De Agro Groeiversneller

Leven-lang-leren voor ambitieuze ondernemers



LEI
WAGENINGEN UR

De Agro Groeiversneller

Leven-lang-leren voor ambitieuze ondernemers

A.B. Smit
M.A.E. van Leeuwen (PPO-agv, onderdeel van Wageningen UR)

LEI-rapport 2013-029
Augustus 2013
Projectcode 2275000452
LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

De Agro Groeiversneller; Leven-lang-leren voor ambitieuze ondernemers

Smit, A.B. en M.A.E. van Leeuwen
LEI-rapport 2013-029
ISBN/EAN: 978-90-8615-649-8
76 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.06-002-003, 'Agrogroeiversneller'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Beleidsondersteunend onderzoek in het kader van EZ-programma's; Cluster Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster, thema Ondernemerschap en Innovatie

Foto omslag: APA Foto

Bestellingen
070-3358330
publicatie.lei@wur.nl
Deze publicatie is beschikbaar op www.wageningenUR.nl/lei

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2013
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

Woord vooraf **7**

Samenvatting **8**
S.1 Belangrijkste uitkomsten 8
S.2 Overige uitkomsten 8
S.3 Methode 9

Summary **10**
S.1 Key findings 10
S.2 Complementary findings 10
S.3 Methodology 11

1 Inleiding **13**
1.1 Aanleiding voor ontwerp van de Agro Groeiversneller (AG) 13
1.2 Probleem- en doelstelling 14
1.3 Aanpak 15
1.4 Leeswijzer 18

2 De Agro Groeiversneller in 2011/2012 **19**
2.1 Inleiding 19
2.2 Programma Agro Groeiversneller in 2011 en 2012 op hoofdlijnen 19

3 Monitoring- en evaluatietraject **24**
3.1 Inleiding 24
3.2 Werkwijze 24
3.3 Methodiek 25
3.4 Resultaten 25
3.5 Discussie 30
3.6 Conclusie 33
3.7 Aanbevelingen 34

4 Synthese **35**

4.1 Wat zijn de leerpunten? 35
4.2 Welk perspectief is er voor de Agro Groeiversneller? 36
4.3 Leven-lang-leren in de agrarische sector 39

5 Literatuur **40**

Bijlagen

1 Wervingsfolder voor de eerste groep deelnemers aan de Agro Groeiversneller 42
2 Projectvoorstel voor publiekprivaat samenwerkingsinitiatief voor onderzoek en innovatie - programmering 2013 45
3 Beschrijving en kwaliteitsformulier Agro Groeiversneller bij aanvraag voor plaatsing op 'de Ondernemers Academie' 62
4 Programma Agro Groeiversneller in 2011 en 2012 op hoofdlijnen 73

Woord vooraf

De Agro Groeiversneller is een toepassing van het concept 'leven-lang-leren', met als doelgroep 'meer dan gemiddeld ambitieuze ondernemers'. Het traject is ontstaan op initiatief van twee agrarische ondernemers, Wiebe Nauta en Arnold van Woerkom. Zij participeerden tussen 2005 en 2010 in diverse onderzoeksprojecten van Wageningen UR en kwamen tot de conclusie dat zij zelf initiatief zouden moeten nemen om tot versterking van ondernemerschap en innovatie in de agrosector te komen. LEI en PPO-agv, beide onderdeel van Wageningen UR, hebben in overleg met de opdrachtgever, het ministerie van Economische Zaken, de handschoen opgepakt en het Agro Groeiversneller-traject ontwikkeld.

In 2011 en 2012 zijn goede ervaringen opgedaan met het traject die uitnodigen tot een vervolg en tot uitrol naar meer groepen ondernemers. In deze rapportage zijn de ervaringen en inzichten vanuit dit project inclusief een monitorings- en evaluatietraject opgetekend. Daarnaast zijn de plannen voor het vervolg in 2013 en later opgenomen.

Een woord van dank is op zijn plaats voor de deelnemers aan het project. Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in de vormgeving van het traject en bij het succes tot zover. Ook bedanken we de externe sprekers en coaches die dikwijls een grote rol gespeeld hebben in de ontwikkeling van de deelnemers en hun plannen.

Ir. L.C. van Staalduinen
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Het concept Agro Groeiversneller (AG) draagt bij aan de beleidswens van het ministerie van Economische Zaken om leven-lang-leren in de agrarische sector te bevorderen.

Het AG-concept voldoet aan de leerbehoefte van zes agrarische ondernemers in een pilotgroep die hun ondernemerschap verder willen ontwikkelen met als doel het realiseren van 'meer dan gemiddelde ambities'. Zij ervaren de combinatie van coaching, intervisie en training als een afwisselende en onderling aanvullende set van leer- en ontwikkelingsvormen ofwel als een uitgebalanceerd leerarrangement. De training helpt hen om tot concrete plannen te komen die passen bij hun ambitie en de uitvoering daarvan te versnellen. Zie paragraaf 4.2
De potentiële doelgroep voor de Agro Groeiversneller bestaat uit ongeveer 7.500 agrarische ondernemers in Nederland. Zie paragraaf 3.6

Ondernemers met 'slechts gemiddelde ambitie' zullen waarschijnlijk niet bereid zijn om de benodigde tijd, geld en energie in een dergelijk intensief traject te steken. Onderdelen uit het AG-traject kunnen echter ook in onderwijs- en adviestrajecten voor deze doelgroep toegevoegde waarde opleveren, zoals coaching van buiten de landbouw en inzet van het Canvas Business Model. Zie paragraaf 4.2

S.2 Overige uitkomsten

De 'Agro Groeiversneller' is inmiddels te vinden op de website van de Ondernemers Academie (www.deondernemersacademie.nl/ervaren-ondernemers/215-agrogroeiversneller), inclusief beschrijving en filmpjes. Dat betekent erkenning van de kwaliteit van het concept en de mogelijkheid van aanmelding. Daarmee is ook de uitrol naar een commercieel traject gestart. Zie paragraaf 4.1

Het leereffect van de Agro Groeiversneller bij de huidige groep ondernemers is: anders leren denken dan in de agrarische sector gebruikelijk is zodat de deelnemende ondernemer (andere) kansen ziet en (anders) inspeelt op deze

kansen voor zijn bedrijf(svoering). Dit gaat op termijn rendement opleveren. Zie paragraaf 3.6

Het hoge ambitieniveau van de plannen bevordert de plattelandseconomie in het algemeen en horizontale en verticale samenwerking in het bijzonder. De AG-training draagt hieraan bij door de realisatie te faciliteren (Tabel S.1). Zie paragraaf 4.1

Tabel S.1 **Score tweede meting van de zes ondernemerschapscompetenties bij leven-lang-leren**

Ondernemers: / **Ondernemerschapscompetenties L-L-L:**	**On 1**	**On 2**	**On 3**	**On 4**	**On 5**	**On 6**	**Ranking**
Inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten	++	+	++	++	++	+	1
Inspelen op specifieke behoefte in de regio	+	+/-	-	-	+/-	+/-	6
Ontwikkelen visie en strategie	+	++	+	++	++	+	2
Gericht zoeken en toepassen van technologieën	+	+	-	+	+/-	-	5
Niet-agrarische activiteiten creëren op eigen bedrijf	+/-	++	+/-	+	+	+	4
Effectief kunnen netwerken en samenwerken	++	+	+	++	+	+/-	3

S.3 Methode

De centrale onderzoeksvraag van het ministerie van EZ was of het concept Agro Groeiversneller bijdraagt aan bevordering van 'leven-lang-leren in de agrarische sector'. Zie paragraaf 1.2

Deze vraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Voldoet AG aan de leerbehoefte van agrarische ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambities'?
2. Wat betekent dit voor ondernemers met 'slechts' gemiddelde ambities?
3. Welke plek kan de AG krijgen in de Ondernemers Academie (DOA)?
4. Hoe kan de AG uitgroeien tot een commercieel leerarrangement?
5. Welke leereffecten treden op door de AG en wat betekent dit voor het platteland en horizontale en verticale samenwerking? Zie paragraaf 1.2

In het onderzoek is de praktische uitwerking en begeleiding van het AG-traject gecombineerd met een monitoring- en evaluatietraject. Daarnaast en daarbij is ook gekeken naar inbedding van de AG in DOA en in een financierings-structuur volgens het topsectorenbeleid. Zie paragraaf 1.3

Summary

The *Agro Groeiversneller* (agricultural growth accelerator) Lifelong learning for ambitious entrepreneurs

S.1 Key findings

The *Agro Groeiversneller* (AG, agricultural growth accelerator) concept contributes to the policy wish of the Ministry of Economic Affairs to promote lifelong learning in the agricultural sector.

The AG concept satisfies the learning needs of six agricultural entrepreneurs in a pilot group who are keen to further develop their entrepreneurial skills with the aim of achieving 'above-average ambitions.' They experience the combination of coaching, peer reviews and training as a varied and mutually beneficial set of forms of learning and development or as a well-balanced learning package. The training helps them to formulate concrete plans that are in line with their ambition and to accelerate the implementation of such plans.

The potential target group for the *Agro Groeiversneller* comprises around 7,500 agricultural entrepreneurs in the Netherlands.

Entrepreneurs with 'only average ambitions' will probably not be willing to invest the necessary time, money and energy in such an intensive programme. Parts of the AG programme could however also deliver added value for this target group in educational and advisory programmes, for instance through coaching offered from outside the agricultural sector and the use of the Canvas Business Model.

S.2 Complementary findings

The *Agro Groeiversneller* can now be found on the website of *De Ondernemers Academie* (entrepreneurs' academy, www.deondernemersacademie.nl/ervaren-ondernemers/215-agrogroeiversneller), together with a description and films (in Dutch). This indicates a recognition of the quality of the concept and the possibilities for registration. The rolling out towards a commercial programme was hereby initiated.

The learning effect of the *Agro Groeiversneller* in the current group of entrepreneurs is: learning to think differently than is commonplace within the agricultural sector so that the participating entrepreneur can see opportunities (or other opportunities) and responds (or responds differently) to these opportunities for his/her business or business operations. In the longer term, this will bring rewards.

The high level of ambition of the plans stimulates the rural economy in general and horizontal and vertical cooperation in particular. The AG training contributes to this by facilitating achievement (Table S.1).

Table S.1 **Score in second measurement of the six entrepreneurial competences in lifelong learning (LL)**

Entrepreneurs: / **Entrepreneurial competences LL:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Ranking**
Response to developments within the market and chain	++	+	++	++	++	+	1
Response to specific needs in the region	+	+/-	-	-	+/-	+/-	6
Development of vision and strategy	+	++	+	++	++	+	2
Focused search for and application of technologies	+	+	-	+	+/-	-	5
Creation of non-agricultural activities on own farm	+/-	++	+/-	+	+	+	4
Effective networking and cooperation	++	+	+	++	+	+/-	3

S.3 Methodology

The central research question of the Ministry of Economic Affairs was whether the *Agro Groeiversneller* concept contributes to the promotion of lifelong learning within the agricultural sector.

An answer is provided to this question on the basis of the following subquestions:

1. Does AG satisfy the learning needs of agricultural entrepreneurs with 'above-average ambitions'?
2. What does this mean for entrepreneurs with 'only average ambitions'?
3. What place could AG occupy within *De Ondernemers Academie* (entrepreneurs' academy)?
4. How could AG grow further to become a commercial learning package?
5. Which learning effects occur as a result of AG, and what does this mean for rural areas and for horizontal and vertical cooperation?

In this study, the practical detailing and guidance of the AG programme were combined with a monitoring and evaluation programme. The study also looked at embedding of AG in the *Ondernemers Academie* (entrepreneurs' academy) and in a financing structure in accordance with the Top sector policy.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor ontwerp van de Agro Groeiversneller (AG)

Van ondernemers in de agrarische sector wordt steeds meer gevraagd. Dit blijft niet beperkt tot het eigen bedrijf: andere/nieuwe gewassen opnemen in het bouwplan, telen met minder gebruik van bestrijdingsmiddelen en meststoffen, andere handelsstructuren, verbreding, enzovoort. Ook de omgeving bemoeit zich steeds meer met het agrarisch bedrijf. Ook hierop moet de ondernemer inspelen. Dit vraagt een verbreding van de kennis en competenties van de agrarische ondernemer. Leven-lang-leren wordt daarmee steeds belangrijker, zoals onder andere beschreven door Kortstee et al. (2012).

Ook in andere sectoren van de Nederlandse economie speelt dit fenomeen. Bij het toenmalige ministerie van Economische Zaken, toen er nog een apart ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit was, is mede hiervoor het Programma Groeiversneller ontwikkeld. De toelatingseisen hiervoor qua omzet en personeelsbestand waren echter zo hoog dat weinig tot geen agrarische ondernemers hiervoor in aanmerking kwamen. Daarom is in 2011 op verzoek van twee agrarische ondernemers die eerder in projecten van Wageningen UR betrokken waren geweest, een vergelijkbare opzet als de Groeiversneller ontworpen en toegepast in een groep van zeven agrarische ondernemers. Deze deelnemende ondernemers hebben een duidelijke visie ontwikkeld, een zogenaamde 'strategische foto', op hoe zij hun eigen bedrijf in de komende jaren zouden willen vormgeven. Zij werken aan het ontwikkelen van de kennis en competenties om daadwerkelijk stappen te kunnen zetten voor de realisatie van de strategische foto. Dat doen zij in een traject van coaching, intervisie en training. Meer informatie hierover staat in de wervingsfolder in bijlage 1.

Inmiddels 'draait' deze pilotgroep Agro Groeiversneller twee jaar. De rapportage van de opzet en eerste ervaringen is opgenomen als onderdeel van een uitgebreidere studie over leven-lang-leren (Kortstee et al., 2012). In dit rapport is verslag gedaan van de ervaringen in 2011 en 2012 en invulling gegeven aan een aantal onderzoeksvragen van het ministerie van EZ voor 2012.

1.2 Probleem- en doelstelling

In het AG-traject werken agrarische ondernemers aan hun eigen kennis- en competentieontwikkeling ten behoeve van de ontwikkeling van hun bedrijf en ondernemerschap. Zij investeren daarin tijd (6 à 7 volle dagen per jaar voor groepsgroepsbijeenkomsten plus diverse huiswerkactiviteiten) en geld (€ 1.000 per persoon per jaar). De kennisbehoefte van de ondernemers heeft vooral betrekking op vraagstukken die de ontwikkeling van hun persoonlijke kennis, vaardigheden en competenties en van hun bedrijf betreffen. Zij borduren daarmee voort op de 'strategische foto' die zij in 2011 ontwikkeld hebben in het eerste jaar van de pilot Agro Groeiversneller.

Daarnaast faciliteert het ministerie van EZ het traject met middelen vanuit het Beleidsondersteunend Onderzoeksprogramma (BO), dus ten behoeve van beleidsontwikkeling op dit terrein voor de sector als geheel. Daarbij wilde het ministerie antwoord op een aantal vragen. In 2011 waren deze kennisvragen onderdeel van een groter project over leven-lang-leren onder leiding van Harry Kortstee, zoals gerapporteerd in Kortstee et al. (2012). In 2012 was het AG-traject een zelfstandig project, met een aantal specifieke onderzoeksvragen vanuit het ministerie, samengevat in de kernvraag:

Draagt de AG bij aan de beleidswens tot 'een leven-lang-leren in de agrarische sector?' Zo ja, zien potentiële partners uit het bedrijfsleven en onderwijs mogelijkheden om dit concept te vermarkten en daarmee de doorwerking in de sector te vergroten?

Meer specifiek zijn de volgende vragen gesteld:

1. Voldoet de AG aan de leerbehoefte van agrarische ondernemers die hun ondernemerschap willen ontwikkelen met als doel het realiseren van 'meer dan gemiddelde ambities?'[1]
2. Wat betekent dit voor ondernemers met 'slechts' gemiddelde ambities?[2]
3. Welke plek kan de AG krijgen in de Ondernemers Academie?

[1] De uitdrukking 'meer dan gemiddelde ambities' betekent dat het concreet gaat om grote ambities op het gebied van schaalvergroting en/of verbreding, mogelijk in combinatie met nieuwe bedrijfs- en/of marktconcepten.

[2] Met 'gemiddelde ambities' wordt bedoeld dat hun bedrijfsontwikkeling meer trendmatig verloopt dan bij de doelgroep in de AG. Hun schaalvergroting vindt bijvoorbeeld niet met grote sprongen plaats en men is niet bezig met nieuwe, innovatieve bedrijfs- en marktconcepten. Omdat we deze doelgroep niet met de AG bedienen, kunnen we deze vraag overigens alleen zeer globaal beantwoorden en wel vanuit het perspectief van de AG-groep die we begeleiden.

4. Hoe en met welke partijen kan de AG uitgroeien tot een leerarrangement dat zichzelf bedruipt[1]?
5. Welke leereffecten treden op door de AG en wat betekent dit voor de vernieuwing van het platteland en versterking van horizontale en verticale samenwerking?[2]

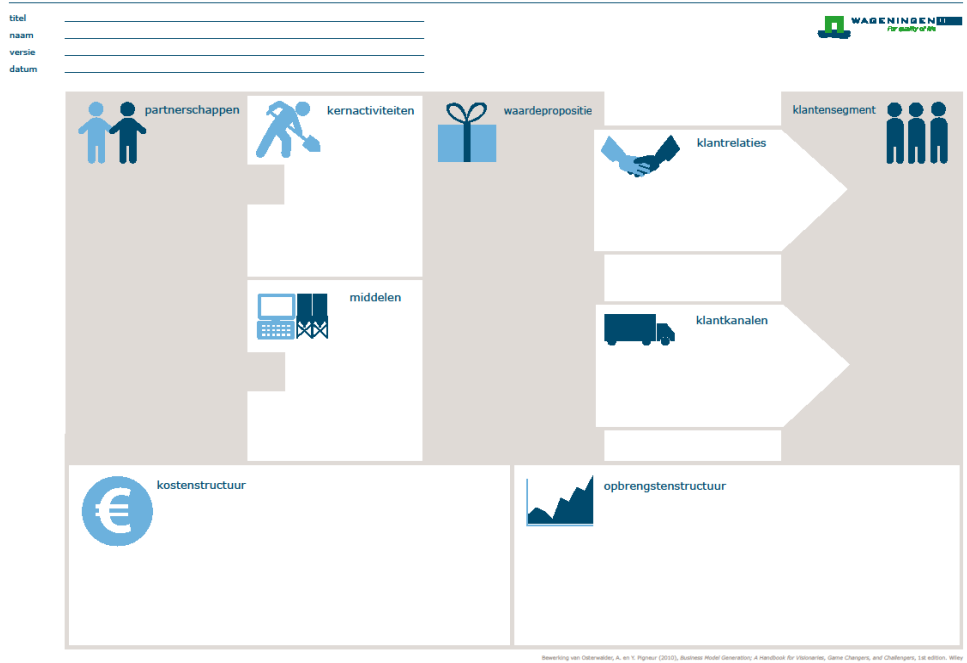
1.3 Aanpak

De volgende aanpak is gehanteerd:

1. De begeleiding van het traject met de ondernemers zoals gestart in 2011 is voortgezet in 2012. Hiervoor zijn zeven plenaire bijeenkomsten met de groep georganiseerd, deels met inbreng van deskundige inleiders van buitenaf - gedurende het gehele jaar. Een belangrijk onderdeel van de bijeenkomsten vormden, naast de presentaties van en uitwisseling met deze externe deskundigen, de presentaties van alle deelnemers over hun 'strategische foto'. Zij deelden en bespraken daarbij ook hun activiteiten om onderdelen van de strategische foto uit te werken (gesprekken, marktonderzoek, berekeningen en dergelijke) en te realiseren met de externe experts, de collega-deelnemers en de begeleider. Als centraal format voor de uitwerking en de presentaties is het Canvas Business Model gebruikt (Osterwalder en Pigneur, 2009; figuur 1.1);

[1] Dat zou kunnen in een zogenaamde 'kenniscoalitie', een samenwerkingsverband van partijen uit bijvoorbeeld bedrijfsleven, onderwijs, onderzoek en advieswereld.
[2] Deel 2 van deze vraag kan slechts zeer indicatief worden beantwoord. Na een traject van minder dan twee jaar en met zes à zeven ondernemers is er wel een en ander te zeggen over de output van de AG, maar veel minder over outcome en impact.

Figuur 1.1 **Format van het Canvas Business Model**



Bron: Osterwalder en Pigneur (2009), bewerking LEI.

2. Beantwoording van de onderzoeksvragen over 'leereffecten':
   a. De groep AG-ondernemers is middels gerichte monitoring bevraagd c.q. getest op a) de leereffecten die zij doormaken; b) de aansluiting bij hun behoefte tot leven-lang-leren; en c) het effect op het 'draaien' van de onderneming. Dit onderdeel is uitgevoerd middels groepsevaluatiemomenten gedurende drie AG-bijeenkomsten in 2012, het tweede jaar, inclusief analyse en rapportage daarvan;
   b. De behoefte tot 'leven-lang-leren' is eveneens in kaart gebracht voor een grotere groep ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambitie' door aan te sluiten bij de inzichten die in 2011 opgedaan zijn in het project 'Leven-lang-leren in kenniscoalities' (Kortstee et al., 2012); in dat project zijn interviews, enquêtes en een workshop gehouden;
3. Oorspronkelijk stond een workshop met potentiële 'dragende' partijen gepland om na te gaan hoe de AG als zichzelf bedruipend leerarrangement in de markt gezet kon worden. Door de introductie van het Topsectorenbeleid is deze activiteit echter omgevormd tot het formuleren en indienen van een PPS-voorstel[1] voor het TKI-bureau Agri&Food.[2] Dit voorstel is opgenomen in bijlage 2. Het voorstel is in de tweede ronde van de aanvraagprocedure gesneuveld. De ideeën zouden volgens de beoordelaars vooral ondersteuning van een studiegroep bevatten en te weinig onderzoek. Nog afgezien van de vraag of deze beoordeling terecht is, blijven de geformuleerde ideeën over standaardisering, professionalisering en uitrol van het AG-concept relevant. De bestaande AG-groep inclusief begeleider hopen die plannen in 2013 ondanks de afwijzing tot uitvoering te brengen. Daarbij hoort ook de vraag welke kenniscoalitie hiervoor gevormd zou moeten of kunnen worden;
4. In 2012 is een aanvraag ingediend om de AG op de website van de Ondernemers Academie (www.deondernemersacademie.nl; Ernest van den Boezem en Wiggele Oosterhoff) onder de categorie 'ervaren ondernemers' geplaatst te krijgen. Voor de aanvraag is naast een trajectbeschrijving een kwaliteitsformulier ingevuld (bijlage 3). De AG is inmiddels positief beoordeeld en op de betreffende website opgenomen inclusief beschrijving en filmpjes (een kortere en uitgebreidere versie).

[1] PPS staat voor 'publiek-private samenwerking', in dit geval tussen het ministerie van EZ, de AG-deelnemers en Wageningen UR.
[2] TKI staat voor 'Top Consortium voor Kennis en Innovatie', in dit geval voor de Topsector Agri&Food.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport beschrijft het proces dat de AG-deelnemers in grote lijn doorlopen hebben (hoofdstuk 2), het monitorings- en evaluatietraject rond dit project (hoofdstuk 3) en een synthese (hoofdstuk 4). Na een literatuurlijst volgt een aantal bijlagen die inzicht geven in de werkwijze tot nu toe en de plannen voor 2013 en verder.

2 De Agro Groeiversneller in 2011/2012

2.1 Inleiding

Het AG-traject bestaat uit zes à zeven groepsbijeenkomsten per jaar met daarnaast meer individuele activiteiten in de vorm van:

- denk- en invuloefeningen via webbased tools van het LEI en Anton de Boer CS in Leeuwarden;
- uitwisseling met coaches en gesprekken met betrokkenen in de persoonlijke en zakelijke sfeer;
- uitwerking van plannen in overleg met business partners.

In dit hoofdstuk zijn de groepsbijeenkomsten op een rij gezet, waarmee een globaal overzicht in het traject in 2011 en 2012 is gegeven. Daarmee is ook gezegd dat de daadwerkelijke dynamiek in persoonlijke en bedrijfsontwikkeling veel groter is dan in dit summiere overzicht kan worden weergegeven.

2.2 Programma Agro Groeiversneller in 2011 en 2012 op hoofdlijnen

Bijlage 4 geeft in het kort de bijeenkomsten weer met agenda, sprekers en onderwerpen. De deelnemers konden instromen na een intakegesprek en het invullen van de Ondernemerscan (zie ook de bijlagen 3.3.1 en 3.3.3). In deze paragraaf is dat programma samengevat en beschreven in enkele blokken c.q. subparagrafen.

2.2.1 Blok 1 - Strategie- en planvorming

In de eerste vier bijeenkomsten werd de basis gelegd voor de 'strategische foto', het beeld van de ondernemer voor zijn eigen bedrijf over vijf jaar. In drie bijeenkomsten is, na de kennismaking, het ISM-proces doorlopen.[1] De kern van ISM (Interactief Strategisch Management) is de keuze van een ondernemer voor de best passende strategie gezien de drie 'O's', de ondernemer, de onderne-

[1] Voor meer informatie over ISM (Interactief Strategisch Management), ga naar: www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM.

ming en de omgeving (Smit, 2004; Beldman et al., 2013). Deze strategiekeuze geeft een optimale match tussen de structuur en performance van het bedrijf, de kansen en beperkingen in de omgeving (variërend van de nabijheid van stedelijke bebouwing of bos tot beleidsmatige kaders vanuit bijvoorbeeld R.O. en GLB) en de competenties en de (zakelijke en privé)doelstellingen van de ondernemer zelf (Kortstee et al., 2012). Het proces van strategiekeuze vond plaats door het (thuis) invullen van vragen in SMR (Strategische Management Rapportage) en SMT (Strategische Management Tool). Tijdens de bijeenkomsten werd de theorie uitgelegd en presenteerden de deelnemers aan elkaar de uitkomsten van hun eigen analyse van de drie O's, aangevuld met feedback hierop vanuit hun eigen netwerk (echtgenote, vertegenwoordiger, enzovoort), een gesprek met een ondernemer uit een heel andere bedrijfstak en een of meerdere gesprekken met een door hen zelf uitgezochte coach. Die coach had over het algemeen een achtergrond in het internationale bedrijfsleven op het terrein van bijvoorbeeld marketing, bestuur en management.

Door deze aanpak verkregen de deelnemers een gemeenschappelijke taal voor het verwoorden van hun persoonlijke bewustwordings- en uitwisselingsproces. Ze leerden elkaar en elkaars plannen kennen en konden daardoor in toenemende mate op elkaar reflecteren. Bovendien kregen ze hiermee handvatten om het strategiekeuzeproces gestructureerd te doorlopen. Op basis van een gedegen analyse, verkenning en toetsing van de drie O's kwamen zij tot een overtuigde keuze voor één tot drie meest geschikte strategieën. Die overtuigde strategiekeuze was vervolgens weer de basis voor het helder formuleren van de 'strategische foto'. Dat beeld voor de komende vijf jaar was overigens niet in één keer volledig uitgekristalliseerd. In de loop van de tijd werd dit voortdurend bijgesteld. Dit kwam mede omdat bij de uitwerking van plannen uit gesprekken met mogelijke partners, marktonderzoek en andere verkennende activiteiten de strategische foto niet altijd in de oorspronkelijke vorm haalbaar of voldoende perspectiefvol bleek.

De strategische foto werd op de vierde bijeenkomst voor iedere ondernemer verbeeld middels het Canvas Business Model (zie bijlage 3.3.3). Als 'bijproduct' van dit proces werden de deelnemers een 'hechte groep'; men ging elkaar in toenemende mate bevragen over en prikkelen op allerlei inzichten en keuzes en elkaar informeren over allerlei relevante ontwikkelingen, ook buiten de agrarische sector en ook buiten de bijeenkomsten om.

2.2.2 Blok 2 - Inhoudelijke verdieping

Na het leggen van een gemeenschappelijke basis qua taalgebruik en inzichten over strategie- en planvorming ging het traject door met focus op het uitwerken van de geformuleerde plannen op hoofdlijnen. Voor elke deelnemer lagen er twee grote uitdagingen: 1) het verder uitwerken van de plannen in een stappenplan in omgekeerde richting: 'Als ik in 2016 mijn strategische foto wil realiseren, dan moet ik in 2015 dat doen, in 2014 dit en morgen dat!'; 2) het uitvoeren van de geformuleerde stappen, zonder zich al te veel te laten afleiden door operationele drukte of door nieuwe ideeën. De twee uitdagingen werden als huiswerkopdrachten meegegeven. Per bijeenkomst werd de deelnemers gevraagd hun voortgang op beide gebieden te melden. Over het hoe en waarom van afwijkingen van het oorspronkelijke plan werd ook met de groep doorgesproken.

Niet iedere ondernemer in de groep vond het gemakkelijk zijn plannen 'omgekeerd' uit te werken (uitdaging 1). Ondanks hun managementvaardigheden en ondanks (of dankzij) hun ambitieniveau (waardoor zij voortdurend met nieuwe ontwikkelingen bezig waren) bleek het doelgericht plannen van stappen over het algemeen niet hun sterkste kant; zij hadden de neiging om meer op hun intuïtie te varen en/of ad hoc te plannen. Deze 'planningsoefening' bleek wel een goed middel om plannen concreet neer te zetten en bespreekbaar te maken. Bij de uitvoeringsstappen (uitdaging 2) bleken de ondernemers een zekere tijd nodig te hebben om hun plan door te praten, opties te onderzoeken, draagvlak bij partners te vinden enzovoort. In de loop van de tijd nam echter de overtuiging toe en de energie om uitvoering aan de plannen te geven. De uitvoering begon met name vanaf de tweede helft 2012 gestalte te krijgen. Bij alle deelnemers werden concrete stappen gezet, zoals de uitbreiding van de stal, de aankoop van een was- en sorteermachine of de aanleg van zonnepanelen. Eén ondernemer maakte vooral voortgang door bekendheid te geven aan zijn concept voor gezond voedsel.

De pogingen om tot concrete uitvoering van plannen te komen hadden als neveneffect dat men tegen allerlei hindernissen en kennisleemtes opliep. Die werden vanaf bijeenkomst 5 aangepakt door externe sprekers uit te nodigen voor interactieve sessies met de ondernemers. Deze sprekers waren deels de individuele coaches van de deelnemers in het traject en voor het overige deskundigen uit het netwerk van de deelnemers en de begeleider. De hoofdonderwerpen waren:

- verticale samenwerking met verwerkers, retail;
- duurzaamheid, voedselveiligheid;
- financiering via banken en alternatieve bronnen;
- realisatie van plannen, innovatieprocessen;

- persoonlijke competentieontwikkeling (zie volgende paragraaf).

In de bijeenkomsten met de genodigde sprekers zat meestal een stuk theorie, maar het accent lag op de praktische vertaalslag naar de aanwezige ondernemers en hun bedrijven en bedrijfsplannen. Dat betekende ook dat de deelnemers hun eigen case aan de spreker presenteerden, met het accent op het onderwerp van die bijeenkomst en de daaruit voortkomende vragen. De tevredenheid van de deelnemers was groter naarmate 1) het 'out of the box'-gehalte van de presentatie groter was, dus naarmate men meer op een nieuwe manier leerde aankijken tegen de problematiek; 2) men meer concrete handvatten kreeg om de nieuwe inzichten handen en voeten te geven bij de realisatie van de eigen strategische foto. Men moest bij wijze van spreken op de terugreis in de auto al iemand kunnen bellen voor een vervolgafspraak; ook moest men nog maanden enthousiaste verhalen kunnen vertellen over de nieuwe inzichten die men opgedaan had door de betreffende sprekers. Inlevingsvermogen van de sprekers in de ondernemers was daarmee een kritische succesfactor, terwijl ze gelijktijdig ook 'nieuwe' kennis moesten kunnen inbrengen vanuit hun achtergrond in bijvoorbeeld onderzoek of internationaal bedrijfsleven.

2.2.3 Blok 3 - Competentieontwikkeling

Bij de uitvoering van plannen stuitten de ondernemers niet alleen op 'externe' hindernissen en kennisleemtes, men begon ook te ondervinden dat een nieuwe bedrijfsopzet met dikwijls nieuwe samenwerkingsvormen ook de nodige eisen zou gaan stellen aan hen zelf en hun competenties. Daarom zijn drie bijeenkomsten (nr. 12 in 2012 en nrs. 15 en 16 in 2013) besteed aan het in kaart brengen van de persoonlijkheid en de competenties van de deelnemers en de consequenties voor hun plannen of (nog vaker) voor de noodzaak om minder passende taken af te stoten c.q. te delegeren. Deze sessies werden uitgevoerd door Anton de Boer en Ton Modderman van De Boer CS in Leeuwarden. Hierbij werd gewerkt met een aantal tests, die deels thuis konden worden ingevuld. Tijdens de sessies werden de resultaten hiervan per deelnemer besproken inclusief de sterke kanten en valkuilen per deelnemer.

De ondernemers werden onder andere getest met de DISC-methode. Alle deelnemers bleken hoog te scoren op de 'D' van 'dominantie', een enkeling ook op de 'I' van 'invloed'. Klassieke ondernemers scoren hoog op 'D', jonge ondernemers scoren daarnaast ook hoog op 'I'. Een hoge 'I' betekent dat men warm, enthousiast, spraakzaam en contactzoekend is. Ook werd gekeken of de deel-

nemers dicht bij hun energiebronnen zitten en hoe ze hun eigen functioneren konden verbeteren.

Het viel op dat de ondernemers in deze groep veel hadden nagedacht over de ontwikkelingen op hun bedrijf en in de omgeving (dichtbij en veraf), maar relatief weinig zelfkennis en -reflectie toonden. Deze drie sessies waren daardoor tamelijk confronterend maar gaven juist daardoor een grote mate van bewustwording. Daarmee gaven ze ook aanleiding tot gedragsverandering, zodat de realisatie van de strategische foto ook in dat opzicht gefaciliteerd werd.

2.2.4 Ontwikkeling van een standaardcurriculum

De Agro Groeiversneller is een pilot gedurende de jaren 2011-2013. In deze pilot is een scala aan werkvormen en sprekers ingezet, de ene met meer 'klanttevredenheid' dan de andere. Op basis van deze ervaringen is inmiddels nagedacht over een standaardcurriculum (zie ook hoofdstuk 4). Een eerste gedachte daarover is weergegeven in tabel 2.1. De planning voor 2013 is om dit curriculum verder uit te werken in de vorm van een cursusmap en de werving voor een nieuwe groep op te starten.

Tabel 2.1 Voorlopige invulling standaardcurriculum Agro Groeiversneller

Jaar/blok	**Inhoud**
Jaar 0	Telefonische intake, Ondernemerscan
Jaar 1, 3 dagen	Korte versie van ISM in combinatie met canvasmodel
Jaar 1, 3 dagen	Persoonlijkheid, aanwezige en benodigde competenties in relatie tot 'strategische foto'
Jaar 1, 1 dag	Wat hebben we nu bereikt? Verbeterpunten enzovoort
Jaar 2, 2 dagen	Verticale samenwerking met verwerkers, retail
Jaar 2, 2 dagen	Duurzaamheid, voedselveiligheid
Jaar 2, 2 dagen	Financiering
Jaar 2, 1 dag	Wat hebben we nu bereikt? Verbeterpunten enzovoort
Jaar 3, 3 dagen	Realisatie van plannen
Jaar 3, 3 dagen	Ontwerpen van businessmodellen, schrijven van businessplannen voor financiers en dergelijke
Jaar 3, 1 dag	Publiciteit en eindevaluatie

3 Monitoring- en evaluatietraject

'Het programma Agro Groeiversneller was voor mij de bekende stok achter de deur. Zonder deze druk is het gemakkelijk gesprekken of nadenken over strategie en toekomst uit te stellen en voorrang te geven aan de dagelijkse gang van zaken.'

3.1 Inleiding

De kernvraag voor het traject van de Agro Groeiversneller 2012 was: 'Draagt AG bij aan de beleidswens *een leven-lang-leren in de agrarische sector*? En zijn er potentiële partners uit het bedrijfsleven en onderwijs die mogelijkheden zien om het concept te vermarkten?'[1] Daartoe is onder andere in 2012 een monitoring- en evaluatieonderzoek uitgevoerd. Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer, met name de leereffecten op de ondernemers, de aansluiting van de Agro Groeiversneller op hun behoefte aan een leven-lang-leren en het (mogelijke) effect op het 'draaien' van de onderneming.

3.2 Werkwijze

De opzet van het programma van de Agro Groeiversneller 2012 bestond uit zeven netwerkbijeenkomsten, het verder doorontwikkelen van de strategische foto en het verder uitwerken van een canvasmodel per bedrijf. Daarnaast was (al in 2011) de aanbeveling dat elke ondernemer een personal coach zou zoeken die hem kon inspireren en spiegelen in zijn ideevorming. Het monitoring- en evaluatieonderzoek bestond uit het observeren van minimaal één bijeenkomst van de in totaal zeven georganiseerde bijeenkomsten, het bevragen van de ondernemers via telefonisch contact (eenmaal) en via e-mailvragenlijsten. Vervolgens zijn de voorlopige resultaten tijdens een bijeenkomst gepresenteerd aan de ondernemers, waarna men kon reageren. De reacties van de deelnemers uit deze bijeenkomst zijn meegenomen in deze eindrapportage.

[1] De vraag over 'vermarkting' is ingevuld middels het formuleren en indienen van een PPS-voorstel voor het TKI-bureau Agri&Food (zoals beschreven in paragraaf 1.3).

3.3 Methodiek

De methodiek die gebruikt is voor dit monitoring- en evaluatieonderzoek is die van 'Most Significant Change' (Arkesteijn et al., 2010; Davies en Dart, 2005; Potters et al., 2007; Potters et al., 2009). Door geregeld vragen te stellen aan de ondernemers en hen hun verhaal te laten vertellen is in kaart gebracht wat er gebeurde en wanneer er een bepaalde verandering optrad. Reflectie op de verhalen vond direct één op één plaats of op een later moment tijdens één van de bijeenkomsten. De discussie ging vooral over wat het netwerk Agro Groeiversneller nu wil bereiken en wat er zo anders en uniek is aan de Agro Groeiversneller. De verhalen en vragen waren gericht op drie vraagstellingen van het ministerie van EZ:

- Wat is het leereffect van de Agro Groeiversneller bij deze ondernemers?
- Voldoet de Agro Groeiversneller aan de behoefte van een leven-lang-leren bij agrarische ondernemers?
- Wat is het effect van de Agro Groeiversneller op de onderneming?

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deze vragen.

3.4 Resultaten

De verhalen en gesprekken met de deelnemers verliepen zeer dynamisch: er vindt in deze groep een continu proces plaats van reflectie, gevolgd door een actiegerichte vraag 'wat kunnen we er concreet nu mee? Wat gaan we uitproberen?'

3.4.1 Wat is het leereffect van de Agro Groeiversneller?

Anders leren denken zodat de deelnemende ondernemer (andere) kansen ziet en (anders) inspeelt op deze kansen voor zijn bedrijf(svoering).

Een onderdeel binnen de Agro Groeiversneller zijn theoretische handvatten die de ondernemers hulp bieden bij het inzichtelijk maken van hun ideeën. Zo is gebruik gemaakt van het concept van de 'strategische foto' (afkomstig uit de mkb-versie van het Programma Groeiversneller) en het Canvas Business Model. Het concreet maken van hun plannen en ideeën geeft het traject een mogelijkheid deze met elkaar en anderen (personal coach, andere externe experts, begeleider) te bespreken. De reflectie die volgt met deelnemers, persoonlijke coaches, de procesbegeleider en genodigde sprekers, zorgt voor aanscherping van plan-

nen en ideeën en helpt bij het realiseren van plannen. De reflectie met de combinatie van de diverse personen is nodig om verder te komen. De meerwaarde van een persoonlijke coach is het ondervangen van bedrijfsblindheid, het toetsen van de haalbaarheid van plannen en het maken van verbinding met de uiteindelijke doelgroep van je plannen. Een persoonlijke coach heeft als doel de zwakke plek van de deelnemer aan te vullen en hem daarop te wijzen. Voor het realiseren van de plannen is nieuwe kennis en kunde nodig, aldus de deelnemende ondernemers. Voor deze groep gaat het over meer kennis over de werkwijze (processen) in de keten. De deelnemers hadden meer kennis over de retailer en de consument nodig om hun plannen haalbaar te maken.

Wat men in de Agro Groeiversneller niet leert is vakmanschap (al doet men wel ideeën op tijdens met name de rondleidingen), maar dat is volgens de deelnemers ook niet nodig. De ondernemers geven aan dat het huidige cursusaanbod hiervoor voldoende is. Wat zij misten in het huidige cursusaanbod is ontwikkeling van ondernemerschap gericht op hoge ambities met een versnelde realisatie. De Agro Groeiversneller bood hen dit echter wel. De Agro Groeiversneller biedt een andere leeromgeving dan het huidig cursusaanbod, namelijk een omgeving waarin de deelnemer wordt uitgedaagd op de ontwikkeling van ondernemerschapcompetenties. Een hoog ambitieniveau van de ondernemers zorgt voor een prestatiegerichte omgeving. Door een continu reflectieproces, een open atmosfeer en bewustzijn c.q. bewustwording van je (on)bekwaamheid ontstaan aanknopingspunten voor verbetering. De sociale context van dit netwerk zorgt voor een open en lerende sfeer. Kenmerkend voor de leersituatie is de sterke onderlinge interactie tussen de deelnemers van de Agro Groeiversneller. De ondernemers ervaren zelf na twee jaar Agro Groeiversneller dat zij een sterke ontwikkeling op het gebied van ondernemerschap hebben doorgemaakt. Het energieniveau is in twee jaar tijd gestegen, met nadruk in het laatste driekwart jaar. Die energie komt tot uiting in een enorm drive om met elkaar te discussiëren, hun doelen zo snel mogelijk te willen realiseren en in het willen leren nieuwe (onbekende) terreinen te verkennen.

Metafoor van de energie in de Agro Groeiversneller:

Het is alsof je naar een tenniswedstrijd kijkt. De bal vliegt van links naar rechts en weer terug. De ene keer met een hoge boog, de andere keer rakelings over het net met een smashing effect. De wil om te winnen is voelbaar met respect voor de ander.

De rol van de procesbegeleider van Wageningen UR is dat hij met zijn kennis en kunde de deelnemers van de Agro Groeiversneller leidt naar nieuwe uitdagingen, hen stimuleert tot nadenken, hen bij uitwijden terugstuurt naar het onderwerp en structuur aan de bijeenkomsten geeft. De kwaliteit van de procesbegeleider is de sleutel voor succes in het geven van kaders en richting. De procesbegeleider brengt kennis en tools in, die uitdagen tot verdere ontwikkeling.

In 2011 lag de nadruk van het toolgebruik op de Ondernemerscan[1] en ISM.[2] In 2012 was dit het Canvasmodel (Osterwalder en Pigneur, 2009). Door deze tools zijn de deelnemers zich meer bewust geworden wat ondernemerschap inhoudt en met welke factoren je rekening moet houden. De tools hebben een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de zes ondernemerschapcompetenties uit de Ondernemerscan.[1] Dit komt tot uiting in hun werkwijze bij het realiseren van de plannen. Dat bleek uit de plannen die de ondernemers zelf hadden gemaakt gedurende het traject. Die plannen werden geregeld binnen de groep en aan externe sprekers gepresenteerd, waarbij zij feedback en advies kregen voor verbetering en uitvoering. Ook is men zich meer bewust geworden van de cruciale rol van het eigen ondernemerschap, kort samengevat in de vraag: 'Passen de plannen bij mij als ondernemer, is aanpassing van de plannen nodig of heb ik anderen nodig bij de uitvoering?' Deze vraag werd in jaar 1 door de begeleider gesteld, maar in de loop van jaar 2 kwam die weer heel duidelijk bij de deelnemers zelf naar boven. Daar is ook een bijeenkomst voor ingepland. De planning is om daar in jaar 3 verder op door te gaan.

3.4.2 Behoefte aan een leven-lang-leren

Ja, de Agro Groeiversneller voldoet aan de behoefte van deze ondernemers in hun leven-lang-leren.

De leven-lang-lerenbehoefte is in dit onderzoek gekoppeld aan de ondernemerschapscompetenties opgesteld door Kortstee et al. (2012). Het afgelopen jaar (2012) heeft er ontwikkeling plaatsgevonden bij een aantal ondernemerschapscompetenties. In tabel 3.1 staan de zes ondernemerschapscompetenties genoemd.

[1] Voor meer informatie omtrent de ondernemerscan, ga naar: www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/Ondernemerscan
[2] Voor meer informatie omtrent Interactief Strategisch Management, ga naar: www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM

Tabel 3.1	Score nulmeting van de zes ondernemerschapscompetenties bij leven-lang-leren (meting februari 2012)						
Ondernemers:	**On 1**	**On 2**	**On 3**	**On 4**	**On 5**	**On 6**	**Ranking**
Ondernemerschapscompetenties Leven-lang-leren:							
Inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten	++	+/-	++	++	++	+/-	1
Inspelen op specifieke behoefte in de regio	+	+/-	-	+/-	+/-	+/-	5
Ontwikkelen visie en strategie	+/-	++	+/-	++	++	+/-	3
Gericht zoeken en toepassen van technologieën	++	+	-	++	+/-	-	4
Niet-agrarische activiteiten creëren op eigen bedrijf	+/-	++	-	-	+/-	-	6
Effectief kunnen netwerken en samenwerken	++	+	+	++	+/-	+/-	2
Bron: De scores zijn opgesteld door de evaluator (M. van Leeuwen) en geven weer of de betreffende ondernemer zelf vindt dat deze competenties zijn ontwikkeld tijdens het traject.							

Uit de ranking in tabel 3.1 blijkt dat 'Inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten' en 'Effectief kunnen netwerken en samenwerken' bij aanvang van het tweede jaar Agro Groeiversneller belangrijke competenties zijn voor ondernemers waar hun aandacht naar uitgaat. Na enkele maanden vond er een tweede meting plaats om een eventuele verschuiving van de ontwikkeling in ondernemerschapscompetenties te meten. De tweede (en laatste) meting is weergegeven in tabel 3.2.

Uit de vergelijking van de scores in beide metingen blijkt dat de competentie 'inspelen op ontwikkelingen in markt en keten' belangrijk was en bleef voor deze ondernemers. Uit de gesprekken blijkt dat deze ondernemers zich in hun zoektocht ook richten op nieuwe of andere markten en meer samenwerking verderop in de keten. Daarnaast valt op dat tussen beide meetmomenten het ontwikkelen van niet-agrarische activiteiten van een zesde naar een vierde plaats in de ranking is gestegen. Kansen ziet men ook in andere activiteiten dan in voortzetting van de traditionele agrarische productie op het eigen bedrijf met 'oude' structuur; deze activiteiten zijn in dit geval niet in de richting van multifunctionele landbouw maar van samenwerking, schaalvergroting, energieproductie of ketenverkorting. Het gaat hierbij om agrarische productie in gewijzigde opzet.

Tabel 3.2	Score tweede meting van de zes ondernemerschaps-competenties bij leven-lang-leren (meting juni 2012, zie ook bronvermelding bij tabel 3.1)						
Ondernemers:	**On 1**	**On 2**	**On 3**	**On 4**	**On 5**	**On 6**	**Ranking**
Ondernemerschapscompetenties Leven-lang-leren:							
Inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten	++	+	++	++	++	+	1
Inspelen op specifieke behoefte in de regio	+	+/-	-	-	+/-	+/-	6
Ontwikkelen visie en strategie	+	++	+	++	++	+	2
Gericht zoeken en toepassen van technologieën	+	+	-	+	+/-	-	5
Niet-agrarische activiteiten creëren op eigen bedrijf	+/-	++	+/-	+	+	+	4
Effectief kunnen netwerken en samenwerken	++	+	+	++	+	+/-	3

De agenda van de Agro Groeiversneller wordt bepaald door de ontwikkeling die de ondernemers doormaken en de behoefte die daaruit ontstaat. Er is een verband tussen de gastsprekers te zien en de vier competenties die in tabel 3.2 van een eerste tot vierde plaats worden benoemd. Zo sprak Dirk Scheringa als gastspreker op een van de bijeenkomsten over financiering, een belangrijk onderwerp voor de deelnemers.

Een belangrijke opmerking van een van de deelnemers luidde:

'Ik werk nu *aan* mijn bedrijf, niet *in* mijn bedrijf.'

Deze opmerking geeft aan op welk niveau de deelnemers opereren. Deze ondernemers bedoelen met een 'meer dan gemiddelde ambitie om te ondernemen', meer te durven dan de gemiddelde agrarische ondernemer. Men wil meer durven en doen dan een ondernemer met een gemiddelde ambitie ofwel nieuwe kansen realiseren en succesvol exploiteren. Als groep ondernemers ervaart men een ontwikkeling als ondernemer (vooral zichtbaar door het eerste jaar Agro Groeiversneller) en een ontwikkeling als groep; men durft nog meer dan vorig jaar kritische vragen te stellen. Men stelt zelf de agenda op voor inspirerende sprekers en helpt elkaar met kennis en kunde zodat de ander een stapje verder komt in de realisatie van zijn plannen. Gezamenlijk denkt men ook na

over de kansen in het aan- of verkopen van toeslagrechten en in investeringen in duurzame energie, met name zonnepanelen.

3.4.3 Het effect op de onderneming

Het effect van de Agro Groeiversneller is in het tweede jaar (nog) niet zichtbaar aanwezig in het bedrijf. De indruk is dat de deelnemers aan de vooravond van het realiseren van de ontwikkelde plannen staan. Aan het einde van het tweede jaar zijn wel afspraken gemaakt met derden voor een volgende stap in die realisatie. Die afspraken betreffen bijvoorbeeld de bouw van een stal, het leveren van aardappelen in een korte frietketen, de aanschaf van was- en leesapparatuur voor aardappelen, het verleasen van koeien, de teelt van gras en bedrijfsuitbreiding.

- Het effect van de Agro Groeiversneller ligt vooral in de motivatie van de ondernemer. Door als groep, als netwerk inspirerend te zijn voor elkaar versterkt dit de ontwikkeling van de ondernemer.
- De Agro Groeiversneller vergroot de motivatie om te leren en verbetert de kwaliteit van het leren van de ondernemer. Dit blijkt uit de metingen van de ondernemerschapscompetenties en de evaluatiegesprekken met de ondernemers.
- Door de Agro Groeiversneller nemen deelnemers meer tijd voor het onderzoeken en bespreken van de haalbaarheid van plannen; het traject zorgt ook voor inspiratie voor nieuwe plannen.

Volgens de ondernemers hebben zij door de Agro Groeiversneller een helder beeld waar zij over vijf jaar willen staan met daarbij een beeld hoe ze daar gaan komen. Een vervolg van de Agro Groeiversneller met een monitoring- en evaluatietraject kan meer inzichten geven over de ontwikkeling van de ondernemers en hun bedrijf(svoering).

3.5 Discussie

3.5.1 Uitkomsten van één netwerk met beperkt aantal deelnemers

In dit monitoring- en evaluatieonderzoek zijn enkele discussiepunten naar voren gekomen waardoor antwoorden anders hadden kunnen uitpakken of antwoord

op vragen niet met een volledig 'ja' of 'nee' te beantwoorden zijn omdat de randvoorwaarden hiervoor ontbraken.

- Het beperkte aantal deelnemers. De groep bestaat uit zes ondernemers. Er zijn vijf ondernemers die vanaf het eerste jaar meedoen, één ondernemer is halverwege het eerste jaar gestopt in verband met de voorbereiding van een groot bouwproject; een ander heeft naar eigen zeggen helaas na het eerste jaar moeten stoppen in verband met werkzaamheden voor een producentenorganisatie. Aan het eind van het eerste jaar is er een nieuwe ondernemer ingestroomd. Deze ondernemer was door zijn werkzaamheden wel vanaf het begin betrokken geweest bij het netwerk. In plaats van procesbegeleider werd hij deelnemer van het netwerk.
- Meting van één netwerk, er is geen herhaling van meerdere netwerken zoals de Agro Groeiversneller waardoor vergelijking op dit moment niet mogelijk is (mogelijk gaat dit komen bij verdere uitrol van het traject naar nieuwe groepen).
- Het is door dit monitoring- en evaluatieonderzoek *niet* bewezen dat de betrokken bedrijven beter presteren dan bedrijven die niet hebben deelgenomen aan de Agro Groeiversneller. In het Programma Groeiversneller[1] van Economische zaken blijkt dit wel zo te zijn. Dit is onderzocht door het ministerie van Economische Zaken in samenwerking met CBS. Uit die evaluatie bleek dat het Programma Groeiversneller van Economische Zaken een bijdrage leverde aan een hogere omzet, kwaliteit en continuïteit van de bedrijven. De programma's van de (mkb en Agro) groeiversnellers verschillen qua looptijd, inhoud en type deelnemer (nog) te veel om een één-op-één-vergelijking te kunnen maken.
- Daarnaast zou het meten van een set van te voren vastgestelde indicatoren moeten leiden tot een nauwkeurige evaluatie dat de bedrijven beter zijn gaan functioneren naar aanleiding van de Agro Groeiversneller. Dit zou bijvoorbeeld de omzetstijging sinds het begin van de Agro Groeiversneller kunnen zijn. Die is, gezien de concrete stappen die al gezet zijn in de richting van productiegroei of waardetoevoeging, overigens wel te verwachten. Dit gaat op termijn rendement opleveren.
- Buiten het feit dat deze zes ondernemers veel hebben geleerd in de afgelopen twee jaar, is de vraag of zij hiervoor ondersteunende subsidie nodig hebben. Maar of er nu een bovengemiddelde ambitie tot realisatie is gekomen kan na twee jaar (nog) niet worden aangetoond.

[1] Voor meer informatie over Programma Groeiversneller: www.programmagroeiversneller.nl

- De vraag is of een programma apart voor de agrarische sector een verbetering is. Wellicht leren de agrarische ondernemers in het 'gewone' Programma Groeiversneller met andere sectoren wel veel meer. Een aandachtspunt zijn de toelatingseisen van dat Programma qua omzet en personeelsbestand, waardoor vrijwel geen enkele agrarische ondernemer tot het Programma wordt toegelaten. Daarnaast is de eigen financiële bijdrage in dat Programma dermate hoog dat dit niet passend is bij het rendement van agrarische ondernemers.

3.5.2 Vergelijking met studie Leven-lang-leren

In de studie van Kortstee et al. (2012) was de Agro Groeiversneller een case. In die studie is ook een telefonische enquête onder 757 agrarische ondernemers uitgevoerd. In die enquête is onder andere gevraagd naar de behoefte aan leven-lang-leren. De betreffende ondernemers hebben geen uitgebreide intake ondergaan zoals de Agro Groeiversneller-deelnemers. Ze konden daarom niet rechtstreeks gescoord worden op hun ambitieniveau. Het is echter goed te verdedigen dat het ambitieniveau gecorreleerd is met de mate waarin men het belangrijk vindt de vaardigheid om een eigen visie en bedrijfsstrategie te ontwikkelen (vraag 17). Immers, een hoog ambitieniveau zal zich uiten in een zoektocht om die ambitie te realiseren. Daarvoor zijn een concrete visie en bedrijfsstrategie noodzakelijk. Dit belang bleek in de enquêteresultaten gecorreleerd met het belang dat men hechtte aan de vaardigheid om met het bedrijf in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten (vraag 15, tweede kolom in tabel 3.3) of op specifieke behoeften van de regionale samenleving, zoals verkoop van streekproducten of het aanbieden van zorg (vraag 16, derde kolom in tabel 3.3) en met de hoogst voltooide (reguliere) opleiding (vraag 13, vierde kolom in tabel 3.3). Dan blijkt dat bij een hoger belang of opleiding men gemiddeld ook hoger scoort op de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?' (tabel 3.3, laatste kolom). Heel globaal kan dus wel gesteld worden dat ook in een grotere groep ondernemers de behoeft aan leven-lang-leren groter is bij een hoger ambitieniveau.

Tabel 3.3	Relatie tussen ambitieniveau en plannen			
Belang ontwikkeling ondernemersvaardigheden a)	Belang ontwikkeling van		Hoogste reguliere opleiding	Plannen ondernemersvaardigheden
	Inspelen op markt en keten	Inspelen op verbreding		
2	3.3	2.6	5.3	2.4
3	3.7	2.9	6.1	3.2
4	3.9	2.9	6.1	3.2
5	4.2	3.2	6.2	3.5

a) De score '1' is door geen enkele respondent gegeven.
Bron: Oorspronkelijk datamateriaal uit de enquête in Kortstee et al. (2012), bewerking LEI. In genoemde publicatie worden ook de scoreschalen nader uitgelegd.

3.6 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn drie vragen van het ministerie van EZ aan de orde gekomen:
- Wat is het leereffect van de Agro Groeiversneller bij deze ondernemers?
- Voldoet de Agro Groeiversneller aan de behoefte van een leven-lang-leren bij agrarische ondernemers
- Wat is het effect van de Agro Groeiversneller op de onderneming?

De conclusie van dit monitoring- en evaluatieonderzoek is dat de Agro Groeiversneller een groter leereffect heeft op *deze* ondernemers ten opzichte van een reguliere opleiding of cursus en naar eigen zeggen in grotere mate voldoet aan hun leerbehoefte om hun doel en ambities te realiseren.

Omdat de huidige groepsgrootte van de Agro Groeiversneller beperkt is (zes deelnemers) is het lastig om een krachtig 'ja' te formuleren dat de Agro Groeiversneller voldoet in de leerbehoefte van *alle* agrarische ondernemers die zich willen doorontwikkelen op ondernemerschap met als doel het realiseren van meer dan gemiddelde ambities. Voor deze zes deelnemers heeft de Agro Groeiversneller een bijdrage geleverd in het concreet, helder en realistisch maken van hun ambities. Deze ambities vertalen zich na twee jaar Agro Groeiversneller in concrete stappen voor realisatie van de plannen. Of deze plannen na twee jaar Agro Groeiversneller net zo tot ontwikkeling zouden zijn gekomen zonder de Agro Groeiversneller kan door dit onderzoek niet worden aangetoond. De deelnemers zijn er wel van overtuigd dat de ontwikkeling grotendeels aan de Agro Groeiversneller te danken is. De naam van dit traject doet in de ogen van de deelnemers hier eer aan; het heeft hun (persoonlijke en bedrijfs)groei versneld.

Het concept Agro Groeiversneller zou in een commerciële markt getest en verder doorontwikkeld kunnen worden. Het succes en de behoefte aan Agro Groeiversneller kan in een commerciële omgeving het beste tot uiting komen en daarmee ook het meeste effect voor de sector als geheel.

3.7 Aanbevelingen

- De wens van deze deelnemers was om nog een derde jaar toe te voegen aan de Agro Groeiversneller. Deze wens is ontstaan omdat de ondernemers in volle overtuiging zijn een derde jaar nodig te hebben om daadwerkelijk hun plannen te realiseren (deze wens is in vervulling gegaan). Vooraf zouden concrete resultaten geformuleerd kunnen worden om achteraf te reflecteren of het realiseren van de ambitie(s) is gelukt.
- Meerdere Agro Groeiversnellergroepen die gemonitord en geëvalueerd worden zouden een beter beeld geven van het succes van het concept. Een commercieel trainingstraject Agro Groeiversneller zou door een professionele trainingsorganisatie, onderwijs(kennis)instelling of brancheorganisatie kunnen worden georganiseerd of uitgevoerd. De voorkeur gaat uit naar een organisatie die een bestaande relatie heeft met de doelgroep en al ervaring heeft met het huidige cursusaanbod. Een voorwaarde is dat men deze doelgroep 'meer dan gemiddeld ambitieus' wel in beeld heeft. Tot nu toe is dit niet ruimschoots het geval bij scholen en brancheorganisaties gezien de historie van het ontstaan van Agro Groeiversneller.
- Een vervolg van Agro Groeiversneller met een monitoring- en evaluatietraject kan meer inzichten geven over de ontwikkeling van de ondernemers en hun bedrijf(svoering). Een andere mogelijkheid is om een gegeven aantal jaren na afloop van een Agro Groeiversnellertraject met de toenmalige deelnemers te evalueren of het AG-concept succesvol is geweest voor de ontwikkeling van deze agrarische ondernemers en daarmee voor een versterkte economische ontwikkeling in de agrarische sector. Een soortgelijk onderzoek is uitgevoerd over de effecten van inzet van ISM in het Rabo Opvolgers Perspectief en het Wageningen UR-project 'Samen Grenzen Verleggen' (De Bruijne, 2011).

4 Synthese

4.1 Wat zijn de leerpunten?

In deze paragraaf komen de vragen uit de probleem- en doelstelling in paragraaf 2.2 in kort bestek aan bod:

1. Voldoet AG aan de leerbehoefte van agrarische ondernemers die zich willen door ontwikkelen op ondernemerschap met als doel het realiseren van 'meer dan gemiddelde ambities'?
2. Wat betekent dit voor ondernemers met 'slechts' gemiddelde ambities?

Antwoord: Het AG-concept voldoet aan de leerbehoefte van de pilotgroep agrarische ondernemers in 2011 en 2012. Naar verwachting zal dit ook buiten de pilotgroep gelden voor maximaal 7.500 agrarische ondernemers in Nederland (zie paragraaf 4.2). De vermarkting van het concept is echter nog niet ter hand genomen, zodat de 'koopkrachtige vraag' nog niet duidelijk is. Ondernemers met 'slechts gemiddelde ambitie' zullen waarschijnlijk niet bereid zijn de benodigde tijd, geld en energie in een dergelijk traject te steken. Die investering is vrij groot in verhouding tot wat men in de agrarische sector gewend is en de resultaten worden pas op langere termijn zichtbaar.

3. Welke plek kan de AG krijgen in de Ondernemers Academie?

Antwoord: Het concept 'Agro Groeiversneller' is inmiddels opgenomen in de portfolio van de Ondernemersacademie), inclusief beschrijving en filmpjes (www.deondernemersacademie.nl/ervaren-ondernemers/215-agrogroeiversneller). Dat betekent erkenning van de kwaliteit van het concept en de mogelijkheid van aanmelding.

4. Hoe en met welke partijen kan de AG uitgroeien tot een leerarrangement dat zich zelf bedruipt?

Antwoord: In 2012 is onderzocht of de AG een plek zou kunnen krijgen in de nieuwe topsectorenstructuur. Het traject heeft in zich een bijdrage te leveren aan een goede ontwikkeling van agrarische bedrijven met de nodige uitstraling

naar de gehele sector en naar de regionale economie rondom betrokken bedrijven. Een PPS-aanvraag leek daarom op zijn plaats maar werd niet gehonoreerd. Voor de opzet van een AG-curriculum en uitvoering in nieuwe groepen moet daarom een aangepast verdienmodel ontworpen worden, waarbij sponsors mogelijk ook een rol kunnen gaan spelen. Partners in deze uitrol zouden ondernemers uit de pilotgroep kunnen zijn, onderzoekers en eventueel een kennisinstelling. Deze vraag krijgt in 2013 nadere invulling.

5. Welke leereffecten treden op door de AG en wat betekent dit voor de vernieuwing van het platteland en versterking van horizontale en verticale samenwerking?

Antwoord: Het leereffect van de Agro Groeiversneller bij deze ondernemers is: Anders leren denken dan in de agrarische sector gebruikelijk is zodat de deelnemende ondernemer (andere) kansen ziet en (anders) inspeelt op deze kansen voor zijn bedrijf(svoering). Aan het eind van het tweede jaar zijn afspraken gemaakt met derden voor een volgende stap. Die afspraken betroffen bijvoorbeeld de bouw van een stal, het leveren van aardappelen in een korte frietketen, de aanschaf van was- en leesapparatuur voor aardappelen, het verleasen van koeien, de teelt van gras en bedrijfsuitbreiding. Die stappen hebben deels te maken met versterking van horizontale en verticale samenwerking en zullen, onder voorwaarden, bijdragen aan vernieuwing van het platteland. Die voorwaarden hebben betrekking op het succes van de innovaties en de mate waarin die geadopteerd zullen worden door andere ondernemers en door andere partijen. Visie, ambitie en competenties als doorzettingsvermogen zijn daarbij essentieel, maar andere factoren spelen ook een rol, zoals onvoorziene markt- en beleidsontwikkelingen (De Lauwere et al., 2003; Van Uffelen et al., 2005).

4.2 Welk perspectief is er voor de Agro Groeiversneller?

Het AG-traject blijkt veel inspiratie, inzicht, verdieping en beweging op te leveren voor de huidige pilotgroep. Het 'geheim' daarachter is de combinatie van de inhoud en vormgeving van het traject zelf met het ambitieniveau en de inzet van de deelnemers.

In 2013 worden de leerpunten uit twee jaar Agro Groeiversneller uitgewerkt en opgenomen in een geoptimaliseerd curriculum, dat uitgerold kan worden naar nieuwe groepen. In dat curriculum moet dan wel een zekere mate van

flexibiliteit zitten, zodat maatwerk voor de deelnemers geleverd kan worden. Dat is een voorwaarde voor succes. Daarin blijven ook de oorspronkelijke onderdelen 'coaching, intervisie en training' gehandhaafd als een afwisselende en onderling aanvullende set van leer- en ontwikkelingsvormen ofwel een uitgebalanceerd leerarrangement.

Het ambitieniveau en de inzet van de deelnemers vormen de andere kant van de medaille. Het ambitieniveau is in beeld gebracht tijdens de intake. Toch is een hoog ambitieniveau op zich niet voldoende voor succes in het AG-traject. Deelname aan AG vraagt uitdrukkelijk van de ondernemers om grote inzet in de drie leervormen 'coaching, intervisie en training':

- In de eerste plaats moet er bereidheid zijn om buiten het eigen bedrijf en sector, zelfs buiten de agrarische sector, te kijken, te sparren en inspiratie op te doen. Daarom wordt in de intake ook gevraagd naar de bereidheid van de kandidaat om zelf een coach buiten de agrarische sector te zoeken. De ervaringen in de pilotgroep leren dat het niet zo gemakkelijk is om een geschikte coach te vinden. De inzet van een coach is zinvol als hij of zij enerzijds voldoende afstand en relevante expertise heeft om 'out of the box' en zinvol op de vraagstukken van de betreffende boer of tuinder te kunnen reflecteren en anderzijds voldoende inlevingsvermogen in de specifieke eigenschappen van agrarische productie heeft om tot voldoende maatwerk in ideevorming, reflectie en adviezen te komen. Die adviezen kunnen trouwens ook suggesties inhouden om contact op te nemen met andere deskundigen binnen het netwerk van de coach. Waar deze combinatie van expertise, afstand en inlevingsvermogen gevonden werd, kon een coach een grote toegevoegde waarde leveren aan het ontwikkelingsproces van de ondernemer en vaak ook aan de hele groep door de coach een (interactieve) spreekbeurt te laten verzorgen op een AG-bijeenkomst. De inzet met betrekking tot het zoeken van en sparren met een coach is in onze beleving een voorwaarde voor succes;
- Daarnaast moet men zich ook in willen zetten bij de trainingsonderdelen door zich te verdiepen in en gebruik te maken van concepten als ISM, Canvas business modelling en competentietests (laatstgenoemde onder andere van Organisatiebureau Anton de Boer CS, Leeuwarden). Dat vraagt behoorlijk wat denk- en invulwerk in combinatie met sparren met echtgenote en andere betrokkenen over de 'drie O's' (Ondernemer, Onderneming en Omgeving) en de te volgen strategie van het bedrijf. Dergelijke 'oefeningen' vragen veel tijd en discipline;

- Er moet vervolgens ook bereidheid zijn om de resultaten van 'oefeningen' met SMR, SMT, ondernemerscan en canvasmodel te presenteren in de groep en daarover met de groep in gesprek te gaan. In de pilotgroep is dit onderdeel, 'intervisie', heel goed verlopen. De uitwisseling en discussie beperkten zich al snel niet tot het gepresenteerde sec, maar diverse actuele ontwikkelingen kwamen spontaan op tafel. De pilotgroep heeft gaandeweg het traject bijvoorbeeld interesse getoond voor vraagstukken rond energieproductie op het bedrijf. Gezamenlijk hebben ze diverse ideeën hierover verzameld en doorgesproken. Eén deelnemer met name profileerde zich hierbij inhoudelijk doordat hij al met energieproductie op zijn bedrijf bezig was. Kansen voor gezamenlijke actie zijn benoemd en kunnen in principe in de toekomst nog leiden tot daadwerkelijke gezamenlijke actie. Soortgelijke gesprekken hebben zich voorgedaan over het fenomeen 'toeslagrechten' en de vraag of aankoop of juist verkoop hiervan kansen zou bieden gezien de verwachte veranderingen in het Europese landbouwbeleid (GLB). Men heeft elkaar niet alleen bevraagd en geïnspireerd over strategische vraagstukken maar ook over praktische, operationele zaken. Ook financiële aspecten van de bedrijfsvoering kwamen daarbij aan de orde. Dit was alleen mogelijk doordat er gaandeweg vertrouwen in de groep groeide en ieder (de ene deelnemer wat eerder dan de andere) een stuk openheid van zaken en ruimte voor reflectie gaf.

Van de huidige pilotgroep is gebleken dat zij de bereidheid hadden om zich voor alle onderdelen van het traject en in alle fasen in te zetten. In de communicatie naar eventuele nieuwe groepen zal de vereiste inzet aan de orde moeten komen. Overigens werkt de vereiste eigen financiële bijdrage[1] als een drempel voor aanmelding voor de Agro Groeiversneller. Stel dat 20% van de agrariërs in Nederland 'meer dan gemiddelde ambitie' heeft[2], dan is onze verwachting dat de helft hiervan bereid zal zijn om de gevraagde financiële bijdrage plus inzet qua tijd, openheid en discipline te leveren. De potentiële doelgroep voor dit traject bedraagt dan maximaal 10% van de boeren en tuinders in Nederland ofwel 7.500 ondernemers. De vermarkting van het concept is echter nog niet ter hand genomen, zodat de 'koopkrachtige vraag' nog niet duidelijk is.

[1] In dit geval bedroeg de eigen bijdrage € 1.000 p.p. per jaar; dit bedrag zal voor volgende groepen minimaal € 2.000 bedragen.

[2] Dit percentage is gebaseerd op de aanname dat 10% van de boeren en tuinders in Nederland tot de voorlopers behoren en nog eens 10% tot de 'vroege volgers'.

Hierbij is ook aangenomen dat buiten de categorie 'meer dan gemiddelde ambitie' niemand bereid zal zijn de benodigde investering in tijd en geld te doen. Die conclusie is getrokken op basis van de bredere studie over leven-lang-leren rond de Agro Groeiversneller door Kortstee et al. (2012). Daarin bleek de bereidheid om te betalen voor ondernemerschapsontwikkeling klein te zijn en dan nog vooral met relatief kleine bedragen vergeleken bij cursuskosten in het reguliere bedrijfsleven. Dat neemt overigens niet weg dat onderdelen uit het AG-traject in onderwijs- en adviestrajecten een toegevoegde waarde kunnen opleveren, zoals coaching van buiten de landbouw en de inzet van het Canvas Business Model.

4.3 Leven-lang-leren in de agrarische sector

Zoals eerder aangegeven verdient het AG-concept nadere uitbouw en uitrol naar nieuwe groepen, zodat meer (groepen) ambitieuze ondernemers hun ondernemerschapscompetenties en bedrijf verder kunnen ontwikkelen. Daarbij kan mogelijk ook aangesloten worden bij 'leerlijnen' zoals die momenteel ontwikkeld worden in bijvoorbeeld het ondernemerschapsonderwijs. Dit houdt in dat in elk levensstadium de leerling/student of medewerker/ondernemer zijn competenties op peil brengt in overeenstemming met de (veranderende) behoeften in die specifieke levensfase (Hania et al., 2011).

In een dergelijke leerlijn zou bijvoorbeeld het (groene) ondernemerschapsonderwijs opgevolgd kunnen worden door (onder andere) het Rabo Opvolgers Perspectief, dat ook al is ingebracht op de website van de Ondernemers Academie (zie www.deondernemersacademie.nl/jonge-ondernemers/134-rabo-opvolgers-perspectief-jong), met deels dezelfde kennispartners (Anton de Boer CS, Wageningen UR) en in een later stadium en met een specifieke doelgroep, de Agro Groeiversneller.

5 Literatuur

Arkesteijn, M., D. de Jong, M. Hogenkamp, F. Hermsen en M. van Staaveren, 2010. *Inzetbaarheid van 'Most Significant Change' methode bij evaluatie van innovatieprogramma's.* Wageningen UR en Variya.

Beldman, A., D. Lakner en B. Smit, 2013. *Changing conditions require a higher level of entrepreneurship by farmers - use of an Interactive Strategic Management tool for strategic discussion*. In press.

Bruijne, de, G., 2011. *ISM - Stap naar strategisch ondernemen? Over de lange termijn effecten van Interactief Strategisch Management.* Studentenonderzoek voor het LEI. Wageningen.

Davies, R., en J. Dart, 2005. *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use.*

Hania, J., met medewerking van E. van den Boezem en P. de Wolf, 2011. 'Samenwerking als kans voor (agrarische) ondernemers; Een onderwijskundige visie.' In: W. Oosterhoff en E. van den Boezem (eds.), *De kunst van het verbinden; GKC-programma Ondernemerschap; een overzicht van vier jaar innovatie.* Dronten, Groene Kennis Coöperatie; pp. 42-43.

Kortstee, H., N. Hamers - Van den Berkmortel, K. de Grip, H. Hermans, B. Smit, R. Stokkers en M. de Vlas, 2011. *Een leven lang leren. Voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties in kenniscoalities*. LEI Wageningen UR.

Lauwere, de, C.C., A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins en L.W. Theuws, 2003. *Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt. Motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer*. Rapport 2003-02. Wageningen UR.

Osterwalder, A. en Y. Pigneur, 2009. *Business Models Generation*.

Potters, J., M. Arkesteijn en B. van Mierlo, 2007. *Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten*. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving van Wageningen UR.

Potters, J., G. van der Peet, J. Heeres, D. de Jong, H. Korevaar en P. de Wolf, 2009. *Monitoren en evalueren van kennisbenutting in onderzoekscluster verduurzaming, productie en transitie.* Wageningen UR.

Smit, A.B., 2004. 'Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture.' In: W. Bokelmann (Ed.). Acta Horticulturae 655, *Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management*. Berlin, Germany, August 29 - September 3, 2004, pp. 167-173.

Uffelen, van, R.L.M., A. van den Ham en G.M. Splinter, 2005. *Succes met innovatief ondernemerschap; Ondernemers in beeld die zijn genomineerd voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van het Jaar'*. Rapport 2.05.04. Den Haag: LEI.

Verstegen, J.A.A.M. en T. Lans, 2006. *De kunst van het zien en het realiseren: competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector.* Rapport 06.02, 2006. Den Haag: LEI.

Wel, van der, M. en F. Schuring, 2008. *Welk spoor kiest u?; Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap*. Rapport 2008-085. Den Haag: LEI.

Websites

- www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/Ondernemerscan
- www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM
- http://www.programmagroeiversneller.nl

Bijlage 1

Wervingsfolder voor de eerste groep deelnemers aan de Agro Groeiversneller

Agro Groeiversneller: voor wie zijn grenzen wil verleggen ...!

De Agro Groeiversneller is een intensief (voorlopig: eenjarig) trainings-, intervisie- en coachingstraject voor ambitieuze ondernemers uit verschillende takken van de land- en tuinbouw. Dat wil zeggen dat u welkom bent als u een sterke groeiambitie (in omvang) hebt, maar ook als u met ideeën voor verbreding of intensieve (keten)samenwerking rond loopt.

De dynamiek in de agrarische sectoren is groot, met name rond het begrip 'duurzaamheid'. Het gaat hierbij om de drie P's: people, planet en profit. Welke ambities heb je als agrarische ondernemer op deze drie aspecten van duurzaamheid? Hoe kun je die ambities bereiken? Met welke partijen ga je daarbij in zee? Hoe weet je nu zeker dat je de goede keuzes hebt gemaakt?

Bij zulke vragen kunnen training, intervisie en coaching een goede bijdrage leveren aan een vruchtbaar proces van bewustwording, besluitvorming, kennistoename, netwerkvorming en competentieontwikkeling. De Agro Groeiversneller helpt u als ondernemer om de juiste keuzes te maken, te onderbouwen en uit te voeren.

Programma Agro Groeiversneller:

- Eerste halfjaar: u maakt als ondernemer een 'strategische foto', dat wil zeggen een scherp en gedetailleerd beeld hoe uw bedrijf er over vijf jaar uit zou moeten zien. Die foto wordt door u zelf concreet en realistisch ontworpen op basis van de drie O's, de Ondernemer, de Onderneming en de Omgeving (landschap, buren, maar ook markt, keten, maatschappij, enzovoort).
- Op basis van de strategische foto schrijft u zelf (met begeleiding) een gedetailleerd plan voor de ontwikkeling van uw bedrijf inclusief uw eigen competenties (kennis en vaardigheden) voor de komende jaren.
- Het jaar wordt afgerond met een workshop over een vraagstuk dat bij meerdere ondernemers in de groep leeft en cruciaal is voor de verwezenlijking van het plan.
- Coaching gedurende het jaar door ervaren managers/externe sparring partners uit het bedrijfsleven.

Resultaten Agro Groeiversneller:

- Een heldere 'strategische foto' van bedrijf en ondernemer over vijf jaar;
- Een 'sterk' plan voor de realisatie van de foto;
- Theoretische goed onderbouwde maar tegelijkertijd praktisch toegespitste handvatten voor de oplossing van deelvragen in het plan. Daarbij kunt u leren van de uitwisseling tussen diverse agrosectoren en uit meerdere windstreken en van bedrijven van buiten de sector;
- Goede onderbouwing van keuzes door coaching en intervisie;
- Het geboden programma is niet vrijblijvend en is een stok achter de deur om de benodigde stappen in het plan ook daadwerkelijk te zetten.

Organisatie:

- AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen, onderdeel van Wageningen UR - Bert Smit, bertb.smit@wur.nl, tel. 0320-293 528;
- CAH - Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten - Wiggele Oosterhoff, tel. 0321- 386 523.

Deelname:

- De doelgroep bestaat uit gemotiveerde ondernemers die:
  - grote stappen willen zetten,
  - bereid zijn om geld en tijd in het traject te investeren, en
  - informatie en kennis willen halen en brengen.
- Aanmelding voor de ronde in 2011 bij Bert Smit tot uiterlijk vrijdag 18 maart 2011.
- Er kunnen in 2011 maximaal 12 ondernemers aan het traject meedoen.
- Selectie van aanmeldingen vindt plaats op volgorde van aanmelding en de bevindingen van een intakegesprek.
- De kosten voor deelname in 2011 bedragen € 1.000,- excl. BTW p.p.
- De strategische foto is een afgerond traject, waarbij u:
  - u zelf hebt getraind (persoonlijk);
  - precies weet waar u met het bedrijf naar toe wil;
  - een plan op papier hebt staan, dat u daadwerkelijk kunt gebruiken om derden, bijvoorbeeld de bank, te overtuigen.

Onze ambitie:

- Wij hopen dat op basis van goede resultaten in 2011 ruimte ontstaat (zowel qua bestuurlijk draagvlak als financieel) om de Agro Groeiversneller nog één of twee jaar voort te zetten. U als deelnemer van de pilot in 2011 kunt dan met voorrang instromen. Het programma in eventuele vervolgjaren wordt

samen met de deelnemers, dus vraaggestuurd en praktijkgericht ingevuld. De geselecteerde onderwerpen worden door dé experts aan de orde gesteld middels workshops en huiswerk. Het gaat steeds om onderwerpen die relevant of doorslaggevend zijn bij het verder invullen en toepassen van het beoogde bedrijfsplan. De deelnamekosten van een eventueel vervolgtraject zijn nog niet vastgesteld.

- Onze ambitie op langere termijn is om een driejarige Agro Groeiversneller in de markt te zetten die op vaste tijden in het jaar van start gaat, zodat ook in de toekomst ondernemers met stevige groeiplannen jaarlijks kunnen instromen.

Bijlage 2

Projectvoorstel voor publiekprivaat samenwerkingsinitiatief voor onderzoek en innovatie - programmering 2013

Naam initiatief: Agro Groeiversneller

Nummer aan initiatief gegeven door TKI-Agrifood: TKI-AF-12145

Draagt bij aan innovatiethema: De PPS sluit aan bij innovatie thema I: 'Meer met minder door duurzame, innovatieve voedselsystemen'

Naam en adres aanvragers

Contactpersoon;

W. Nauta, melkveebedrijf en agrarisch adviesbureau, Haanmeer 1, 8723 EK Koudum, tel.: 0514- 602805/06-23782858, E-mail: w.nauta@hetnet.nl

Consortium leden;

- A. van Woerkom, akkerbouwer, Bant
- F. Nevels, Scholtenszate, Klazienaveen
- D. de Bruijne, akkerbouwcombinatie Novifarm en makelaardij Farmland, Nieuw-Beijerland
- W. Roubos, melkvee-, leghennen- en loonwerkbedrijf, Leersum
- P. van Reeuwijk, akkerbouwbedrijf en energieleverancier, Emmeloord
- A.B. Smit, LEI Wageningen UR, Lelystad
- M. van Leeuwen, PPO (onderdeel van Wageningen UR), Lelystad

Samenvatting aanvraag

Korte beschrijving van kennis- en innovatieopgave(n) t.b.v. de beoogde innovatie

De belangrijkste innovatie-opgave is om het traject 'Agro Groeiversneller' (AG) optimaal te laten aansluiten bij de behoeften in Leven-Lang-Leren-processen en in het bijzonder om tot strategische bedrijfsaanpassingen te komen die 'toekomst-proof' zijn. Het initiatief levert voor de betrokken bedrijven en instellingen een versnelling op van innovaties op het gebied van bedrijfsconcepten in diverse sectoren in de landbouw, versterking van het netwerk, de strategische competenties en de kennis van de betrokken ondernemers, samenwerking tussen be-

trokken en andere ondernemers en inspiratie voor kennisinstellingen voor het onderwerp 'Leven-Lang-Leren'.

Samenvatting doel
Het doel van het project is:
1. vormgeving en uitvoering van het derde jaar van de AG in de bestaande groep;
2. optimalisering en standaardisering van het traject voor nieuwe groepen;
3. werving van en daadwerkelijke toepassing van het geoptimaliseerde traject in een nieuwe groep ondernemers
4. uitrol van het 'AG-label' vanuit een thuislocatie (op internet), communicatie hierover met de doelgroep 'meer dan gemiddeld ambitieuze ondernemers' en met ter zake getrainde trainers. Op hoger abstractieniveau gaat het om versterking van ondernemerschap en uitvoering van ambitieuze plannen ten behoeve van de deelnemende bedrijven, met uitstraling naar agrarische sector, markt en maatschappij.

Samenvatting werkwijze
In het project wordt zowel het derde jaar van de huidige AG-groep als de eerste twee jaren van een nieuw te vormen AG-groep ingevuld door lessen te vertalen uit het lopende monitorings- en evaluatietraject in 2012. Beide groepen worden in 2013 met het product begeleid en daar wordt over gepubliceerd. Ook wordt dit product als geoptimaliseerd en gestandaardiseerde label op een thuislocatie geplaats en worden AG-trainers (na 2013) getraind.

Samenvatting gewenste producten (gefaseerde output per jaar indien meerjarige PPS)

Gewenste producten:

2013:
a. een goed werkend concept 'Agro Groeiversneller', een intensief meerjarig coachings-, intervisie- en trainingstraject voor ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambitie';
b. uitrol naar minimaal één extra groep ondernemers ten opzichte van de al bestaande groep;
c. communicatie van het traject door ondernemers richting beleidsmakers en adviseurs;

2014 t/m 2016:

a. monitoring en evaluatie en professionalisering van het traject bij twee groepen ondernemers;
b. 'train-de-trainers-cursus' voor externe begeleiders van het traject buiten de twee pilots om.

Projectgegevens uitvoering

Kennisinstelling/projectleider: LEI-Wageningen UR/A.B. Smit

Looptijd project: 01-01-2013 tot en met 31-12-2016

Uitvoerende partijen

- *Mede uitvoerende kennisinstellingen naast projectleider*: PPO (Onderdeel van Wageningen UR), Lelystad, in de persoon van Michaëla van Leeuwen
- *Mede uitvoerende bedrijven (R&D-afdelingen)*: N.v.t.

Aanpassingen op basis van de adviezen van TKI Agrifood n.a.v. eerste ronde

In dit uitgewerkte voorstel van de tweede ronde is een aantal elementen uit het oorspronkelijke voorstel voor de eerste ronde nader uitgewerkt:

- Vanuit het monitorings- en evaluatietraject dat in 2012 loopt, wordt in 2013 in interactie met de huidige groep deelnemers een vertaalslag gemaakt voor zowel het derde jaar van de huidige groep als voor de eerste twee jaar van een nieuw op te starten groep. Dit is een concretisering en verdieping van de aanpak ten opzichte van het eerste voorstel. Bovendien is hiermee invulling gegeven aan de vraag naar het al uitgevoerd onderzoek en datgene wat nog te doen staat;
- De verschillende doelen, activiteiten, deliverables en kritische succesfactoren van het project zijn concreter benoemd, evenals de professionaliserings- en uitroldoelstelling in de vorm van een geoptimaliseerd en gestandaardiseerd 'label' met een digitaal 'thuisadres' en de borging daarvan middels een 'train-de-trainers-aanpak' in 2014 en verder. Ook is een mogelijke betrokkenheid van de Human Capital Agenda benoemd, van andere topsectoren en van het Ministerie van EL&I;
- De rollen en vereiste expertise van zowel de betrokken onderzoekers als van de ondernemers zijn in het nieuwe stuk benoemd.

Beschrijving

Doel

Doelstelling:
Het concept 'Agro Groeiversneller' (AG) is op initiatief van twee agrarische ondernemers door Wageningen UR (LEI en PPO) ontwikkeld. Dit concept vult een gat in de markt voor ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambitie', aldus de deelnemers van het lopende traject. Het betreft een intensief meerjarig coachings-, intervisie- en trainingstraject onder leiding van een LEI-onderzoeker, maar met een grote inhoudelijke en organisatorische inbreng van de (zes á zeven) deelnemende ondernemers zelf. In 2011 en 2012 is het traject betaald vanuit een BO-project onder het thema 'Ondernemerschap en Innovatie' en met een eigen bijdrage (eigen uren, reiskosten + € 1.000 p.p. voor locatie, catering en (externe) sprekers) van de betrokken ondernemers.

Het doel van dit voorstel is om het traject op dezelfde wijze in 2013 en verder voort te zetten als PPS en om een nieuwe groep (agrarische) ondernemers op te starten die eveneens met het concept Agro Groeiversneller aan de gang gaat. Daarbij wil de huidige groep ondernemers de lessen uit het traject in 2011 en 2012 optimaal benutten, zowel voor hun eigen groep als voor een nieuw op te zetten traject. Hiertoe is in 2011 een nulmeting van ondernemerscompetenties gedaan met behulp van de Ondernemerscan van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen. In 2012 is een uitgebreider Monitorings- en Evaluatietraject (volgens de methodiek van 'Resultaatgerichte monitoring en evaluatie') door een onderzoeker van PPO uitgevoerd; de resultaten daarvan komen naar verwachting in het vierde kwartaal 2012 beschikbaar. Bij de uitvoering van het traject met de huidige groep is een aandachtspunt dat het aanbod in 2013 aan zal moeten sluiten bij de ontwikkeling die de betreffende ondernemers individueel en gezamenlijk doormaken. De leerprocessen in die groep lijken een bepaalde fasering te vertonen, zodat de concrete leer- en ontwikkelbehoeften in 2013 mogelijk anders zullen zijn dan in 2011 en 2012.

Samengevat is de doelstelling van dit project:

- Voortzetting van het traject met de huidige groep, gebruik makend van de lessen uit de jaren 2011 en 2012 en met een passende invulling voor de 'leerfase' waarin de deelnemers zich in 2013 naar verwachting zullen bevinden;
- Opstart van de Agro Groeiversneller in een nieuwe, nog te werven, groep, waarbij eveneens de lessen uit 2011 en 2012 benut worden om een optimaal format neer te zetten;

- Een professionele uitrol van het traject in de vorm van flyers, draaiboeken, formats en een link op internet; we willen ons bijvoorbeeld actief inzetten om het traject in de uitvoeringsagenda van de Human Capital Agenda (HCA) van het innovatiecontract Agri&Food en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen te brengen en het traject eveneens binnen het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen en de Ondernemers Academie van GKC/Partners voor Ondernemerschap te profileren. De meest geschikte organisatorische en juridische inbedding zal in 2013 nader onderzocht worden. Onderzoekers en AG-deelnemers zien kansen om een samenwerking tussen onderzoek/onderwijs en ondernemers (bijvoorbeeld in de vorm van een PPS) op te zetten, om samen de AG tot een succes te maken en in de markt te zetten.

Hierbij gaat het om een sociale innovatie, waarbij gezocht wordt naar een 'standaardlijn' in de groepsdynamiek en het gezamenlijke leerproces. Die lijn helpt om het traject optimaal vorm te geven.

Begrenzing/scope:
De activiteiten die *wel* binnen de scope van het project worden uitgevoerd, zijn:
- Het formuleren en uitvoeren van een zo optimaal mogelijk derde jaar voor de huidige groep van AG-deelnemers;
- Het optimaliseren en tot op zekere hoogte standaardiseren [1] van het AG-traject voor nieuwe groepen AG-deelnemers;
- Het werven en opstarten van een nieuwe groep van AG-deelnemers inclusief tevredenheidsmeting halverwege en na het eerste jaar van hun eigen (dus het nieuwe) traject;
- Het uitrollen van het traject, zodat het onder een 'label' [2] aangeboden kan worden.

[1] 'Tot op zekere hoogte' betekent dat elke ondernemer en ondernemersgroep een passende invulling nodig heeft (maatwerk). Daarom moet het format of raamwerk dynamisch, dus gemakkelijk aanpasbaar, en vooral niet knellend voor ondernemers zijn.
[2] Met een 'label' wordt in dit verband een duidelijk herkenbaar product bedoeld met een professionele beschrijving en vormgeving, dat boven de huidige 'pilot-fase' is uitgegroeid.

Binnen de scope past *niet*:
- Het werven en opstarten van meer dan één nieuwe groep;
- Een uitgebreid monitorings- en evaluatietraject in 2013. Het is wel zinvol om dit in de jaren vanaf 2014 te doen en op basis van nieuwe ervaringen en resultaten het concept waar nodig verder te optimaliseren[1];
- Het ontwikkelen en geven van een 'train-de-trainers-traject' voor professionele toepassing van de AG op grotere schaal dan de twee groepen die in 2013 zullen draaien; deze activiteit staat namelijk gepland voor 2014.

Wat levert het initiatief op voor de betrokken bedrijven en instellingen?
Het initiatief levert voor de betrokken bedrijven in diverse sectoren in de landbouw een versnelling op van innovaties op het gebied van bedrijfs-, keten- en marktconcepten, versterking van het netwerk, de strategische competenties en de kennis van de betrokken ondernemers, samenwerking tussen betrokken en andere ondernemers en inspiratie en inzicht voor kennisinstellingen over het onderwerp 'Leven-Lang-Leren'. De betrokken ondernemers hebben grote ambities om hun bedrijf op langere termijn door te ontwikkelen met goede perspectieven voor bedrijf (winst, arbeidsomstandigheden, -productiviteit, -duur en -vreugde), markt (gezond voedsel, energie), keten (samenwerking, integratie, productontwikkeling) en omgeving (duurzaamheid, aansluiting burger-platteland, transparante productieprocessen). Het ambitieniveau ligt echter dermate hoog, dat nieuwe technische en sociaaleconomische kennis verzameld en op maat gemaakt moet worden, zodat zij concrete stappen in de gewenste richting kunnen zetten. Een uitdaging daarbij is ook om bij een veelheid aan ambities keuzes te maken en voldoende voortgang te (blijven) boeken, zodat de zogenaamde 'strategische foto' (het streefbeeld voor over vijf jaar) ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

De PPS is succesvol als:
- De huidige groep ook in het derde jaar een krachtige ontwikkeling van competenties en bedrijf doormaakt, dat wil zeggen dat concrete stappen worden gezet in het realiseren van de strategische foto;
- De gestandaardiseerde opzet goed blijkt te werken in de nieuwe groep volgens de tevredenheidsmeting tijdens en aan het eind van 2013;

[1] Deze aanpak wordt sinds de start in 2006 ook gehanteerd bij het Rabo Opvolgers Training, met dezelfde projectleider.

- De uitrol tot minimaal acht nieuwe aanmeldingen tot deelname leidt in 2013 en later.

Heeft het initiatief uitstraling naar de hele Agrifoodsector en/of andere sectoren?
Het initiatief heeft uitstraling naar de hele agrofoodsector door regelmatige berichtgeving op de website van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen (waartoe LEI en PPO behoren) en geplande publiciteit in de landbouwpers voor uitrol van het concept naar een nieuwe groep ondernemers.

Motivering hoe het voorstel/de PPS bijdraagt aan de ambities IC Agrifood
Deze PPS draagt bij aan:
- Ontwikkeling van ondernemerschap en samenwerking tussen ondernemers;
- Benutting van kansen om tot verbetering van de duurzaamheid van de bedrijven inclusief verhoging van de toegevoegde waarde van de bedrijfsprocessen te komen, bijvoorbeeld het verwaarden van mest, het sluiten van kringlopen en het verbeteren van de kwaliteit van agrarische producten;
- Kansen voor cross-overs met andere topsectoren (zie verderop).

Bij welk innovatie thema(s) en prioriteiten (Innovatiecontract 2012) sluit het aan?
De PPS sluit aan bij innovatie thema I: 'Meer met minder door duurzame, innovatieve voedselsystemen' en in het bijzonder bij de volgende prioriteiten:
- Markt en keteninnovaties, met name:
  - nieuwe ketenconcepten;
  - ondernemerschap;
- De Human Capital Agenda (HCA) van de Topsector Agri&Food, waarin Leven-Lang-Leren centraal staat.

Wat is de economische meerwaarde van het initiatief?
De economische meerwaarde zit in versterking van ondernemerschapscompetenties en, als gevolg daarvan, realisatie van ambitieuze plannen op het gebied van bijvoorbeeld lokale afzet van producten (inclusief energie) met een hogere kwaliteit dan gangbaar (ander marktsegment en -kanaal, met hogere verkoopprijs), verticale ketenintegratie (hogere marge), horizontale samenwerking met daardoor schaalvergroting (kostenverlaging) en/of verbreding van de activiteiten op het bedrijf (risicomanagement, toegevoegde waarde) en alternatieve deelfinanciering hiervan.

Deze meerwaarde zal verschillend zijn voor de deelnemers in het traject, omdat hun concepten verschillen. Ongetwijfeld zal de realisatie van de plannen leiden tot meer toegevoegde waarde en werkgelegenheid op bedrijfs- en regio-

naal niveau. In dit kader is het mogelijk verbinding te zoeken met initiatieven in het kader van het programma 'MKB in de regio', waarin groepen ondernemers in regio's als (Greenport) Venlo en (Agriboard) Noord-Holland-Noord gezamenlijk tot regionale transitie proberen te komen. Uitwisseling tussen de AG-groep en dergelijke groepen zou wederzijds versterkend kunnen werken.

Wat is de maatschappelijke meerwaarde van het initiatief?
De maatschappelijke meerwaarde is dat bij versterking van ondernemerschap de relatie tussen de primaire sector enerzijds en markt en maatschappij verbeterd wordt. Er komt een optimale synthese of match tot stand tussen de topprioriteiten van de ondernemers en de maatschappelijke issues in de topsectoren. Dat leidt in groep 1 concreet tot onder andere:

a. verbetering van de kwaliteit (nutriënten- en vitaminegehaltes) en veiligheid (minder allergenen) van het voedselpakket van de Nederlandse bevolking (waardoor verlaging van de zorgkosten),
b. verlaging van de emissie van nutriënten, gewasbeschermingsmiddelen, CO_2, broeikasgassen, enzovoort door een verbeterd bodemleven en ruimere bouwplannen, met als resultaat een verbeterde resource use efficiency,
c. versterking van de relatie boer-burger door participatie van burgers in landbouwbedrijven, zowel financieel als qua 'open dagen', 'oogstevenementen', enzovoort en 'omgevingsgericht bouwen' c.q. inpassing in het landschap;
d. versterking van de lokale economie door voorziening van plaatselijke supermarkten met streekeigen producten. Samengevat kunnen dergelijke initiatieven bijdragen aan verbetering van duurzaamheid, vitaliteit van het platteland en wederzijdse betrokkenheid van stad en platteland.

Deze thema's worden op de deelnemende bedrijven integraal opgepakt. Daardoor biedt dit PPS-voorstel kansen om tot zogenaamde 'cross-overs' te komen tussen de topsector Agri&Food enerzijds en de topsectoren 'Water', 'Logistiek', 'Life Sciences' en 'Creatieve Industrie' anderzijds. Juist in die cross-overs mag ' echte' innovatie verwacht worden.

Wat is de wetenschappelijke meerwaarde van het initiatief?
De wetenschappelijke meerwaarde zit vooral in het vormgeven van concepten voor Leven-Lang-Leren, die breed toepasbaar zijn in de agrosector (en mogelijk ook in het mkb, zowel nationaal als internationaal). De afgelopen jaren is er onderzoek gedaan aan zogenaamde doorlopende leerlijnen in het onderwijs op het

gebied van ondernemerschap.[1] Dit houdt in dat leerlingen en studenten in alle leerfasen (van basisschool tot en met MBO-/HBO-/WO-opleiding) op passende en uitdagende wijze geconfronteerd worden met ondernemerschap. De achtergrond hiervan is dat ontwikkeling van ondernemerschap en bedrijvigheid als gunstig voor de Nederlandse economie wordt beschouwd. Daarnaast is het belangrijk gebleken om ook al actieve ondernemers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Voorbeelden van succesvolle instrumenten staan onder andere op de website van 'de Ondernemers Academie'.

In het huidige aanbod ontbreekt een traject voor 'ondernemers met meer dan gemiddelde ambitie' en voor ondernemers met meerjarige ervaring die toe zijn aan een nieuwe ontwikkelingsstap. De AG zou in die leemte kunnen voorzien. De specifieke doelgroep van koplopers vraagt echter om een andere benadering dan ondernemers uit het peloton. De bedoeling van dit traject is dat die benadering optimaal vorm krijgt en beschreven wordt. Dit project draagt dus bij aan de kennis van leer- en ontwikkelingsprocessen van ambitieuze ondernemers. In samenhang met de kennis over dergelijke processen bij scholieren en studenten en bij 'gangbare ondernemers' neemt de kennis van Leven-Lang-Leren-processen bij de specifieke doelgroep toe. In het vierde jaar wordt de ontwikkelde kennis verwoord in een wetenschappelijk rapport of artikel.

Daarnaast kunnen inhoudelijke onderwerpen zoals sluiting van kringlopen, verbetering van voedselkwaliteit, voordelen van samenwerking en dergelijke verder uitgediept worden doordat in innovatieve conceptontwikkeling nieuwe vraagstukken en wellicht ook oplossingen aan het licht komen, bijvoorbeeld in de vorm van de eerder genoemde cross-overs.

Kennis- en Innovatievragen
Omschrijf zorgvuldig de kennis- en innovatieopgaven die in het project worden beantwoord, gerelateerd aan de beoogde innovatie en de al beschikbare kennis. Maak daarbij een onderscheid (waar van toepassing) in kennisvragen die worden opgepakt in fundamenteel onderzoek, strategisch/toegepast onderzoek en in valorisatie-activiteiten

In het huidige onderwijs- en cursusaanbod ontbreekt een module voor ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambitie'. Deze groep wordt te weinig gevoed en geïnspireerd door gangbare studiegroepen en cursussen. Daarbij bestaat ook sterk de behoefte om over sector- en regiogrenzen heen te kijken, dus niet

[1] Zie onder andere Van der Wel en Schuring (2008).

alleen binnen de agrosector en niet alleen binnen Nederland. Men wil inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen in de breedte van markt en maatschappij, bijvoorbeeld in consumentenvoorkeuren, communicatiemogelijkheden via bijvoorbeeld 'social media', markt- en productieontwikkelingen, keten- en vermarktingsconcepten, verdienmodellen, enzovoort. De 'Agro Groeiversneller' is bedoeld om in deze lacune te voorzien. Dit traject is/wordt ontwikkeld door Wageningen UR-onderzoekers met kennis van ondernemerschap, kennisoverdracht, verdien- en businessmodellen, strategisch management, monitoring en evaluatie, enzovoort. De huidige versie draait sinds voorjaar 2011 als pilot.

De belangrijkste innovatie-opgave is om het traject optimaal te laten aansluiten bij de behoeften in Leven-Lang-Leren-processen en in het bijzonder om tot strategische bedrijfsaanpassingen te komen die 'toekomst-proof' zijn. Het concept wordt vervolgens gestandaardiseerd, zodat de 'Agro Groeiversneller' met de geleerde lessen uit de pilot uitgerold kan worden naar meerdere groepen en bij verschillende begeleiders. In minimaal één nieuwe groep wordt de methodiek in 2013 getest en waar nodig (na 2013) verder geoptimaliseerd.

De fundamentele opgaven worden gevormd door kennis en ervaringen over leer- en veranderingsprocessen. Mogelijk draagt het traject bij aan kennis over leerprocessen bij ambitieuze ondernemers en kan wetenschappelijke kennis uit andere sectoren of landen benut worden voor vormgeving van het traject. De toegepaste opgaven betreffen de innovatie en strategische aanpassingen op de bedrijven van deze ondernemers. Daarbij gaat het vooral om de vraag hoe het traject er in verschillende fasen van het groepsproces uit moet zien om tot maximaal leer- en ontwikkelingsrendement te komen voor ondernemer en bedrijf. De valorisatie betreft onder andere het omzetten van kennis, netwerken en competenties in toegevoegde waarde op het bedrijf, maar ook in het ontwikkelen van een verdienmodel voor het concept 'Agro Groeiversneller'. Dit verdienmodel is noodzakelijk om het concept als aparte 'label' uit te kunnen rollen in de markt.

Aanpak en tijdpad

Welke aanpak wordt gekozen voor de uitvoering van het onderzoek?

Uitgaande van de doelen wordt de volgende aanpak gekozen:

1. Voor het formuleren en uitvoeren van een zo optimaal mogelijk derde jaar voor de huidige groep van AG-deelnemers wordt:
   a. Internationale literatuurstudie en oriënterende gesprekken gedaan om inspiratie op te doen voor invulling van het traject in jaar 3;

b. de resultaten van het monitorings- en evaluatietraject in 2012 in interactie met de ondernemers doorvertaald naar een concrete invulling van het traject in het derde jaar voor de huidige groep (2013);
c. Onderzocht (dus nog niet definitief) of TNO betrokken kan worden in een verdiepingsslag over onder andere ketenintegratie;

2. Het optimaliseren en tot op zekere hoogte standaardiseren[1] van het AG-traject voor nieuwe groepen AG-deelnemers: a) overleg met onderwijsdeskundigen; b) in interactie met de huidige ondernemers de opgedane ervaringen in 2011 en 2012 vertalen naar een optimaal traject;
3. Het werven en opstarten van een nieuwe groep van AG-deelnemers inclusief tevredenheidsmeting halverwege en na het eerste jaar: uitvoering van het 'standaardtraject' inclusief een lichte vorm van monitoring en evaluatie (tevredenheidsmetingen) met de nieuwe groep ondernemers;
4. Het uitrollen van het traject, zodat het onder een 'label' aangeboden kan worden: Middels gesprekken met bijvoorbeeld de HCA van het innovatiecontract Agri&Food en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen en de Ondernemers Academie van GKC/Partners voor Ondernemerschap wordt een goede 'thuisbasis' gezocht, waarin het traject een professionele inbedding krijgt.

Welke activiteiten zijn nodig?

De volgende activiteiten zijn nodig:

- Doorontwikkeling en uitvoering traject 'Agro Groeiversneller' met huidige groep deelnemers: gedurende geheel 2013 (en daarna);
- Standaardiseren huidige concept 'Agro Groeiversneller': eerste maanden van 2013;
- Publiciteit rond successen huidige groep deelnemers: diverse keren in 2013;
- Werving deelnemers voor nieuwe groep: eerste maanden van 2013;
- Testen en verbeteren concept in nieuwe groep: vanaf maart 2013;
- Planvorming voor verdere uitrol: zomer 2013;
- Voor de activiteiten in 2014 t/m 2016 zij verwezen naar het volgende punt.

[1] 'Tot op zekere hoogte' betekent dat elke ondernemer en ondernemersgroep een passende invulling nodig heeft (maatwerk). Daarom moet het format dynamisch zijn.

Wat is de globale planning van de uitvoering van het onderzoek en daaraan gerelateerde beslismomenten? Neem de gehele looptijd van het project hierbij in beschouwing.
Het project loopt gedurende de jaren 2013-2016. De huidige groep ondernemers wil graag verder om de kansen die het traject oplevert te verzilveren. Daarbij is het concept nog niet uitontwikkeld en wil men als groep de eerste resultaten van daadwerkelijke gerealiseerde innovaties met elkaar 'vieren'. Een nieuwe groep deelnemers moet minimaal vier jaar 'draaien' voor de test en verdere verbetering. De fasering van het onderzoek in 2013 staat onder het vorige punt vermeld. Voor de jaren 2014 tot en met 2016 wordt verder monitoring en evaluatie en professionalisering van het traject bij twee groepen ondernemers voorzien inclusief een 'train-de-trainers-aanpak' voor externe begeleiders van het traject buiten de twee pilots om.

Beoogde resultaten producten
Beschrijf de beoogde resultaten en producten die het onderzoek oplevert, beschrijf (afrekenbare) deliverables
De deliverables voor 2013 zijn:
- Een plan voor de huidige groep in 2013;
- Minimaal twee artikelen op de website van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen en/of in de vakpers over de successen van de huidige groep ondernemers (dus over hun eigen cases);
- Een geoptimaliseerde en gestandaardiseerde opzet voor nieuwe groepen;
- Een 'label' voor het traject onder een koepel zoals HCA, AgroCenter voor Duurzaam ondernemen en/of de Ondernemers Academie.

Organisatie

Beschrijf de rol/activiteiten van alle deelnemers
- De deelnemers uit de huidige groep organiseren zelf in overleg met elkaar en de begeleider zes á zeven bijeenkomsten per jaar en bijbehorende coachingsgesprekken met deskundigen van buiten de sector. Daarnaast vervullen zij individueel en interactief verschillende huiswerkopdrachten om hun plannen uit te werken en te realiseren. Zij presenteren die tijdens de bijeenkomsten;
- De begeleider en M&E-expert vanuit de kennisinstellingen (de betrokken onderzoekers vanuit LEI en PPO) geven structuur aan de bijeenkomsten, formuleren huiswerkopdrachten, geven feedback op proces en inhoud van de bijeenkomsten en de presentaties en schakelen desgewenst door naar experts

op inhoudelijke of procesthema's. De exacte invulling van het traject in 2013 komt tot stand in interactie tussen de onderzoekers en de ondernemers;
- De onderzoekers geven eveneens in interactie met de ondernemers uit de huidige groep invulling aan een geoptimaliseerde en gestandaardiseerde aanpak voor de eerste twee jaren van het AG-concept;
- De onderzoekers of wellicht de deelnemers zelf schrijven een tweetal artikelen over de succesverhalen van de huidige AG-deelnemers, in samenspraak met de groep;
- De onderzoekers werven deelnemers voor een nieuwe groep en passen het geoptimaliseerde AG-traject toe in deze groep, inclusief een tweetal tevredenheidsanalyses;
- De onderzoekers zetten een 'label' op voor een professionele uitrol van het AG-traject en een 'train-de-trainers-traject';
- Er is, behalve voor de onderzoekers, een significante rol voor de huidige AG-deelnemers weggelegd in dit project. Niet alleen proberen zij de realisatie van hun individuele en groepsambities dichterbij te brengen; ook geven zij belangrijke feedback op het proces, waarmee het AG-traject geoptimaliseerd wordt, zowel in hun eigen groep als in het 'standaard-traject'. Daarnaast spelen zij een centrale rol in de communicatie met verschillende doelgroepen.

Beschrijf de expertises en het niveau die voor de uitvoering van het onderzoek nodig zijn
- Van de deelnemende ondernemers wordt verwacht dat zij 'een meer dan gemiddelde ambitie' en (concept)ideeën voor veranderingen en ontwikkelingen in de toekomst (over een periode van minimaal vijf jaar) voor hun bedrijf hebben voor de komende jaren. Bij de start van de huidige groep is dit gecheckt middels een gestructureerd intakegesprek; deze aanpak zal ook worden gevolgd bij de nieuwe groep. De huidige groep heeft laten zien over deze expertise en dit niveau te beschikken;
- Van de M&E-onderzoeker wordt verwacht dat zij door keuze en toepassing van de meest geschikte methodiek input kan leveren voor een optimale vertaalslag naar invulling van het AG-traject voor 2013 voor zowel de bestaande als de nieuw te formeren groep. De huidige onderzoeker is hiertoe in staat;
- Van de begeleider wordt verwacht dat hij in staat is het proces in zowel de bestaande als in de nieuwe groep adequaat te begeleiden, de lessen uit het proces tot nu toe te vertalen naar geoptimaliseerde concepten, artikelen hierover te schrijven of het schrijven hiervan te begeleiden, het 'AG-label' als professioneel concept een thuisbasis te geven en trainers te (laten) trainen.

De huidige begeleider en projectleider heeft een dergelijk traject eerder namens het LEI uitgevoerd in de vorm van het Rabo Opvolgers Perspectief, dat sinds 2006 succesvol wordt ingezet. Dit traject is overigens al geplaatst op website van de Ondernemers Academie.

Beoogde begeleiding/governance van de samenwerking inclusief de betrokkenheid van het bedrijfsleven en de overheid
De samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen is één-op-één. De onderzoekers trekken samen op met de ondernemers. De overheid kan mogelijk een rol spelen bij de oplossing van belemmerende regelgeving waarmee de AG-deelnemers door hun ambitieuze instelling als eerste worden geconfronteerd. Ook kan de overheid via haar rol in de topsectoren het tot stand komen van cross-overs bevorderen.

Beschrijf hoe de volgende aspecten zijn geregeld:
- *Inhoudelijke Kwaliteitsborging*
  De ondernemers beoordelen zelf per bijeenkomst de waarde van die bijeenkomst voor hun leer- en ontwikkelingsproces. Daarnaast is monitoring en evaluatie een rode draad door de diverse jaargangen.

- *Proces-en voortgangsbewaking*
  De begeleider zorgt in samenspraak met de ondernemers voor voldoende voortgang. De ondernemers toetsen per bijeenkomst of het proces voldoende ondersteuning geeft aan hun leer- en ontwikkelingsproces.

- *Besluitvorming zoals bij go/no go momenten (zie tijdpad)*
  Op zich zitten er in het onderzoek geen go/no go momenten. De huidige groep ondernemers wil het traject graag voortzetten en 'oogsten'. Eventueel zou bij te weinig aanmelding bij de werving van een tweede groep de beslissing genomen kunnen worden om dit traject niet door te laten gaan. De ervaring bij de eerste groep leert echter dat de AG veel belangstelling kent. Er is al een wachtlijst van geïnteresseerde ondernemers aangelegd.

Communicatie

Beschrijf de beoogde communicatie en doorwerking naar doelgroepen
- Er wordt in principe middels minimaal twee populaire artikelen in de eerste helft van 2013 gecommuniceerd met de doelgroep 'meer dan gemiddeld

ambitieuze ondernemers'. Daarbij gaat het vooral om (succesvolle) cases uit dit traject. Dit zal in de jaren 2014-2016 herhaald worden.
- Na een aantal jaren succesvolle inzet is een optie een wetenschappelijk artikel of rapport te schrijven over de aanpak, de leereffecten die met deze innovatieve wijze van interactie mogelijk zijn en de voorwaarden waaronder die bereikt worden. De doelgroep is in dit geval iedereen die zich met 'Leven-Lang-Leer'-processen bezighoudt, zoals onderwijsinstellingen, beleidsmakers en adviesorganisaties.
- Het Ministerie van EL&I heeft aangegeven graag een workshop met een aantal AG-deelnemers te willen organiseren, waarin de sociale innovatie in de sector centraal zal staan. We streven ernaar die medio 2013 die workshop met ondernemers, onderzoekers en beleidsmakers gezamenlijk vorm te geven en uit te voeren.

Wanneer is sprake van goede doorwerking van kennis naar de doelgroepen, relateer dat aan de ambities beschreven onder 'doel'

Er is een goede doorwerking van kennis naar de doelgroep als er voldoende aanmeldingen komen voor een nieuwe groep in 2013 en het nieuws opgepakt wordt door meerdere media. In de jaren 2014- 2016 gaat het om het aantal (groepen) ondernemers dat daadwerkelijk op succesvolle wijze door getrainde trainers zal worden begeleid en de economische, regionale, maatschappelijke en wetenschappelijke spin-off duidelijk waarneembaar is.

Tabel B1.1	Begroting en financieel commitment						
In k€		**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**Totaal**
Kosten							
	Kosten voor inzet onderzoekers	24,0	35,0	35,0	35,0	35,0	164,0
	Materiële kosten	2,0	1,8	1,8	1,8	1,8	9,2
	Investeringen in apparatuur						
	Overige kosten	6,0	13,2	13,2	13,2	13,2	58,8
Totaal		32,0	50,0	50,0	50,0	50,0	232,0
Financiering							
	Bijdrage bedrijven in kind	1,0	7,2	7,2	7,2	7,2	29,8
	Bijdrage bedrijven cash	6,0	17,8	17,8	17,8	17,8	77,2
	Bijdrage EU	0	0	0	0	0	0
	Bijdrage Regio	0	0	0	0	0	0
	Bijdrage overheid DLO/TNO	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	125,0
	Andere bijdragen overheid	0	0	0	0	0	0
	Bijdrage NWO	0	0	0	0	0	0
Totaal		32,0	50,0	50,0	50,0	50,0	232,0
Inzet	DLO	24,0	35,0	35,0	35,0	35,0	164,0
	TNO		0	0	0	0	0
	Andere kennisinstellingen		0	0	0	0	0
	Andere partijen	6,0	13,2	13,2	13,2	13,2	58,8
Totaal		30,0	48,2	48,2	48,2	48,2	222,8

In de begroting voor de jaren 2013 - 2016 is voor ieder jaar uitgegaan van een inzet van DLO van 35 kEuro. Dat betekent dat zowel de huidige groep 1 als de nieuw te formeren groep 2 gedurende vier jaren worden begeleid. In alle vier jaren wordt een verdere professionalisering en uitrol van het concept voorzien, waarbij de inzet van ondernemers voorzien is voor een bedrag van 7,2 kEuro. Daarnaast is voor de inhuur van externe coaches of experts per jaar een bedrag van 6 kEuro begroot. De begeleiding van groepen ondernemers buiten de genoemde twee zal gedaan worden door externe trainers, die daartoe door Wage-

ningen UR worden getraind. Het verdienmodel voor de betreffende trajecten is onderwerp van onderzoek in 2013.

De overige kosten in deze begroting bestaan voornamelijk uit de inhuur van externe deskundigen voor lezingen en coaching.

Wellicht ten overvloede is ook de begroting van het lopende jaar ingevuld. Het betreft een BO-project (BO-12.06-002-003) met een eigen bijdrage à € 1.000 per AG-deelnemer.

Specifiek voor DLO:

Voorgestelde verdeling budget over DLO- en/of TNO-instituten
In de begroting is voor ieder jaar uitgegaan van een inzet van DLO van 35 kEuro, te verdelen over PPO (5 kEuro) en LEI (30 kEuro).

Bijlagen
Letters of intent
Deelnemerslijst

Bijlage 3

Beschrijving en kwaliteitsformulier Agro Groeiversneller bij aanvraag voor plaatsing op 'de Ondernemers Academie'

B3.1 Tekst voor 'de Ondernemers Academie'

De Agro Groeiversneller

Voor wie grote ambities wil verbeelden, concretiseren en realiseren

Doelgroep
U bent ervaren ondernemer of bedrijfsleider en werkzaam in de primaire sector. U bent toe aan een nieuwe uitdaging voor uw bedrijf en uw persoonlijke ontwikkeling.

Inhoud traject
De 'Agro Groeiversneller' is bedoeld voor ondernemers met 'meer dan gemiddelde ambitie'. Het is een intensief meerjarig groepstraject onder leiding van een procesbegeleider met inhoudelijke expertise en met een grote inhoudelijke en organisatorische inbreng van de deelnemende ondernemers zelf. Het initiatief leidt op de bedrijven tot versnelling van groei en innovatie op het gebied van bedrijfs-, keten- en marktconcepten en voor de betrokken ondernemers tot versterking van hun strategische competenties en kennis, netwerk en samenwerkingsmogelijkheden.

De doelgroep bestaat uit ondernemers met grote ambities om hun bedrijf op langere termijn door te ontwikkelen met goede perspectieven voor bedrijf, markt, keten en omgeving. Bij een dergelijk hoog ambitieniveau moet nieuwe technische en sociaaleconomische kennis verzameld en op maat gemaakt worden. Dit doet u in belangrijke mate als ondernemer zelf en als groep. De focus ligt op het zetten van concrete stappen in de gewenste richting. Een uitdaging daarbij is om bij de vele ambities en inspiratiebronnen keuzes te maken en voldoende voortgang te (blijven) boeken, zodat u de zogenaamde 'strategische foto' (het streefbeeld over vijf jaar) ook daadwerkelijk realiseert.
Het traject bestaat uit zes dagbijeenkomsten per jaar gedurende drie jaar. De groep bestaat uit ongeveer tien deelnemers. Op en tussen deze bijeenkomsten brengt iedere ondernemer zijn 'strategische foto' in beeld en werkt deze uit in

business- en stappenplannen. De deelnemers bevragen elkaar daar tijdens de groepsbijeenkomsten op, zodat ieder zijn beelden en plannen continu kan en moet aanscherpen. Ook zoekt elke deelnemer een eigen coach, bij voorkeur van buiten de sector, voor spiegeling en inspiratie. Coaches en andere externe sprekers met relevante expertise zorgen voor interactieve uitwisseling met de deelnemers. Als derde element geeft de begeleider training en huiswerkopdrachten in strategievorming en competentieontwikkeling.

Ondernemerschap

Het benodigde ontwikkelings- en innovatieproces van de individuele deelnemers en hun bedrijf (en de match daartussen) is leidend voor de invulling van het traject. Elke bijeenkomst moet inspiratie en praktische handvatten opleveren waarmee elke ondernemer vervolgstappen kan zetten richting de realisatie van zijn 'strategische foto'. De groep sluit iedere bijeenkomst af met een korte evaluatie van de bijeenkomst en een inventarisatie van de leerpunten en afspraken.

Bij aanmelding krijgt u een intakegesprek over uw ambities voor de komende vijf jaar en de ontwikkeling die u als ondernemer door wilt maken.

Kosten: € 2.000 per deelnemer per jaar.

Meer informatie

Moet nog plekje op de LEI-website krijgen, voorlopig:
http://enews.nieuwskiosk.nl/more.aspx?e=15166&b=128875&u=uid

B3.2 Formulier Kwaliteitscriteria voor aangeboden producten

De kwaliteitscriteria zijn vastgesteld op basis van een driedelige toets:
1. Competentieontwikkeling (gebaseerd op Ondernemerschap Competenties (Verstegen en Lans, 2006))
2. Mate van ondernemerschapsontwikkeling (bijdrage aan de ontwikkeling van ondernemerschap)
3. Operationele gegevens (beschikbaarheid, toegankelijkheid enzovoort)

Naam product: Agro Groeiversneller

Blok 1	**Competentie ontwikkeling**	**Toelichting**	**Bewijs, bijlage nr.**
1	Is er sprake van een intake om het niveau (kennis en/of competenties) en de ontwikkelvraag van de deelnemer vast te stellen?	Ja, middels een telefonisch interview	1
2	Is er sprake van ontwikkeling van competenties op het gebied van: A netwerken B samenwerken C strategie D communicatie	Alle vier, onder andere door de drie hoofdactiviteiten, waarvan de eerste twee in groepsbijeenkomsten worden uitgevoerd: 1. Training (door begeleider vanuit Wageningen UR en door experts van buiten als spreker/klankbord); 2. Intervisie (onder leiding van begeleider), deels op basis van 'huiswerk', met als 'product' presentaties voor/in de groep; 3. Coaching door iemand van 'buiten', bij voorkeur dus met een niet-agrarische achtergrond en met een andere positie in de keten. Ad 3: De deelnemers wordt met regelmaat gevraagd de resultaten van hun huiswerk (SMR, SMT, Canvas) te presenteren voor de groep en er met hen over te discussiëren.	2

3	Is er sprake van samenhang in competentieontwikkeling en complexiteit van het ondernemerschap waarmee de ondernemer te maken krijgt?	Ja. De activiteiten onder punt 2 hebben een hoog 'Out of the box-gehalte': kennis en ervaringen met elkaar delen over regio- en sectorgrenzen heen, met input en spiegeling van buiten de agrarische sector. De complexiteit is daardoor groot. Dat vraagt ook een hoog niveau aan ondernemerschapscompetenties. De competenties worden bij de intake gescoord door het invullen van de Ondernemerscan. Tijdens het traject wordt op verschillende momenten de vraag gesteld in welke mate de strategische plannen matchen met de aanwezige competenties of dat daarin ontwikkeling en/of uitbesteden noodzakelijk zal zijn. We doen dit in het huidige traject op basis van ISM (Interactief Strategisch Management) en met een scan van en bijeenkomsten met Anton de Boer, Leeuwarden	3
4	Is er sprake van het maken van een vertaalslag van externe (omgevings)ontwikkelingen naar de eigen onderneming?	Ja. Dat gebeurt in zowel de ISM-aanpak (zie punt 3) als het gebruik van het Canvas Business Model.	3
5	Is er sprake van het ontwikkelen van een eigen visie en strategie voor de onderneming?	Ja, zie punten 3 en 4	3
6	Is er sprake van een vervolg, wordt hetgeen geleerd is ook toegepast?	Wat geleerd wordt, krijgt vorm in een zogenaamde 'strategische foto' met bijbehorend stappenplan. De uitvoering van het stappenplan is expliciet onderdeel van het traject. De voortgang daarin is onderdeel van de intervisie.	2
	Eindconclusie Blok 1		

Slotconclusie (te trekken door beoordelaars)

Blok 2	Mate van ondernemerschap ontwikkeling	Toelichting	Bewijs, bijlage nr
1	Komen er strategische keuzevraagstukken aan de orde?	Ja, de methodieken van ISM en Canvas Business Modelling gaan expliciet over strategische keuzes.	3
2	Wordt de ondernemer gestimuleerd om met de ogen van een buitenstaander naar zijn eigen onderneming te kijken?	Ja, dat gebeurt door een coach van buiten de sector te betrekken bij de visie- en planvorming. Ook de externe sprekers geven hun visie op hoe zij tegen specifieke land- en tuinbouwbedrijven aan kijken.	2
3	Komt de ondernemer tot nieuwe inzichten?	Ja, door de drie elementen in het traject, te weten training, intervisie en coaching inclusief huiswerk en door concreet aan de gang te gaan met het uitzoeken of de gemaakte plannen realistisch en uitvoerbaar zijn.	2
	Eindconclusie Blok 2		

<table>
<tr><th>Blok 3</th><th>Operationele gegevens</th><th>Toelichting</th><th>Bewijs, bijlage nr.</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Is het product toegankelijk voor elke ondernemer?</td><td>Nee, het gaat om de doelgroep 'Meer dan gemiddeld ambitieus', wat we uitdragen en wat ook in de intake getoetst wordt.</td><td>2</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Is het product landelijk beschikbaar?</td><td>Ja</td><td>2</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Zijn er evaluaties van deelnemers beschikbaar?</td><td>Niet van individuele deelnemers i.v.m. geheimhouding over nieuwe concepten. Wel is er momenteel (december 2012) een rapportage over de effecten van het lopende pilottraject in de maak, dat medio 2013 beschikbaar zal komen. Zie ook artikelen in de Nieuwsbrief van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen: http://enews.nieuwskiosk.nl/more.aspx?e=17625&b=152736&u=uid</td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td>Zijn er meerdere partijen uit de kennisketen bij de uitvoering betrokken?</td><td>Partijen: 1) Huidige deelnemers willen meewerken aan uitrol naar nieuwe groepen. Daarnaast:<table><tr><td>Toeleverancier</td><td>Sponsoren worden gezocht voor 2013</td></tr><tr><td>Afnemer</td><td>Idem</td></tr><tr><td>Financiële dienstverlener</td><td>Idem</td></tr><tr><td>Advies dienstverlener</td><td>Idem</td></tr><tr><td>3) Onderwijs</td><td>Optie: CAH Vilentum, Dronten</td></tr><tr><td>2) Onderzoek</td><td>WageningenUR (LEI en PPO)</td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>5</td><td>Vanaf welk jaar wordt het product aangeboden?</td><td>2013</td><td></td></tr>
</table>

B3.3 Bijlagen bij Formulier Kwaliteitscriteria in bijlage 3.2

B3.3.1 Intake Agro Groeiversneller - vragenlijst

Werkwijze: bellen voor afspraak telefonische intake, vragen mailen en op afgesproken tijdstip bellen

De eerste kennismaking

1. Hoe bent u in contact gekomen met het programma Agro Groeiversneller?
   - Via wie?
   - Via welk nieuwsbericht of advertentie, waar?
2. Waarom heeft u gereageerd?
3. Wat sprak u het meest aan in de Agro Groeiversneller?

We hebben geprobeerd om de Agro Groeiversneller in de markt te zetten voor een selecte groep ondernemers, namelijk ondernemers die meer dan gemiddeld ambitieus zijn.

4. Heeft u dit ervaren als drempel of juist als stimulans om mee te willen doen?
5. Kunt u dit toelichten?

Uw bedrijf en strategie

6. Wat voor soort bedrijf heeft u?
   - Tak(ken)
   - Uw Leeftijd
   - Aantal werknemers/familieband/opvolger(s)?
   - Omvang?
7. Welke richting wilt u op met uw bedrijf? Wat is uw 'strategische foto' voor de komende vijf jaar op basis van uw ideeën op dit moment?

Uw ervaringen met opleiding en informatieverzameling

8. Welke cursussen, trainingen, opleidingen, enzovoort hebt u de laatste tien jaar gevolgd? Door wie werden die georganiseerd?
9. Wat was toen de aanleiding of motivatie om mee te doen?
10. Wat heeft uw deelname u destijds opgeleverd?
11. Welke criteria hanteert u om het nut van een cursus of training te beoordelen?
12. Welke criteria hanteert u om al dan niet een cursus of training te gaan volgen?

13. Hebt u een agrarische opleiding gevolgd? Zo ja, welke?
14. Heeft u nog contact met uw agrarische school? Zo ja, waaruit bestaat dat contact?
15. Betekent uw school op dit moment nog iets voor u bij de zoektocht naar kennis, professionele en persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, hoe en met welke andere partijen samen, eventueel?
16. Welke bronnen van opleiding, informatie en persoonlijke ontwikkeling gebruikt u in het algemeen om de vragen en problemen waar u op uw bedrijf tegen aan loopt, op te lossen?
17. Welke rol speelt internet hierbij? Hebben interactieve vormen (bijvoorbeeld 'E-coaching') hierbij toegevoegde waarde?

Uw wensen

18. Wat is uw motivatie om mee te doen aan de Agro Groeiversneller?
19. Wat wilt u leren? Wat denkt u nodig te hebben aan kennis, vaardigheden, competenties, instrumenten en dergelijke om uw strategische plannen te kunnen uitvoeren? Mist u zaken in uw 'bagage' om de toekomst goed beslagen in te kunnen gaan?
20. Welk inhoudelijk thema zou u graag besproken willen hebben in de tweede helft van het jaar?
21. Denkt u dat u iets kunt leren van niet-agrosectoren/bedrijven? Zo ja, wat?
22. Heeft u iemand op het oog (liefst buiten de primaire landbouw) die u gedurende een jaar kan coachen in dit traject?
23. Bent u bereid om zelf actief een coach te zoeken?

Onze selectiecriteria voor deelname aan de Agro Groeiversneller

24. Is in uw beleving uw ambitie 'meer dan gemiddeld'?
25. Bent u bereid om in 2011 tien dagen in het traject te investeren (zes plenaire bijeenkomsten en naar schatting vier dagen zelfstudie)?
26. Bent u bereid om actief deel te nemen in alle plenaire bijeenkomsten en intervisieopdrachten met een collega-ondernemer in dit traject?
27. Bent u bereid in het traject ook een deel van uw eigen plannen, ervaringen en 'ontdekkingen' in te brengen (uiteraard hoeft u geen 'innovaties' weg te geven)?
28. Bent u bereid om de eigen bijdrage (1.000 euro exclusief btw) in het project in te brengen?
29. Bent u bereid om een contractje met deze afspraken te ondertekenen?

Vervolg

30. Voorkeur, ik kan op de volgende dagen in de week wel/niet:

Dag	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
Ochtend	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee
Middag	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee	Ja/Nee

31. Ik kan niet in week/weken

    ……..
    (bv vanwege vakantie of belangrijke oogstwerkzaamheden)

Op basis van het intakegesprek beoordeelt het projectteam of u mee kunt doen met de pilot Agro Groeiversneller 2011. Vervolgens wordt met de groep een afspraak gemaakt voor de eerste bijeenkomst.

Bert Smit en Pieter van Reeuwijk, 22 april 2011.

B3.3.2 Wervingsfolder Agro Groeiversneller: Zie bijlage 1

B3.3.3 Gebruikte tools in Agro Groeiversneller 2011 en 2012

- *Ondernemerscan*, een instrument om de ondernemer te scoren op zes groepen van ondernemerscompetenties volgens Verstegen en Van der Lans. Zie: www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/Ondernemerscan;
- *ISM* = Interactief Strategisch Management, praktisch uitgewerkt in het *SMR* (Strategisch Management Rapport) en het *SMT* (Strategisch Management Tool), een beproefd concept dat ten grondslag ligt aan de Rabo Opvolgers Training (onderdeel van het Rabo Opvolgers Perspectief). De ondernemer komt op basis van de drie 'O's' (Ondernemer, Onderneming en Omgeving) en rekening houdend met zijn missie en zijn persoonlijke en zakelijke visie en doelen tot de keuze van een of enkele best passende bedrijfsontwikkelstrategieën, die hij vervolgens uitwerkt in een stappenplan. Zie: www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM, /SMR en /SMT;
- *Canvas Business Model*, op basis van het boek 'Business model generatie (Nederlandstalig) - Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers, door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur, 2009. Dit boek is de vertaling van het succesvolle boek 'Business Model Generation', dat eind 2009 verscheen. Het boek is verdeeld in vijf delen:
  1. Het Business Model Canvas (zie figuur 1.1), een tool om business modellen te beschrijven, te analyseren en te ontwerpen;
  2. Business Model Patronen, gebaseerd op concepten van vooraanstaande business denkers;
  3. Technieken om de gebruiker te helpen business modellen te ontwerpen;
  4. Herinterpreteren van strategie door de business model lens;
  5. Een generiek proces om de gebruiker te helpen innovatieve business modellen te ontwerpen, waarbij alle concepten, technieken en tools in Business Model Generatie met elkaar worden verbonden. Dit laatste gedeelte geeft een visie op vijf business model thema's voor toekomstig onderzoek.

  Zie ook: www.intranet.wur.nl/nl/home/news/Pages/SSG-LEIBusinessmodelcanvaswerktgoedvooronderzoekersénondernemers.aspx

De methodiek van business model innovation helpt de deelnemers om vanuit de markt te leren denken en keuzes te maken voor één of meerdere specifieke marktsegmenten, marktkanalen, samenwerkingspartners enz.

- Methodiek en vragenlijsten van Anton de Boer CS., Leeuwarden, betreffende 'persoonlijke ontwikkeling in relatie tot ondernemerschap'.

Bijlage 4

Programma Agro Groeiversneller in 2011 en 2012 op hoofdlijnen

Bijeenkomst 1 - 26 mei 2011
Locatie: CAH in Dronten, De Drieslag 1
- Kennismaking
- Inleiding strategisch management door Bert Smit, LEI
- Presentaties deelnemers op basis van huiswerk
- Inleiding netwerken en waardeoriëntaties door Bert Smit

Bijeenkomst 2 - 8 juni 2011
Locatie: Jaap Schep, melkveebedrijf met eigen kaasproductie, Zuidbroek 153, 2861 LL Bergambacht
- Rondleiding op het bedrijf
- Presentatie gesprekken met ondernemer buiten de sector (of toetsing van ideeën en plannen door betrokkenen uit het eigen netwerk van de ondernemer, bijvoorbeeld een relatiebeheerder van de bank)
- Oefening strategiekeuze

Bijeenkomst 3 - 29 juni 2011
Verzamelen bij bedrijf Wiebe Nauta, Haanmeer 1, Koudum, vervolgens naar bedrijf Stokman, Haanmeer 3, Koudum.
- Rondleiding op bedrijven Nauta en Stokman
- Presentatie actieplannen inclusief onderbouwing op basis van de 3 O's (Ondernemer, Onderneming en Omgeving), visie, missie en doelstellingen (privé en zakelijk) en van de eigen scores op de 'waardeoriëntaties')
- Presentatie over Canvas Business Model door Bert Smit en Gerwin de Bruijne

Bijeenkomst 4 - 5 oktober 2011
Locatie: Landgoed Scholtenszate/Frans Nevels, met akkerbouw, bos en vleesvee, Scholtenskanaal Oostzijde 72, Klazienaveen-Noord.
- Rondleiding op bedrijf
- Presentatie strategische foto's op basis van Canvasmodel en stappenplan

Bijeenkomst 5 - 16 november 2011
Locatie: bedrijf Léon Barendse, paprikateler, Wagenpad 7, 1775 RJ te Middenmeer
- Rondleiding op het bedrijf van Léon Barendse
- Lezing en interactie met externe spreker, Martijn van Beek. Onderwerp: 'Hoe bedien ik de consument en de markt?'
- Presentatie van plannen van ondernemers met accent op het bereiken van consument en markt: met reflectie door dhr. Van Beek.

Bijeenkomst 6 - 14 december 2011
Locatie: bedrijf Novifarm vof/Dick de Bruijne, akkerbouwcombinatie, Middelsluissedijk WZ 22, Numansdorp**;** na een rondleiding op dit adres werd de bijeenkomst voortgezet bij de PPO-locatie aan de Groeneweg 3 te Westmaas.
- Lezing en interactie met externe spreker, Frank Tielens, voormalig lid van de raad van bestuur van Nutreco
- Presentatie van plannen van ondernemers met reflectie door dhr. Tielens
- Evaluatie seizoen 2011.

Bijeenkomst 7 - 23 februari 2012
Locatie**:** bedrijf van Pieter van Reeuwijk, akkerbouw, energieproductie, Karel Doormanweg 14, Emmeloord
- Lezing en interactie met externe spreker, Jos van Campen, onder andere voorzitter van Raad van Beheer Royal Cosun: 'Inspelen op internationale trends en markten'
- Presentatie van plannen van ondernemers met reflectie door dhr. Van Campen en andere deelnemers.
- Inleiding onderdeel 'monitoring en evaluatie' door Michaëla van Leeuwen, PPO

Bijeenkomst 8 - 11 april 2012
Locatie: bedrijf van Walter Roubos, melkvee, loonwerk, biologische legkippen, Zandweg 2, 3956 NJ Leersum
- Rondleiding op het bedrijf
- Lezing en interactie met externe spreker, Max Vos van World Food Trade: 'Hoe bereik je de consument met een duurzaam product?'
- Presentatie en discussie met Krijn Poppe, medewerker van het LEI: 'hoe organiseer je innovatieprocessen?

Bijeenkomst 9 - 16 mei 2012
Locatie: bedrijf van Arnold van Woerkom, akkerbouw, Klutenweg 16, Bant, vervolg bij 'Eigen Wijze', Bant
- Rondleiding op het bedrijf
- Presentatie en uitwisseling deelnemers met behulp van canvasmodellen

Bijeenkomst 10 - 20 juni 2012
Locatie: bedrijf van Gert Diever, Krompad 11, 8539 RN, Echtenerbrug/www.betereboerenbed.nl
- Presentatie door externe spreker: Dhr. Dirk Scheringa, financieel dienstverlener
- Presentatie A4-tjes met speciale aandacht voor 'financiering' met feedback van Dhr. Scheringa

Bijeenkomst 11 - 19 september 2012
Locatie: Forumgebouw op Wageningen Campus, Droevendaalsesteeg 2, 6708 PB Wageningen
- Presentatie door en discussie met eerste spreker: Prof. Martin Kropff, rector magnificus van Wageningen University, over de hoofdlijnen van het topsectorenbeleid.
- Presentatie door en discussie met tweede spreker: Dhr. Van den Berg, TNO, over praktische aanknopingspunten voor ondernemers om in te spelen op het topsectorenbeleid. Dhr. Van den Berg is betrokken bij het TKI-team Agri&Food;
- Presentatie door en discussie met derde spreker: Jos Hovestadt, www.networkinvestors.nl, over 'online marketing en social media'
- Presentatie Uitkomsten Monitoring en evaluatie door Michaëla van Leeuwen, PPO

Bijeenkomst 12 - 21 november 2012
Locatie: skybox bij Hoeve Ravenstein, Ravensteinselaan 3, 3744 ML Baarn/www.hoeveravenstein.nl.
Het programma van deze bijeenkomst was in handen van Anton de Boer. Het onderwerp: *'Persoonlijke ontwikkeling in relatie tot ondernemerschap'*. Eerder ontvingen de deelnemers via de E-mail een inlogcode voor het invullen van een aantal vragenlijsten. De uitslagen van die vragenlijsten kregen wij op de bijeenkomst terug in de vorm van een praktische en korte rapportage. Die waren ook de basis voor een intensieve discussie.

Bijeenkomst 13 - 11 december 2012
Locatie: 'de Vlasschuur', Marktveld 10, 3264 AL te Nieuw-Beijerland/ www.devlasschuur.nl.

- Inleiding van en interactie met Bert van Ballegooijen van de Vlasschuur over 'Hoe kom ik in het schap bij de retail middels een goed foodconcept?'

Tussen de bijeenkomsten door werkten de deelnemers hun plannen uit met ISM (zie ook bijlage 3.3.3), Canvasmodellen, coach-gesprekken, interviews, markt-onderzoek, en dergelijke. Zie ook de inventarisatie van gebruikte tools in bijlage 3.3.3.

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

LEI Wageningen UR vormt samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR, Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.wageningenUR.nl/lei

LEI-rapport 2013-029