (marktgroei, turbulentie, etc.). Zie ook paragraaf 2.1. Door drie onderzoekers van EIM werden op basis van de verzamelde informatie per instrument codes toegekend. Al gauw bleek dat veel instrumenten zijn gericht op de toegang van ondernemers tot innovatiemiddelen (in totaal 83% van de gevonden instrumenten). Daarom werd deze categorie nader gesplitst in instrumenten, gericht op de toegang tot mankracht (bijvoorbeeld via stageplaatsen extra capaciteit krijgen voor innovatie), financiering, externe kennis (contacten met kennisinstellingen, etc.) en netwerken (instrumenten, bedoeld om ondernemers met nieuwe partners in contact te brengen). Zie ook tabel 15.

Uit figuur 10 blijkt dat de meeste beleidsinstrumenten zijn gericht op het faciliteren van de toegang van ondernemers tot innovatiemiddelen. In totaal betrof het 83% van de gevonden instrumenten. Daarbij voeren de boven-toon: financiering (44% van de instrumenten heeft hierop (mede) betrekking), steun voor netwerkactiviteiten (37%) en stimulering van toegang tot externe kennis (34%). Daarnaast is 17% van de instrumenten geheel of gedeeltelijk gericht op de capaciteit van ondernemers om te innoveren. Voorbeelden zijn diverse agrarische hogescholen die via een kennistransferpunt zorgen voor stagiairs. Dit biedt ondernemers behalve toegang tot kennis ook extra mankracht om te innoveren.

¹ In de recente evaluatie van de WBSO vonden De Jong & Brummelkamp (2007) dat 8% van de WBSO-gebruikers afkomstig is uit de primaire sector. Het veronderstelde percentage is voorts in lijn met de verhouding actieve ondernemingen tussen de agrosector en het brede midden- en kleinbedrijf.

figuur 10 Dekking in de huidige beleidsmix (percentage beleidsinstrumenten dat aangrijpt op de factoren die agrarisch ondernemerschap beïnvloeden)



N.B. Percentages tellen op tot meer dan honderd omdat sommige instrumenten een gemengd karakter hebben.

Een andere veelvoorkomende determinant is verbetering van de kennis van ondernemers over innovatie en/of ondernemerschap of gerelateerde onderwerpen zoals strategievorming. In totaal is 38% van de instrumenten (mede) hierop gericht. Ook hier zijn de Groene onderwijsinstellingen belangrijke aanbieders. Voorbeelden zijn de workshops van Sytens, de Wageningen Experience Box van de WUR, websites als Biokennis en Groenweb en diverse tools van het Agrocenter voor duurzaam ondernemen.

Ten opzichte van het aantal regelingen, gericht op kennis en toegang tot middelen, is het aantal dat draait om de ontwikkeling van de kwaliteiten en persoonlijkheidskenmerken van ondernemers bescheiden. Dit blijkt vooral als we de dekking van de determinanten van ondernemerschap in de huidige beleidsmix vergelijken met de invloed van deze determinanten op de mate van ondernemerschap zoals gepresenteerd in paragraaf 2.1. Zie tabel 16.

tabel 16 Factoren die ondernemerschap in de agrosector beïnvloeden en de mate waarin deze in de huidige beleidsmix terugkomen

Determinant	Dekking in huidige beleidsmix ^a	Invloed op ondernemerschap ^b
Kwaliteiten	9%	40%
Persoonlijkheid	1%	37%
Kennis en ervaring	38%	30% (kennis); 3% (ervaring)
Toegang tot middelen	83%	27%
Directe omgeving	5%	21%
Bredere omgeving	11%	9%

^a Percentage van de geïnventariseerde beleidsinstrumenten dat aangrijpt op de betreffende determinant. Telt op tot > 100% door instrumenten met een gemengd karakter.

^b Verklaarde variantie in de mate van agrarisch ondernemerschap. Zie paragraaf 2.1.

Ten opzichte van hun invloed op de mate van ondernemerschap is in het huidige beleidspalet de aandacht voor de ontwikkeling van de kwaliteiten en persoonlijke kenmerken van agrarisch ondernemers schaars te noemen. Slechts 9% van de gevonden instrumenten is geheel of gedeeltelijk op de ontwikkeling van ondernemerskwaliteiten gericht. Bij persoonlijkheidskenmerken is dit zelfs 1%, al kan hier worden opgemerkt dat persoonlijkheidskenmerken moeilijk zijn te beïnvloeden. Bij de kwaliteiten van ondernemers is dit niet het geval. Er lijken kansen te liggen om de beleidsmix, door meer aandacht te besteden aan de kwaliteiten en eventuele persoonlijke kenmer-

ken van ondernemers, meer in balans te brengen met de mate waarin verschillende factoren het ondernemerschap beïnvloeden.¹

Relevante partijen in het Groene innovatiesysteem

In tabel 17 is weergegeven welke gevonden instrumenten raakvlakken hebben met de ontwikkeling van de kwaliteiten van ondernemers.

tabel 17 Instrumenten die (mede) aangrijpen op de competenties van ondernemers

<i>Instrument</i>	<i>Type organisatie</i>	<i>Profiel</i>
Interventies van Syntens	Overheid	Stichting met als doel om MKB-ondernemers beter, sneller en meer te laten innoveren. Belangrijkste financier is het Ministerie van EZ. Ondersteunt ondernemers met adviezen, voorlichting, workshops en clustervorming. Is ook in de agrosector actief, met name in de glastuinbouw.
Port4growth	Overheid & branches	Coördineert namens Syntens, VNO-NCW en De Baak het Mastering Growth Programma. Gericht op ondernemers die willen groeien, ook op het persoonlijke vlak. Het programma bestaat uit vier masterclasses die stuk voor stuk zijn afgestemd op een specifieke groeifase van een bedrijf. Ook toegankelijk voor agrarisch ondernemers.
West TOP Brabant	Overheid & private partijen	Gericht op ondernemers in het buitengebied van West-Brabant, waaronder starters met nieuwe ideeën en bestaande ondernemers die hun bedrijfsactiviteiten willen uitbreiden of veranderen. West TOP biedt scholing, coaching, begeleiding bij het vinden van financiering, ondersteuning bij vragen met betrekking tot ruimtelijke ordening, etc. Samenwerkingsverband van ROC West-Brabant, diverse KvK's, REWIN, Rabobank en Jong Ondernemen.
LTO Groeiservice	Branches	Netwerkorganisatie voor ondernemers in de glastuinbouw- en vollegrondsgroentesector. Voor het thema innovatie heeft Groeiservice innovatieadviseurs in dienst. Zij bieden ondernemers kennis en expertise, doorverwijzingen en matchmaking en zij fungeren als klankbord en/of als onafhankelijke procesbewaker.
ZLTO Ondernemerscoach	Branches	Begeleiding bij het verstevigen en ontwikkelen van de plannen van ondernemers op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Omvat persoonlijke coaching, doorverwijzingen, matchmaking en advisering. Samen met de coach kan men een Quickscan doorlopen, mede om de eigen ambities in kaart te brengen. Het resultaat vormt het uitgangspunt voor een plan van aanpak voor een vervolgtraject.
Cursusaanbod Wageningen Business School	Onderwijs	WBS heeft een uitgebreid aanbod aan postinitieel onderwijs voor met name managers en ondernemers in de agrosector (vooral koplopers). Biedt een beperkt aantal relevante cursussen, namelijk Management, beleid en ondernemerschap en Professionele competenties.
Activiteiten Agrocenter duurzaam ondernemen	Onderwijs	Het Agrocenter is een netwerk van WUR-onderzoekers die actief zijn in ondernemerschap. Zij ontwikkelen de cursus Interactief Strategisch Management (ISM) om ondernemers te ondersteunen bij strategische keuzes. Uitgangspunten: (1) de ondernemer staat centraal; (2) competentiegericht; (3) de rol van de adviseur verandert naar coach; (4) integraal: het gehele bedrijf wordt in beschouwing genomen; (5) gericht op duurzame ontwikkeling; (6) interactief: in samenspraak met omgeving en samenleving; (7) resultaatgericht: actieplannen zijn uitvoerbaar en te monitoren.
Stichting Connect	Onderwijs	Samenwerking tussen de WUR, HAS Den Bosch en TU Eindhoven. Biedt de leergang Innovatief Ondernemerschap aan MKB-ondernemers om hen te stimuleren innovaties te realiseren. Deelnemers worden 5 x 2 dagen bijgespijkerd in bedrijfsvoering. Daarnaast werken zij een ondernemingsplan uit voor een nieuwe (innovatieve) bedrijfsactiviteit.
HORTI Business Game	Privaat	De HORTI BusinessGame is een management- en strategiegame voor het verbeteren en trainen van management- en ondernemersvaardigheden. Met name gericht op de tuinbouwsector. Alle deelnemers krijgen dezelfde opdracht: neem de leiding over een tuinbouwbedrijf en maak zo veel mogelijk winst, maar zonder daarbij het sociale beleid en de financiers uit het oog te verliezen. Ontwikkeld door Hillenraad.

¹ Uit tabel 16 blijkt ook nog dat de beleidsaandacht voor de directe omgeving van ondernemers nog niet sterk is verankerd. De arrangementen onder 'directe omgeving' betreffen uitsluitend borgstellingsregelingen die familie, vrienden en zakelijke contacten kunnen aanzetten tot financiering. Hoe en wat beleidsmakers verder kunnen doen om een gunstige invloed van vrienden, familie en zakelijke contacten te bewerkstelligen, is nog een onbeschreven blad en is daarmee een uitdaging. Dit vraagstuk valt echter buiten het best x van Ondernemen met Toekomst.

In de tabel valt op dat van de traditionele partijen in het Groene innovatiesysteem de meeste kennis en vaardigheden over competentieontwikkeling zijn te vinden bij de WUR (waaronder het Agrocenter duurzaam ondernemen) en bij ZLTO en LTO Groeiservice. Verder zijn er diverse partijen uit het EZ-domein met relevante diensten, waaronder Syntens en Port4growth. Deze instrumenten zijn voor agrarisch ondernemers thans beperkt toegankelijk. Geen enkel instrument is expliciet en primair gericht op de ontwikkeling van competenties voor ondernemerschap, zoals dat in Ondernemen met Toekomst is gebeurd. Het dichtst in de buurt komen de instrumenten die ondernemers via coaching en masterclasses helpen met het opstellen en uitvoeren van innovatieve plannen.

Nuances

Bij de inventarisatie passen een aantal kanttekeningen. Het overzicht van 111 instrumenten is zonder twijfel niet volledig. Het Groene innovatiesysteem omvat een groot aantal partijen die niet allemaal in evenveel detail op internet uit de doeken doen welke instrumenten zij aanbieden. Verder is discussie mogelijk over de vraag welke instrumenten daadwerkelijk zijn gericht op ondernemerschap, gedefinieerd als het zien en realiseren van kansen. Als we de inventarisatie verbreden tot 'alles waarmee agrarisch ondernemers te maken hebben', zou een veelvoud van 111 instrumenten worden gevonden. Dit was binnen het project Ondernemen met Toekomst vanzelfsprekend niet mogelijk. Ieder instrument kreeg in de analyse tenslotte eenzelfde gewicht, met andere woorden, ZLTO Ondernemerscoach kreeg hetzelfde gewicht als pakweg de WBSO. Vanzelfsprekend zou een meer uitgebreide inventarisatie ook rekening houden met budgetten, het aantal en type ondernemers dat wordt bereikt en aangetoonde effectiviteit. Het voerde te ver om met deze zaken rekening te houden en vaak is deze informatie ook niet beschikbaar.

Hoewel volledigheid binnen het onderhavige project onmogelijk was, ligt het niet in de rede dat onze conclusies zouden veranderen. Immers, de meest omvangrijke instrumenten van de belangrijkste organisaties (LNV, DR, EZ, SenterNovem, ZLTO, LTO Noord, etc.) zijn meegenomen en daarmee hebben we hoogstwaarschijnlijk een goede afspiegeling van de aard van het beleidspalet. Bovendien zijn de zwaarste instrumenten met de grootste budgetten te vinden in de sfeer van subsidies die ondernemers een betere toegang tot innovatiemiddelen moeten verschaffen. Instrumenten, gericht op competentieontwikkeling hebben vaak bescheiden budgetten en een tijdelijk karakter.

(Inventarisatie van relevante beleidsinstrumenten, peildatum januari 2010)

<i>Nr</i>	<i>Instrument</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Type instrument</i>	<i>Doelgroep</i>
1	2G@there	EVD	Subsidie, Netwerk/ clustervorming	Bedrijfslevenbreed
2	Agro & Co Brabant	ZLTO, Provincie Noord-Brabant, Rabobank	Financiering	Land- en tuinbouwbedrijven (alleen leden)
3	Agro-Food Innovatie Plein (AFIP)	Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (OIGPV), FoodConnectionPoint (FCP)	Netwerk/clustervorming, Samenwerking	Agro- & foodondernemers
4	Anton Jurgens Institute	HAS Den Bosch	Bedrijfsopdrachten	Bedrijfslevenbreed in de food en health sector
5	Beroepsopleiding en Voorlichting	Dienst Regelingen	Subsidie	Agrarisch ondernemers die hun vakkennis willen vergroten
6	Besluit Borgstelling MKB-kredieten (BBMKB)	SenterNovem	Garantstelling	MKB-breed
7	Bilaterale Economische Samenwerking (BES)	MinLNV, directie Industrie en Handel	Advisering, Netwerk/clustervorming, Voorlichting, Samenwerking	MKB-breed
8	Bioconnect	Biologica	Netwerk/clustervorming, Samenwerking	Biologische landbouw- en voedingsbedrijven
9	BioKennis	Biologica	Netwerk/clustervorming, Samenwerking	Biologische landbouw- en voedingsbedrijven
10	CAH Kennisbalie	Hogeschool CAH Dronten	Module, Bedrijfsopdrachten, Stage, Afstudeeropdracht	Bedrijfslevenbreed in de agrosector
11	Clusius Bedrijfsopleidingen	Clusius College	Cursussen	MKB groensector
12	Clusius College	Clusius College	Bedrijfsopdrachten	Bedrijfslevenbreed in de groene sector
13	Collectieve Promotie Landbouw Activiteiten (CPLA)	EVD, MinLNV	Subsidie	Bedrijfslevenbreed, focus op MKB-bedrijven en bedrijven met beperkte internationale ervaring
14	Courage	Courage	Samenwerking	Melkveehouders
15	Dag van de Toekomst	MinLNV, TransForum, InnovatieNetwerk	Voorlichting, Netwerk/clustervorming	Bedrijfslevenbreed binnen de agro- en foodsector
16	Dairy Valley	Animal Sciences Group Wageningen UR	Advisering, Voorlichting, Samenwerking	Veehouderij
17	De Melkvee Academie	Productschap Zuivel	Netwerk/clustervorming, Samenwerking	Melkveehouders
18	Demonstratieprojecten	Dienst Regelingen	Subsidie	Agro-MKB (MKB-bedrijven die in de landbouwsector werkzaam zijn, met uitzondering van landbouw-ondernemingen)
19	Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship (DAFNE)	Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) in samenwerking met HAS Den Bosch, CAH Dronten en Van Hall Larenstein	Trainingen, Cursussen, Opleidingen	Onderwijsinstellingen en zijdelings ondernemers binnen de agro- en foodsector
20	Energie Onderzoek Subsidie (EOS)	SenterNovem	Subsidie	Bedrijfslevenbreed, Universiteiten, Kennisinstellingen
21	Enterprise Europe Network	EVD, SenterNovem, Syntens	Netwerk/clustervorming, Samenwerking	MKB-breed
22	Face-IT	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Zelftest/tool/scan	Melkveebedrijven
23	Food & Nutrition Delta (FND)	FND, MinEZ	Subsidie, Voorlichting	Bedrijfslevenbreed binnen de Food & Nutrition
24	Garantie Ondernemingsfinanciering (GO)	SenterNovem	Garantstelling	Grote en middelgrote bedrijven
25	Garantstelling Landbouw	Dienst Regelingen	Garantstelling	Agrarisch ondernemers
26	Global Dairy Farmers (GDF)	Global Dairy Farmers (GDF)	Netwerk/clustervorming	Melkveehouderijen
27	Greenport Venlo	Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (OIGPV)	Netwerk/clustervorming	Agro- & foodondernemers
28	Groene Kennis Coöperatie (GKC)	Groene Kennis Coöperatie (GKC)	Samenwerking	Agro

<i>Nr</i>	<i>Instrument</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Type instrument</i>	<i>Doelgroep</i>
29	Groene-plus Lectoraten	Dienst Regelingen	Subsidie	Hogescholen en agro
30	Groenhorst Kies Een Cur-sus	Groenhorst College Flevoland	Training, Cursussen	Bedrijfslevenbreed in de agrosector
31	Groenweb	Groenweb	Samenwerking, Advise-ring, Voorlichting, Net-werk/clustervorming	Groensector
32	Grow2gether	Grow2gether	Advisering, Voorlichting, Netwerk/clustervorming, Samenwerking	Bedrijven in de glastuin-bouw met een zakelijke prioriteit richting de Rus-sische markt
33	HAS Facilities	HAS Den Bosch	Faciliteiten	Bedrijfslevenbreed
34	HAS KennisTransfer	HAS KennisTransfer	Training, Cursussen, Advisering	Bedrijven in de agribusi-ness, food-, milieu- en groensector.
35	HAS Ondernemend Café	HAS Den Bosch, HAS KennisTransfer	Netwerk/clustervorming	Bedrijfslevenbreed in de agrosector
36	Hogeschool INHolland (Delft)	Hogeschool INHol-land (Delft)	Samenwerking, Be-drijfsopdrachten, Net-werk/clustervorming, Trainingen/cursussen, Faciliteiten	Bedrijfslevenbreed
37	HORTI BusinessGame	Hillenraad	Game	Tuinbouwbedrijven
38	Informatie en Voorlichting door de Economische Voorlichtingsdienst (EVD)	EVD	Advisering, Voorlichting, Samenwerking, Net-werk/clustervorming	Bedrijfslevenbreed
39	Innovatie Prestatie Con-tracten (IPC)	SenterNovem	Subsidie, Samenwer-king, Net-werk/clustervorming	MKB-Breed, Bedrijfson-dersteuning (KvK)
40	Innovatieagenda LTO Noord	LTO Noord	Financiering, Samen-werking, Advisering, Voorlichting, Net-werk/clustervorming	Land- en tuinbouwbedrij-ven (alleen leden)
41	Innovatieagenda Melk-veehouderij	Productschap Zuivel	Samenwerking, Voor-lichting, Advisering, Fi-nanciering	Melkveehouders
42	Innovatieagenda Pluimvee	Productschap Pluim-vee en Eieren	Voorlichting, Subsidie, Financiering	Bedrijven in de pluimvee-sector
43	Innovatiekrediet	SenterNovem	Lening	MKB-breed
44	InnovatieNetwerk	InnovatieNetwerk	Samenwerking, Voor-lichting, Advisering	Landbouwbedrijven, Agri-business
45	Innovatieprogramma Flo-wers&Food	Stichting Innovatie Flowers&Food	Subsidie, Samenwer-king, Advisering	Tuinbouwbedrijven e.a.
46	Innovatievouchers	SenterNovem	Subsidie	MKB-breed
47	Interactief Strategisch Management (ISM)	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Training	Bedrijfslevenbreed
48	ISM Netwerk tools	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Zelftest/tool/scan	Bedrijfslevenbreed, On-derwijsniveau 4 en 5
49	JOOST	ZLTO	Netwerk/clustervorming, Advisering, Voorlichting, Cursussen, Trainingen	Jonge (toekomstige) agrarisch ondernemers
50	Kennis en Informatie KAVB	Koninklijke Algemeene Vereeniging voor Bloembollencultuur (KAVB)	Netwerk/clustervorming, Samenwerking, Voor-lichting	Bedrijven actief in de bloembollensector (alleen leden)
51	Kenniscirculatie	Stichting Privon	Samenwerking, Net-werk/clustervorming	Bedrijven binnen de sec-tor intensieve veehouderij
52	Kennisdeling, Opleiding	Aequor	Advisering, Net-werk/clustervorming, Samenwerking, Voor-lichting	Bedrijfsleven binnen de groene sectoren en de voedingsindustrie
53	Kleinschaligheids-investeringsaftrek (KIA)	Belastingdienst	Belastingaftrek	Bedrijfslevenbreed
54	Leergang Innovatief On-dernemerschap	Stichting Connect	Trainingen, Cursussen, Opleidingen	Bedrijfslevenbreed in Zuid-Oost Brabant en Limburg
55	Limburgse Land- en Tuin-bouwbond (LLTB)	Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)	Samenwerking, Net-werk/clustervorming, Advisering, Voorlichting	Agro MKB (alleen leden)
56	LTO Groeiservice	LTO Groeiservice	Samenwerking, Net-werk/clustervorming, Voorlichting, Advisering	Tuinbouwbedrijven (al-leen leden)
57	Mastering Growth Pro-gramma	Port4Growth i.s.m. Baak Management, Centrum VNO-NCW, Syntens	Advisering, Samenwer-king, Net-werk/clustervorming	Groei-bedrijven (bedrijfs-levenbreed)
58	Microfinanciering	Stichting Microkre-	Lening, Garantstelling,	MKB-breed

<i>Nr</i>	<i>Instrument</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Type instrument</i>	<i>Doelgroep</i>
		diet Nederland	Advisering	
59	Milieu-investeringsaftrek (MIA)	SenterNovem	Belastingaftrek	Bedrijfslevenbreed
60	Nascholing & Verdieping van Kennis	Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR)	Cursussen, Trainingen	Bedrijven binnen de agro- en foodsector, Medewerkers WUR, Studenten WUR
61	Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK)	Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK)	Netwerk/clustervorming, Voorlichting, Advisering	Agro-ondernemers 18 tot 35 jaar (alleen leden)
62	Netwerk Platteland	ETC, CLM, Communicatiebureau de Lynx, in opdracht van o.a. LNV.	Voorlichting, Netwerk/clustervorming	Bedrijfslevenbreed binnen de agrosector
63	Ondernemen INHOLLAND	INHOLLAND	Samenwerking	Bedrijfslevenbreed
64	Opleidingen, Training/coaching, Korte cursussen	Kraaybeekhof Academie	Training, Cursussen	Bedrijfslevenbreed (training & coaching), bedrijfslevenbreed in de agrosector (opleidingen, korte cursussen)
65	Partners voor Ondernemerschap	Partners voor Ondernemerschap	Samenwerking, Netwerk/clustervorming	Agro
66	Postacademische opleidingen, cursussen en in-company projecten	Wageningen Business School (WBS)	Cursussen, Trainingen, Opleidingen, Netwerk/clustervorming	Professionals, Managers, Ondernemers, Mid-careers met een hbo/wa-achtergrond
67	Programma Kas als Energiebron	Productschap Tuinbouw, LTO Glas-kracht Nederland, MinLNV	Voorlichting, Samenwerking, Subsidie, Garantstelling, Lening	Glastuinbouwbedrijven
68	Project Veldleeuwerik	Stichting Veldleeuwerik	Samenwerking, Netwerk/clustervorming	Akkerbouwbedrijven in Flevoland
69	Projecten Productschap Tuinbouw (PT)	Productschap Tuinbouw (PT)	Subsidie	Telers, handelaren en/of werknemers in de tuinbouwsector
70	Promotie en Voorlichting Productschappen Vee, Vlees en Eieren (PVE)	Productschappen Vee, Vlees en Eieren (PVE)	Advisering, Voorlichting	Landbouwondernemers die actief zijn in een van de volgende sectoren: vee, vlees, eieren
71	QuickScan Ondernemerschap	Wageningen UR, Leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies	Zelftest/tool/scan	Bedrijfslevenbreed
72	Regeling Durfkapitaal	Belastingdienst	Belastingaftrek	Bedrijfslevenbreed
73	Regeling Technologische Innovatie en Milieu Innovatie 2008-2013 (TMI)	Provincie Flevoland	Subsidie	MKB-breed in de provincie Flevoland
74	Regionale Aandacht en Actie voor Kenniscirculatie (RAAK)	Stichting Innovatie Alliantie (SIA), MinOCW	Subsidie, Netwerk/clustervorming	MKB-breed, Instellingen voor Hoger Onderwijs, Bedrijfslevenbreed
75	Samenwerking bij Innovatie	MinLNV	Subsidie, netwerkvorming	Agrarisch MKB
76	Small Business Innovation Research Programma (SBIR)	SenterNovem	Subsidie	MKB-breed
77	Spade	ZLTO	Advisering, Voorlichting	Land- en tuinbouwbedrijven (alleen leden)
78	Spelsimulatie akkerbouw: Game Simulation Arable (GSA)	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Zelftest/tool/scan	Akkerbouwbedrijven, Onderwijsniveau 5
79	Spelsimulatie melkveehouderij: Game Simulation Dairy (GSD)	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Zelftest/tool/scan	Melkveebedrijven
80	Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN)	Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN)	Samenwerking, Netwerk/clustervorming	Glastuinbouw
81	Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE)	SenterNovem	Subsidie	Bedrijfslevenbreed
82	Stimulering voor Innovatie in Plattelands-ondernemingen Drenthe (STIPO)	Provincie Drenthe	Subsidie	Micro-ondernemingen en landbouwbedrijven in Drenthe
83	Stimulering voor Innovatie in Plattelands-ondernemingen Groningen (STIPO)	Provincie Groningen	Subsidie	Micro-ondernemingen en landbouwbedrijven in de provincie Groningen
84	Strategisch Management Tool (SMT)	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen	Zelftest/tool/scan	Bedrijfslevenbreed in de agrosector, Onderwijsni-

<i>Nr</i>	<i>Instrument</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Type instrument</i>	<i>Doelgroep</i>
		men		veau 4 en 5
85	Subsidie deelname programma innovatiestimulering	Afzonderlijke provincies	Subsidie, Samenwerking	MKB-breed
86	Subsidie Gecombineerde Luchtwassystemen	Dienst Regelingen	Subsidie	Landbouwondernemers die willen investeren in één of meer gecombineerde luchtwassystemen.
87	Subsidie Innovatieprojecten	Dienst Regelingen	Subsidie	Landbouwondernemers die actief zijn in een van de volgende sectoren: melkvee, vleesvee, schapen, geiten, varkens, kalveren, paarden, konijnen, pluimvee (incl. eenden of kalkoenen)
88	Subsidie Jonge Landbouwers	Dienst Regelingen	Subsidie	Landbouwondernemers die jonger zijn dan 40 jaar en maximaal drie jaar geleden een bedrijf hebben overgenomen of zijn gestart
89	Subsidie kennis, innovatie en versterking land- en tuinbouw, Friesland	Provincie Friesland	Subsidie	Bedrijfslevenbreed, Instellingen en Particulieren
90	Subsidie Marktintroductie Energie-innovaties	Dienst Regelingen	Subsidie	Glastuinders
91	Subsidie Marktintroductie Energie-innovaties (2)	Dienst Regelingen	Subsidie, Samenwerking	Samenwerkingsverbanden van landbouwondernemingen onderling of met agro MKB-ondernemingen.
92	Subsidie Praktijknetwerken	Dienst Regelingen	Subsidie	Veehouders die werkzaam zijn in de melkvee-, vleesvee-, schapen-, geiten-, varkens-, kalveren-, paarden-, konijnen- of pluimveehouderij (inclusief eenden en kalkoenen)
93	Subsidie Stimuleren (keten)innovatie agrocluster, Overijssel	Provincie Overijssel	Subsidie	Landbouwbedrijven
94	Subsidie Stimuleren toekomstgericht ondernemerschap	Provincie Overijssel	Subsidie	Landbouwbedrijven (exclusief veehouderij) in Overijssel
95	Subsidie voor Investerings in Energiebesparing	Dienst Regelingen	Subsidie	Glastuinders; onderscheid naar energie-extensief bedrijf, energie-intensief bedrijf en samenwerkingsverband
96	Subsidie voor Investerings in Integraal Duurzame Stallen	Dienst Regelingen	Subsidie	Voor houders van: melkvee, vleesvee en kalveren, varkens, schapen en geiten, pluimvee (incl. eenden en kalkoenen), konijnen
97	Subsidieregeling Clusterprojecten Zuid-Holland	Provincie Zuid-Holland	Subsidie	Bedrijfslevenbreed binnen de sectoren Greenports, Life & Health, Transport & Logistiek, Water- & Delta-technologie
98	Subsidieregeling Onderwijs Netwerken Ondernemen (ONO)	SenterNovem	Subsidie, Advisering, Samenwerking, Netwerk/clustervorming, Creëren juiste randvoorwaarden voor ondernemerschap	Primair, voortgezet, en middelbaar beroepsonderwijs, pabo's, lerarenopleidingen en kenniscentra
99	Subsidieregeling sterktes in de regio	SenterNovem	Subsidie	Bedrijfslevenbreed
100	Syntens	Syntens	Advisering, Netwerkvorming, Voorlichting, Clustervorming	MKB-breed
101	Technologiefonds Tuinbouw	LTO Groeiservice, afdeling Technologie	Subsidie, Renteloos krediet	Tuinbouwbedrijven (alleen leden)
102	Training & Consultancy	Van Hall Larenstein (VHL)	Cursussen, Trainingen, Opleidingen, Netwerk/clustervorming	Bedrijfslevenbreed, Overheden

<i>Nr</i>	<i>Instrument</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Type instrument</i>	<i>Doelgroep</i>
103	TransForum	TransForum	Samenwerking	Bedrijfslevenbreed, Kennisinstellingen
104	VarkensNET	LTO Noord, Provincie Overijssel, Animal Sciences Group (WUR), Privo. Zie 'overige bijzonderheden'.	Samenwerking, Netwerk/clustervorming	Varkenshouders in Overijssel. Zie 'overige bijzonderheden'.
105	Wageningen Experience Box	WUR, MinLNV	Advisering, Voorlichting	Bedrijven actief in de agro- en foodsector
106	West TOP Programma	West TOP	Advisering, Voorlichting, Coaching	Met name agro
107	Wet Bevordering Speuren Ontwikkelingswerk (WBSO)	SenterNovem	Belastingaftrek	Bedrijfslevenbreed, Onderzoekscentra
108	Willekeurige Afschrijving Milieu-investeringen (VAMIL)	SenterNovem	Liquiditeitsvoordeel, Rentevoordeel	Bedrijfslevenbreed
109	Zeeuws Participatiefonds	Provincie Zeeland	Achtergestelde, rentedragende leningen	MKB-breed Zeeland
110	ZLTO Ondernemerscoach	ZLTO	Advisering, Voorlichting	Land- en tuinbouwbedrijven
111	ZLTO Participaties	ZLTO	Financiering	Land- en tuinbouwbedrijven (alleen leden)