

# De kunst van het zien en het realiseren



WAGENINGENUR

For quality of life

# De kunst van het zien en het realiseren

Competenties voor succesvol ondernemerschap  
in de agrarische sector

**J.A.A.M. Verstegen**

**T.L. Lans**

Den Haag, LEI, 2006

Rapport 06.02

ISBN 90-8615-0578

**Wat zijn de competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector, en wat kan LNV daarmee? Deze vraagstelling wordt in dit essay ontrafeld aan de hand van de drie centrale begrippen in deze zelfde vraagstelling: ondernemerschap, succesvol (ondernemerschap) en competenties (voor succesvol ondernemerschap). Het essay besluit met het benoemen van de mogelijke rol van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit bij het versterken van ondernemerschap in de agrarische sector. Op veler verzoek, met name ook van buiten het ministerie, is besloten dit essay officieel als publicatie uit te brengen.**

## ■ Inleiding

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) wil graag een transitie naar een vitale en duurzame agrosector bewerkstelligen. Het stelt daarbij de Ondernemer Centraal want hij<sup>1</sup> moet via concrete beslissingen op zijn bedrijf die transitie in de praktijk gaan vormgeven. Hier is succesvol ondernemerschap voor nodig. LNV wil graag in een faciliterende rol zijn steentje bijdragen aan de transitie en vraagt zich daarbij af in hoeverre het succesvol ondernemerschap kan bevorderen. Het faciliteren van competentie-ontwikkeling op het gebied van ondernemerschap lijkt een rol te zijn die LNV kan vervullen. Maar dan is het wel wenselijk dat er meer duidelijkheid komt ten aanzien van de competenties die succesvol ondernemerschap bepalen. Bovenstaande overwegingen hebben geleid tot de volgende centrale vraagstelling van dit essay.

### **Wat zijn de competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector, en wat kan LNV daarmee?**

Deze vraagstelling zullen wij in dit essay proberen te beantwoorden. Maar voordat we dat doen, is het goed om de vraagstelling in de bredere context te plaatsen, om twee redenen.

Op de eerste plaats omdat we als onderzoeker op het gebied van ondernemers en ondernemerschap bij veel mensen begripsverwarring constateren: er wordt bijvoorbeeld gesproken over ondernemerschap terwijl management bedoeld wordt, of men heeft het over competenties terwijl vaardigheden bedoeld worden.

De tweede reden om de bredere context erbij te halen, is simpelweg omdat succesvol ondernemerschap impliceert dat ook de bredere context (andere zaken in en om het agrarisch bedrijf) goed geregeld is. Succesvol ondernemerschap kan niet tot expressie komen zonder een bepaald niveau aan management- en vakmanschapseigenschappen op een bedrijf.

Dit essay wordt daarom opgebouwd rondom de drie centrale begrippen in de vraagstelling: ondernemerschap, succesvol (ondernemerschap) en competenties (voor succesvol ondernemerschap), om vervolgens de mogelijke rol van LNV hierbij te benoemen.

## ■ Ondernemerschap

Bij 'ondernemerschap' heeft iedereen wel een bepaald beeld voor ogen. Het heeft iets te maken met beslissingen nemen, zelf dingen opzetten, een bedrijf 'runnen', enzovoorts. In het dagelijkse taalgebruik is een agrarisch ondernemer vaak synoniem met een boer of tuinder (Bergevoet et al., 2005). Dit is ook het geval bij het LNV-adagium Ondernemer Centraal. Hiermee wordt onder andere aangegeven dat beleidsmedewerkers en anderen in het VBTB-traject<sup>2</sup> meer rekenschap moeten geven van het handelingsperspectief en de belevingswereld

van in principe alle Nederlandse boeren en tuinders.<sup>3</sup> Toch is een nadere specificering van het begrip 'ondernemerschap' gewenst om competenties voor succesvol ondernemerschap te kunnen benoemen en ze vervolgens te stimuleren. LNV hecht daar heel veel waarde aan, want je kan bijna geen beleidsnotitie lezen of er staat ergens dat het 'bulk-tijdperk' voorbij is in de agrarische sector, dat boeren en tuinders nu 'innovatief' moeten zijn, 'toegevoegde waarde' moeten leveren in 'vraaggestuurde ketens' en dat ze daarvoor 'strategische samenwerkingsverbanden' moeten vormen. En bijna altijd is de slotsom dat daarvoor 'ondernemerschap' nodig is. Blijkbaar ontbreekt het bij (een deel van) de groep die we in de volksmond 'ondernemers' noemen aan 'ondernemerschap'.

Hoogste tijd dus om 'ondernemerschap' eens verder onder de loep te nemen. Hiervoor gebruiken we in dit essay de (sociologische) indeling in beroepsoriëntaties 'vakman', 'manager' en 'ondernemer' (Mok en Van den Tillaart, 1990; Verstegen, 1991; Ravensbergen et al., 2004; Bergevoet et al., 2005).<sup>4</sup> Hierbij is:

- de *vakman* iemand die gericht is op het maximaal beheersen van de biologische processen op het bedrijf;
- de *manager* iemand die gericht is op het maximaal stroomlijnen van de verschillende facetten van de bedrijfsvoering; en
- de *ondernemer* iemand die gericht is op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van zijn bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen.

Bij de *vakman* gaat het dus om iemand die het omgaan met dieren c.q. het telen van planten centraal stelt. In allerlei classificaties wordt zo iemand aangeduid met de sector waarin hij actief is, bijvoorbeeld de 'pluimveehouder', de 'varkenshouder', of de 'rozenkweker'. Bij de *manager* gaat het om het stroomlijnen van de bedrijfsvoering, eruit halen wat binnen de gegeven bedrijfsopzet mogelijk is: een hoge bezettingsgraad, een hoge arbeidsproductiviteit, een lage kostprijs, een goed financieel beheer en zo veel mogelijk toegevoegde waarde per dier, per bloemsteel of per kilogram product. Het 'runnen' van een bedrijf, dat vaak aan ondernemerschap wordt gerelateerd, is dus bij uitstek een managementtaak. De ondernemer is in feite degene die de omstandigheden creëert waarbinnen de manager en de vakman moeten opereren, rekening houdende met de wensen vanuit de markt en de maatschappij.

Dit laatste verklaart ook de verhoogde interesse in het agrarisch ondernemerschap. Ondernemerschap past namelijk goed in de tijdsgeest en de huidige positie van de agrarische sector. In de periode van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog was voedselzekerheid een belangrijk gegeven. Het adagium voor alle ondernemers was relatief simpel en uniform: zo veel mogelijk produceren tegen een zo laag mogelijke kostprijs. De afzet van het product was geen enkel probleem en voor mogelijke neveneffecten van de productie ('externalities') was geen plaats op de politieke agenda. En als je als boer wilde uitbreiden, dan was dat geen enkel probleem: de Landbouwvoorlichting had de bouwtekeningen al voor je klaarliggen! Bovendien was de kans vrij groot dat de lokale wethouder afkomstig was uit de agrarische sec-

tor en de vereiste vergunningen (indien nodig) snel kon afgeven. Kortom, op ondernemerschapscompetenties werd nauwelijks een beroep gedaan, maar des te meer op vakmanschaps- en managementcompetenties: zorgen dat je het biologische proces onder de knie krijgt en ... produceren maar.

Om een lang verhaal kort te maken: de tijden zijn veranderd. De Klant is Koning geworden, de internationale concurrentie is heviger geworden, het relatief belang van de agrarische sector voor de Nederlandse werkgelegenheid en voor het bruto nationaal product is sterk gedaald, de neveneffecten van agrarische productie worden steeds minder geaccepteerd (Verstegen et al., 2005a), de belangenbehartiging voor Agrarisch Nederland in de zogenoemde IJzeren Driehoek tussen het Ministerie van Landbouw, het Landbouwschap en de Standsorganisaties is verdwenen (Van Dijk et al., 1999) en veel partijen leggen claims op de schaarse ruimte in dit land.

De beleidsfilosofie van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is met deze veranderingen meegegaan. LNV beperkt zich steeds meer tot bij uitstek publieke taken zoals het zorgdragen voor de voedselzekerheid, de voedselveiligheid (liefst via 'toezicht op toezicht'), het landschap en het dierenwelzijn, alsmede het bestrijden van veewetziekten (c.q. quarantaineorganismen). Overige verantwoordelijkheden legt het Ministerie in toenemende mate bij de sector neer waarbij het kiest voor een faciliterende in plaats van een dirigerende rol ('Van zorgen voor naar zorgen dat'). Het geeft de randvoorwaarden aan waaraan agrarische productie moet voldoen op basis van wensen uit de maatschappij, en helpt binnen die randvoorwaarden mee om ruimte te geven aan ondernemerschap, onder andere door vermindering van administratieve lastendruk (MDW, 2003; Annevelink et al., 2004). Ook de hulp van LNV bij de totstandkoming van bijvoorbeeld wateroverlast- c.q. oogstschadeverzekeringen waarmee de sector de schade bij extreme weersituaties voor het grootste deel zelf kan afdekken, past binnen de nieuwe taakopvatting van het Ministerie.

LNV legt dus nadrukkelijk de bal neer bij de sector en appelleert daarmee aan het ondernemerschap van boeren en tuinders, om hun eigen verantwoordelijk te nemen bij de ontwikkeling van het bedrijf. Om twee redenen is dit een logische en enige juiste koerswijziging van LNV.

Op de eerste plaats is het steeds moeilijker aan de samenleving uit te leggen waarom er heel veel zaken geregeld worden voor de landbouwsector terwijl dat niet het geval is voor bijvoorbeeld het Midden- en Klein Bedrijf (MKB). De landbouwsector wordt door velen gezien als een normale economische activiteit en daarbij is het gebruikelijk dat ondernemers zelf allerlei dingen regelen, zoals het afdekken van risico's.

Een tweede, minstens zo belangrijke maar minder vaak genoemde, reden is dat LNV de verantwoordelijkheid wel bij de boeren en tuinders neer moet leggen, simpelweg omdat het Ministerie zelf niet voor individuele bedrijven kan aangeven hoe deze moeten ontwikkelen. Het pad voor bedrijfsontwikkeling is niet meer zo eenduidig als ten tijde van de wederopbouw,

of anders gezegd: de Standaardstal van de Landbouvoorlichting voldoet niet meer. Afhankelijk van de (perspectieven van de) sector, de bedrijfssituatie, de omgeving van het bedrijf, de marktsituatie en zijn doelstellingen en competenties, kan een ondernemer kiezen voor een bepaalde ontwikkelingsrichting. Wordt het schaalvergroting en concurreren op de wereldmarkt? Is het verstandig om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen (Verstegen en Van der Lans, 2003)? Wordt het verbreden richting agrarisch natuurbeheer? Wordt overgeschakeld naar biologische landbouw? Wordt het een zorgboerderij? Of worden combinaties gemaakt? Deze keuzevraagstukken raken aan de kern van het ondernemerschap: iemand die deze keuzes goed kan maken is een goede ondernemer. Maar de onvermijdelijke vraag volgt daar direct op: wat is dan een goede keuze en wat is dan een goede ondernemer? Met andere woorden: wat is succesvol ondernemerschap? In het navolgende zullen we proberen hier een antwoord op te formuleren (waarbij we ons tegelijk realiseren dat er nog vele studies gaande zijn op dit terrein en enige bescheidenheid wel past).

## ■ Succesvol

Een lastig begrip in de vraagstelling betreft het begrip 'succesvol'. Want wat is succesvol? Door wiens ogen kijken we dan? Vanuit het perspectief van de Rijksoverheid kan 'succesvol ondernemerschap' er heel anders uitzien dan vanuit het perspectief van de agrarisch ondernemer. In zijn algemeenheid geldt: iets is 'succesvol' voor iemand, indien het bijdraagt aan het behalen van zijn doelstellingen. En deze doelstellingen (zeker de kortetermijndoelstellingen) kunnen voor boeren en tuinders heel anders zijn dan voor de overheid (Verstegen et al., 2005b). Als je je dit niet realiseert kan dit leiden tot onbegrip en onverwachte effecten van beleid. Typerend is een uitspraak van voormalig LNV-Minister Brinkhorst dat hij niet kon begrijpen dat boeren klaagden over lage inkomens terwijl ze toch zoveel vermogen in grond hadden zitten dat ze bij verkoop ervan probleemloos konden rentenieren. Een analyse van de directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau was er voor nodig om duidelijk te maken dat boeren soms andere doelen voor ogen hebben dan in dit geval de Minister (Schnabel, 2001).

De gehele vraagstelling 'competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector' suggereert dat hier, in de lijn met de 'ondernemer centraal'-gedachte, het perspectief van de individuele boer en tuinder wordt bedoeld. Ondernemerschap dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de *individuele* boer en tuinder kan dus worden getypeerd als 'succesvol ondernemerschap'.<sup>5</sup> Zoals ook al in de inleiding is aangegeven, kan ondernemerschap niet los gezien worden van vakmanschap en management.

**Goed ondernemerschap met  
waardeloos management  
betekent evengoed een failliet bedrijf**

Beleidsmakers moeten daarom waken voor een te eenzijdige nadruk op ondernemerschap. Het is net als in het Total Quality Model (INK, 2000): je kan het kwaliteitsniveau van je onderneming pas gaan opschroeven indien je de slechtste pijler onder je onderneming hebt opgetrokken tot het niveau van de andere pijlers. En blijft één cruciale pijler te ver achter, dan kan de hele onderneming hierdoor omvallen.

Hierboven is bij 'boer en tuinder' met opzet het woord 'individuele' toegevoegd. Vanuit het perspectief van een sector als geheel kan 'succesvol ondernemerschap' er namelijk behoorlijk anders uitzien dan voor individuele bedrijven. Een sector als geheel heeft er bijvoorbeeld baat bij dat er binnen haar populatie van bedrijven een zekere variatie in boeren en tuinders is. Een sector heeft 'Toppers' nodig die de norm stellen ten aanzien van wat met de huidige stand van de techniek en markt de grenzen aan productie en rentabiliteit zijn. Maar daarnaast heeft een sector 'Willie Wortels' nodig die een (vaak intrinsieke) 'drive' hebben om compleet nieuwe dingen uit te proberen en de daarbij gepaard gaande risico's voor lief nemen. Omdat je nu eenmaal niet overal tegelijk aandacht aan kan geven, vind je over het algemeen maar weinig Willie Wortels onder de Toppers en vice versa. We durven zelfs de stelling wel aan (en kunnen dat ook wel onderbouwen met eerdere onderzoeken) dat de meest succesvolle bedrijven (afgemeten aan productie en rentabiliteit) vaak niet echt innovatief zijn.

**Het is dus belangrijk om te realiseren dat  
'innovatief ondernemerschap' en 'succesvol ondernemerschap'  
twee heel verschillende dingen kunnen zijn**

De categorie Toppers is echter wel zeer gebaat bij een categorie Willie Wortels omdat de Toppers vaak meer dan gemiddeld visionair zijn (Moore, 1991), alert zijn op kansrijke innovaties, vaak in een heel vroeg stadium een 'me too'-strategie hanteren (Bletz, 2000) en zodoende ook nog van 'first mover'-voordelen profiteren. Omdat deze ondernemers vaak wat extravertter zijn, een groter netwerk hebben en de innovatie op grotere schaal toepassen dan de Willie Wortels, worden innovaties vaak ten onrechte aan de Toppers toegedicht. Veel innovatiestimuleringsbeleid gaat mank aan deze misvatting. Doordat Toppers vaker het juiste jargon ('buzzwords') kennen en tijd willen besteden aan de procedures ter goedkeuring van plannen, komen ze vaak eerder in aanmerking voor innovatiesubsidies dan de kleine, echt innovatieve partijen, de Willie Wortels (Nootboom, 2004).

## ■ Competenties

In de bovenstaande paragrafen hebben we getracht om succesvol ondernemerschap in kaart te brengen. In deze paragraaf voegen we daar een nieuw element van deze eerste deelvraag aan toe: de competenties. Zoals aangegeven in de inleiding van dit essay, wil LNV graag weten welke competenties bepalend zijn voor succesvol ondernemerschap, omdat het dan via competentieontwikkeling inhoud kan geven aan de door hem geambieerde faciliterende rol.



De eerste vraag die beantwoord dient te worden is: wat zijn competenties eigenlijk? In de literatuur wordt daarvoor vaak de volgende definitie gehanteerd: een competentie is een verenigvuldiging van (bestaande) expertise met het (bestaande) gedragsrepertoire (Hoekstra en Van Sluijs, 1999). Het gedragsrepertoire is hierbij een cruciaal gegeven: het gaat dus niet alleen om het weten hoe iets werkt of om het hebben van vaardigheden, maar juist ook om het kunnen uitvoeren van adequate acties in een specifieke context.

De veel gebruikte term 'competentieontwikkeling' geeft aan dat competenties blijkbaar geen vaststaand gegeven zijn. Hiermee is meteen ook het onderscheid aangegeven met persoonlijkheidskenmerken. Van persoonlijkheidskenmerken wordt verondersteld dat ze relatief stabiel zijn gedurende lange tijd, traumatische gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten.

Om competenties te kunnen ontwikkelen is het allereerst zaak om ze te kunnen identificeren en meten. Lans et al. (2005) hebben hiertoe een competentieprofiel ontwikkeld, waarbij een indeling wordt gemaakt in 6 competentieclusters: 'opportunity'-competenties, 'relationship'-competenties, 'conceptual'-competenties, 'organising'-competenties, 'strategic'-competenties en 'commitment'-competenties. Tabel 1 geeft een beschrijving van de 6 clusters en van de competenties die daaraan ten grondslag liggen.

Na deze beschrijving van de verschillende competenties zijn we aangekomen bij het eerste deel van de centrale vraagstelling van dit essay: 'Wat zijn de competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector?'

Het antwoord zit eigenlijk al in de titel van dit essay ingebakken. Het 'zien' en het 'realiseren' zijn twee centrale begrippen bij ondernemerschap. Zoals in het voorgaande al bij de definiëring is aangegeven is de ondernemer iemand die gericht is op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van zijn bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen. Hierbij is het 'zien' de eerste vereiste. De ondernemer moet goed in de gaten houden wat er voor ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf plaatsvinden. Hiervoor moet hij actief bepaalde relatienetwerken opbouwen en onderhouden. Vervolgens moet hij kunnen 'zien' c.q. beoordelen of deze ontwikkelingen consequenties (moeten) hebben voor het eigen bedrijf. In die beoordeling weegt hij de uitgangssituatie van het eigen bedrijf en de eigen competenties en die van eventuele medewerkers mee. Zijn er interessante ontwikkelingen, bijvoorbeeld kansen in de markt, die goed passen bij de opzet van het bedrijf en zijn medewerkers, dan zal de ondernemer de 'drive' moeten hebben om daadwerkelijk tot actie over te gaan. Het komt dan aan op de kunst van het realiseren, dat is, de bedrijfsopzet aan te passen aan die ontwikkelingen.

Welke competenties uit Tabel 1 moet de ondernemer daarvoor nu hebben? Hier is nog niet een sluitend antwoord op te geven; dit is nog op vele plekken onderwerp van studie. Misschien is het ook niet strik noodzakelijk om het strak af te bakenen. Duidelijk is in ieder geval dat de 'opportunity'-competenties heel belangrijk zijn omdat een algemene alertheid op ont-

Tabel 1:

Competentieclusters met een korte beschrijving en een opsomming van de bijbehorende competenties (Lans et al., 2005; naar Man et al., 2002).

Competence cluster (Man et al., 2002)	Description	Underlying competences <sup>1</sup>
<b>1 Opportunity competences</b>	Competences related to recognising and developing market opportunities through various means	General awareness International orientation Market orientation
<b>2 Relationship competences</b>	Competences related to person-to-person or individual-to-group based interactions	Communication Negotiating Networkin Persuasiveness Teamwork
<b>3 Conceptual competences</b>	Competences related to different conceptual abilities which are reflected in the behaviour of the entrepreneur	Conceptual thinking Problem analysis Vision and judgement
<b>4 Organising competences</b>	Competences related to the organisation of different internal, external, human, physical, financial and technological resources	HRM/HRD Leadership Planning and organisation
<b>5 Strategic competences</b>	Competences related to setting, evaluating and implementing the strategies of the firm	Learning orientation Management control Result orientation Strategic orientation
<b>6 Commitment competences</b>	Competences that drive the entrepreneur to move ahead with the business	Self-management Value clarification Vision

<sup>1</sup> gebaseerd op Erkkilä (2000); Hoekstra en Van Sluijs, (1999), Van den Tillaart (1987), Man et al. (2002); Onstenk (2003); Mulder (2001); McClelland (1987).

wikkelingen en een goede oriëntatie op de markt en de internationale context nauw aansluiten bij de rol c.q. beroepsoriëntatie van de ondernemer. Verder lijken ook de eerste drie 'relationship'-competenties en de 'conceptual'-competenties voor de hand te liggen.

En wat nu? Stel dat uit het nu lopende onderzoek, waarvan de eerste resultaten gepubliceerd zijn in Bergevoet et al. (2005) en Lans et al. (2005), blijkt dat op basis van het competentieprofiel en met name op basis van de competenties uit de vorige alinea een inschatting gemaakt kan worden van de mate van ondernemerschap van een boer of tuinder. Wat kunnen we dan met die kennis? Of nog belangrijker, wat kan LNV met die kennis?

We zullen proberen bovenstaande vraag in de laatste paragraaf van dit essay te beantwoorden, maar voordat we dit kunnen doen moeten we antwoord geven op de vraag in hoeverre ondernemerschap beïnvloed kan worden. Als het immers zo is dat je als ondernemer geboren wordt, dan is (afgezien van genterapie) iedere interventie om van niet-ondernemers succesvolle ondernemers te maken bij voorbaat kansloos.

## ■ Ondernemerschap en persoonlijkheid

Vanuit de psychologische literatuur zijn er wel aanwijzingen dat ondernemerschap gerelateerd is aan behoorlijk vaststaande persoonlijkheidskenmerken (Verstegen et al., 2003a). Een belangrijk persoonlijkheidsconcept dat in dit verband genoemd moet worden is de 'Locus of Control' (Rotter, 1966). Rotter introduceerde dit begrip op basis van de sociale leertheorie. Hij gaat ervan uit dat mensen de gevolgen van hun gedrag al of niet als een beloning kunnen zien. Als een beloning door een persoon als los van zijn actie waargenomen wordt, dan beschouwt een persoon dit eigenlijk als zijnde een gevolg van geluk, kans/toeval, het lot, onder controle van belangrijke anderen enzovoorts. De persoon ziet het dus niet als een gevolg van eigen kunnen. Dit heet externe beheersing ('external Locus of Control'). Als het individu er daarentegen van uitgaat dat de gebeurtenis gerelateerd is aan zijn eigen gedrag of karaktereigenschappen, dan heet dit interne beheersing ('internal Locus of Control'). Er is evidentie voor het feit dat internals een meer actieve en sturende houding hebben ten opzichte van de omgeving (Rotter, 1982). Tevens verzamelen internals op actieve wijze de informatie die hen in staat stelt betere controle uit te kunnen oefenen over hun omgeving. Internals zoeken meer informatie dan externals en gebruiken deze informatie effectiever. Externals zijn passiever en laten zich gebeurtenissen 'overkomen'. In dezelfde situatie houden externals zich vaker dan internals bezig met mislukking en minder met prestatie en het bereiken van doelen.

Uit bovenstaande beschrijving blijkt duidelijk de verbinding met 'ondernemerschap'. Een boer of tuinder met een sterk interne Locus of Control is er meer van overtuigd dat hij controle kan uitoefenen over zijn omgeving en dat de ontwikkeling van het bedrijf meer het resultaat is van het nemen van de juiste beslissingen dan door toevallige omstandigheden. Zo'n boer

of tuinder zal er sterk op gericht zijn om ontwikkelingen in de omgeving in de gaten te houden en het bedrijf daarop aan te passen. Kortom, zo'n boer of tuinder zal meer kenmerken van een ondernemer vertonen. Ook andere persoonlijkheidskenmerken zoals 'openness to experience'<sup>6</sup>, 'self-efficacy'<sup>7</sup>, risicohouding, alertheid, zelfvertrouwen, positieve faalangst en extravertie kunnen in meerdere of mindere mate met ondernemerschap in verband worden gebracht (Feij, 2005).

Moet de conclusie van deze paragraaf nu zijn dat 'ondernemerschap' een onbeïnvloedbaar gegeven is? Het antwoord is een duidelijke 'nee'. Hooguit kan uit het bovenstaande geconcludeerd worden dat sommige mensen er van nature meer gevoel voor hebben dan anderen, maar dat wisten we eigenlijk ook wel. Het betekent simpelweg dat sommigen er meer moeite voor moeten doen om ondernemer te worden dan anderen en waarschijnlijk nooit de 100%-score zullen halen. Maar met behulp van gerichte competentieontwikkeling zal voor veel mensen een 80%-score wel te behalen zijn. En als deze mensen zich bovendien bewust zijn van de ontbrekende 20%, dan kunnen ze zich op die onderdelen laten ondersteunen door adviseurs of door hun bedrijfsleider of compagnon (functies die met de toenemende schaal-grootte ook in de land- en tuinbouw steeds vaker voorkomen).

Kortom: ondernemerschap kun je stimuleren door competentieontwikkeling. Maar zijn we er dan? Het antwoord is wederom 'nee'. Een leer- c.q. ontwikkelperspectief (Lans et al., 2004) is mooi en moet zeker gebeuren, maar er is meer mogelijk. Eerder in dit essay hebben we al aangegeven dat er in het 'bulk-tijdperk' van de agrarische sector weinig beroep werd gedaan op de ondernemersschapscompetenties van de Nederlandse boer en tuinder. Het is dan ook niet gek dat in zo'n situatie weinig boeren en tuinders ondernemersschapscompetenties (gaan) ontwikkelen.<sup>8</sup> Deze logica kun je ook omdraaien: als er een groot beroep wordt gedaan op ondernemersschapscompetenties, dan zal dat vroeg of laat leiden tot meer boeren en tuinders die die competenties bezitten. En aangezien we die competenties natuurlijk liever vroeg dan laat hebben, moet dit proces een handje geholpen worden. LNV kan hier op verschillende manieren invulling aan geven en daarover gaat de voorlaatste paragraaf.

## ■ De rol van LNV

Vooraf moet nogmaals gesteld dat de nieuwe taakopvatting van LNV 'van zorgen voor naar zorgen dat' voor wat betreft de ontwikkeling van het ondernemerschap een stap in de goede richting is. Door het initiatief meer bij de agrarische sector neer te leggen wordt onmiskenbaar het ondernemerschap geprikkeld. Daarnaast wil LNV invulling geven aan zijn faciliterende rol, het 'zorgen dat'. Hiervoor heeft het verschillende mogelijkheden.

Zonder de pretentie te hebben compleet te zijn, willen we hier een aantal opties noemen. Sommigen hiervan zullen minder relevant zijn, anderen moeilijk uitvoerbaar. Toch noemen we de opties om daarmee de discussie en creativiteit bij de visie- en beleidsvorming te bevorderen. We zullen de opties bespreken aan de hand van de indeling in beleidsinstrumenten

van Vlek en Michon (1992). Zij onderscheiden zes categorieën van beleidsinstrumenten:

1. fysieke veranderingen of alternatieven,
2. regelgeving en handhaving,
3. maatregelen van financieel-economische aard
4. voorlichting en educatie,
5. sociale modellering en ondersteuning, en
6. organisatieverandering.

## Fysieke veranderingen of alternatieven

Hiermee wordt bedoeld dat er middelen en/of instrumenten ontwikkeld worden die de drempel verlagen om het gewenste gedrag te vertonen. Bijvoorbeeld, het aanbieden van goed en goedkoop openbaar vervoer kan een middel zijn om files te verminderen. Het ontwikkelen van goedkopere zonnecellen kan een middel zijn om het verbruik van fossiele energie te verminderen. Om ondernemerschap te bevorderen zijn er niet van dergelijke direct voor de hand liggende middelen voorhanden. Toch zijn er ook hier mogelijkheden. We noemen er maar een paar.

Op de eerste plaats zou de overheid *benchmark-instrumenten* kunnen (laten) ontwikkelen voor ondernemerschap. De meeste van de kengetallen waarmee boeren en tuinders zich (bijvoorbeeld in studieclubs) aan elkaar spiegelen, heeft betrekking op managementkwaliteiten (biggen per zeug jaar, kg per vierkante meter kas enzovoort). Alhoewel hier ook wel impliciet ondernemerschap (en vakmanschap) aan ten grondslag liggen, zou het toch beter zijn om instrumenten te hebben waarmee boeren en tuinders zich *expliciet* op ondernemerschap aan elkaar kunnen spiegelen.

Een tweede optie is van compleet andere aard. Als LNV bijvoorbeeld regionale clustering wil bevorderen, dan zou het netwerkvorming kunnen bevorderen door *ontmoetingsplekken* te creëren waar boeren, tuinders, middenstanders, maatschappelijke organisaties, enzovoorts, met elkaar kunnen discussiëren over hoe ze de regio kunnen opwaarderen via aanpassing van hun bedrijven in onderlinge samenhang met elkaar. Heel concreet zou LNV hiervoor de vergaderruimtes in zijn regiokantoren beschikbaar kunnen stellen. Het bij elkaar brengen van actoren en het bevorderen van het opzetten van regioclusters door particulieren, onderzoeksinstellingen, adviesinstellingen en instanties zoals Knowhouse en Plattelandshuis kan ook tot deze categorie beleidsinstrumenten worden gerekend. Ook de LNV-netwerkprogramma's 400 en 414 zouden hier een rol in kunnen spelen, zij het dat bij de invulling dan wel duidelijke accenten verlegd moeten worden: een verbreding naar meerdere groepen actoren en een inhoudelijke verschuiving van vakmanschaps- en managementvraagstukken naar ondernemerschapsvraagstukken. Ook roulatie van actoren tussen netwerken is een aantrekkelijke optie. Een aardige uitwerking van het bij elkaar brengen van actoren is te vinden in het project 'dilemma's op een vitaal platteland'. In dit project worden ideeën of vragen van boeren en tuinders die binnenkomen bij het Plattelandshuis Achterhoek en Liemers, gekoppeld

aan leertrajecten van AOC-Oost (Jellema, 2002). De leerlingen van AOC-Oost werken de ideeën en vragen samen met de indiener uit en beoordelen daarbij de indiener, zijn bedrijf en de omgeving van het bedrijf, zowel fysiek (landschappelijke inpasbaarheid) als institutioneel (bestemmingsplan, marktperspectief). Ook worden de relevante actoren in kaart gebracht en eventueel betrokken bij het initiatief. Door deze insteek wordt het ondernemerschap van zowel de indiener als van de leerling geprikkeld.

## Regelgeving en handhaving

LNV heeft nu de lijn uitgezet om door vermindering en/of vereenvoudiging van wet- en regelgeving ruimte te bieden aan ondernemerschap (MDW, 2003). We zetten hier enige vraagtekens bij. Hoewel we de Nederlandse boeren en tuinders ongetwijfeld veel plezier doen met vermindering van administratieve lastendruk (en hen ook tijd en geld besparen), vragen we ons af of dit daadwerkelijk ondernemerschap stimuleert. Twijfel is er op de eerste plaats omdat de meeste regels er natuurlijk niet voor niets waren en het de vraag is of vermindering en/of vereenvoudiging ervan niet leidt tot meer regels op andere plekken (bijvoorbeeld bij particuliere controle instanties). Twijfel is er echter vooral omdat in onze opinie de administratieve lastendruk niet de 'bottleneck' vormde voor ondernemerschap. Je zou zelfs het omgekeerde kunnen beweren: wet- en regelgeving appelleert juist aan ondernemerscompetenties omdat het deel uitmaakt van de (institutionele) omgeving waar een ondernemer zijn bedrijfsopzet op moet afstemmen. De reden dat we nu meer ondernemerscompetenties nastreven komt voort uit de constatering dat de omgeving van de boer en tuin-der veel complexer is geworden. Natuurlijk moet doorgeschoten, tegenstrijdige of gestapelde wetgeving worden aangepakt en moet er geen regelgeving blijven bestaan om ondernemerschap te prikkelen. Maar dat is iets anders dan dat vermindering ervan tot meer ondernemerschap zal leiden. Wanneer boeren en tuinders door verminderde lastendruk een fractie meer tijd en geld over houden, zal dat niet leiden tot meer ondernemerschap. Maar wat kan LNV dan wel doen via wet- en regelgeving? In ieder geval twee dingen. Op de eerste plaats kan het zo veel mogelijk beleid proberen te maken met doelvoorschriften in plaats van middelvoorschriften. Ondanks alle praktische bezwaren rondom controle en handhaving van doelvoorschriften is er één simpele regel:

**'Doelvoorschriften stimuleren ondernemerschap,  
middelvoorschriften stopen het af.'**

Op de tweede plaats kan LNV in zijn financieel-economisch stimuleringsbeleid ondernemerschap bevorderen. Hiervoor is bijvoorbeeld in het Borgstellingsfonds-Plus een eerste stap gezet door de garantstelling te koppelen aan een goed ondernemingsplan (Verstegen et al., 2003b) maar hierbij zijn nog uitbreidingen mogelijk. Ook bij andere regelingen, bijvoorbeeld fiscale aftrek- en startersregelingen, zouden aanvullende voorwaarden gesteld kunnen worden om ondernemerschap te bevorderen.

## Maatregelen van financieel-economische aard

Het zal gezien het bovenstaande duidelijk zijn dat er tussen categorieën beleidsinstrumenten overlap kan zitten. Financieel-economisch beleid dat voorwaarden stelt aan ondernemerschap kan zowel bij de vorige als bij deze categorie ingedeeld worden. En voor veel zaken die nodig zijn om fysieke veranderingen en alternatieven te ontwikkelen zijn financiële prikkels c.q. stimuleringsgelden van LNV en/of andere partijen nodig. Een verschil met andere beleidsterreinen is wellicht dat het bij ondernemerschap beleid lastig is om te weinig 'ondernemersgedrag' te straffen. Hiervoor bestaat ondernemerschap uit te veel verschillende facetten die bovendien moeilijk objectief vast te stellen zijn. Binnen het Borgstellingsfonds-Plus-project zijn wel stappen gezet om ondernemerschap te objectiveren, maar daarbij is vaak houvast gezocht in afgeleide kenmerken, veelal managementvariabelen c.q. kengetallen (Verstegen et al., 2003b).<sup>9</sup>

## Voorlichting en educatie

Tegenwoordig praten we liever over kenniscirculatie dan over voorlichting omdat dit laatste woord associaties oproept met eenrichtingsverkeer c.q. lineaire opvattingen over kennisontwikkeling en kennisverspreiding. En in plaats van educatie praten we liever over leren en dan liefst nog over levenslang leren. Dit heeft alles te maken met het toegenomen besef dat formele opleidingsinstituten niet het monopolie hebben op leren en dat veel leren niet-formeel of informeel van aard is (Lans et al., 2004).

Dit alles neemt niet weg dat deze categorie beleidsinstrumenten van groot belang kan zijn bij het stimuleren van (competenties voor) ondernemerschap. LNV kan als verantwoordelijke voor het Groen Onderwijs er zorg voor dragen dat de ontwikkeling van competenties voor ondernemerschap meer nadruk krijgt in de curricula van de scholen. Hierboven hebben we als voorbeeld al een project van AOC-Oost genoemd. Onze ervaring uit discussies met scholen is dat dit niet een kwestie is van andere schoolboeken (of cd-roms) aanschaffen, maar dat hier vaak ook organisatie- en cultuurveranderingen voor nodig zijn. Het eerder geconstateerde probleem dat ondernemerschap moeilijk te beoordelen is, speelt ook hier parten. Dit betekent namelijk ook dat het moeilijker te beoordelen is welke vorderingen leerlingen gemaakt hebben, en dat is iets waar veel docenten moeite mee hebben. Natuurlijk is het zo dat het moeilijk is vast te stellen of iemand vorderingen gemaakt heeft met betrekking tot het voeren van een dialoog met de samenleving. Het beoordelen van een kostprijsberekening is stukken eenvoudiger. Maar is dat de reden om het eerste maar uit het curriculum te laten. We hebben in een discussie met scholen wel eens de volgende retorische vraag gesteld.

**'Willen we leerlingen die dingen leren  
die goed te evalueren zijn,  
of leren we hen iets wat ze nodig hebben als ze van school af komen?'**

Overigens is het onze overtuiging dat we voor wat betreft die evaluatie nog veel stappen voorwaarts kunnen zetten. Er is tot nu toe nog weinig aandacht aan besteed, maar door speciaal voor dit doel 'management games' te ontwikkelen kunnen vorderingen van leerlingen voldoende objectief vastgesteld worden (Verstegen, 2003). Waarschijnlijk zijn er ook wel leerlingen die bezwaar maken tegen een gewijzigde invulling van het lesprogramma. Als je ondernemerscompetenties traint, dan zal dit ook veel initiatief, creativiteit en doorzettingsvermogen van de leerlingen vragen. Onze stelling is dat we niet teveel begrip moeten hebben voor deze eventuele bezwaren. Het is een goede zaak wanneer leerlingen al vroeg tot de ontdekking komen dat ze niet geschikt zijn om in de toekomst boer of tuinder te worden. Het is beter en socialer om in de opleiding te selecteren, dan dat de selectie later plaatsvindt in de concurrentiestrijd in de grote boze wereld.

**Er is in Nederland, nu maar zeker ook in de toekomst, maar plaats voor een beperkt aantal boeren en tuinders.  
Het is in ons aller belang dat dit ook degenen zijn die er het meest geschikt voor zijn.**

## Sociale modellering en ondersteuning

Bij 'voorlichting en educatie' hebben we het eigenlijk alleen maar gehad over educatie en ook daarbinnen maar over een klein onderdeelje en bijvoorbeeld helemaal niet over werkplekleren, naschoolse opleidingen enzovoort. Alle andere initiatieven waarbij LNV een aanjaagrol kan vervullen (zoals nu bij de Groene Kenniscoöperatie) hebben we ook even buiten beschouwing gelaten. Het is ondoenlijk om hierover uitputtend te zijn. Dat is een studie op zich. Over voorlichting en kenniscirculatie hebben we het eigenlijk helemaal niet gehad. Deels kunnen we dat nog bij dit onderdeel goedmaken, want zowel bij voorlichting als bij sociale modellering en ondersteuning is bewustwording een belangrijk doel. Sociale modellering en ondersteuning zijn gericht op het aanbieden van voorbeeldgedrag (rolmodellen) en het appelleren aan een groepsverband. In de reclamewereld wordt hier veel gebruik van gemaakt. Door Coca-Cola of Nike aan te laten prijzen door rolmodellen in de vorm van popsterren of top-athleten worden deze producten meer gekocht omdat iedereen daar graag (bewust of onbewust) mee geassocieerd wil worden. Het lijkt ons niet verstandig om een dergelijke reclamecampagne voor ondernemerschap te starten, maar toch zijn er met betrekking tot sociale modellering wel mogelijkheden. Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is hier door LNV al een stap gezet door het instellen van een MVO-prijs. Alhoewel dit een goed initiatief is, is het probleem met deze prijs, en allerlei andere prijzen zoals de 'agrarische ondernemer van het jaar', dat vele boeren en tuinders zich niet spiegelen aan dit soort prijswinnaars (Moore, 1991). Dit komt met name omdat de prijzen meestal worden toegekend aan personen of instanties die een opvallende innovatie hebben ontwikkeld. En zoals aangegeven in de paragraaf 'succesvol' hebben boeren en tuinders vaak andere doelstellingen hebben dan het ontwikkelen van innovaties en beschouwen ze daarom 'innovatief onder-



nemerschap' als iets anders dan 'succesvol ondernemerschap'. De Vink (2005) stelt terecht in zijn visie op de toekomst van de landbouw in Oost-Nederland dat er meer beleidsaandacht moet komen voor de grote groep van wat oudere boeren en tuinders zonder opvolgers die vaak heel andere doelstellingen hebben dan de wat jongere ondernemers. LNV zou er goed aan doen om ook onder deze grote groep van boeren en tuinders op zoek te gaan naar rolmodellen die succesvol ondernemen met een afbouwdoelstelling. Dat er ook in deze groep nog een behoorlijke veranderingsbereidheid zit bleek al uit, de voor velen onverwacht grote, animo voor de opkoopregeling van stallen en de ruimte-voor-ruimte-regeling. Meer aandacht voor afbouwers zou voor de ontwikkeling van de sector en het platteland wel eens meer impact kunnen hebben dan een eenzijdige focus op Willie Wortels.<sup>10</sup> Veel verbredingsactiviteiten vinden ook juist bij deze afbouwers plaats (De Vink, 2005). In welke vorm ondernemerschap bij afbouwers meer aandacht moet krijgen is nog iets voor nadere studie. Een prijs voor de beste afbouwer lijkt me geen goed idee, maar mogelijk dat in zijn algemeenheid ondernemers die hun doelstellingen helder voor ogen hebben, een goede visie hebben op de omgeving en hun bedrijf daar optimaal op afgestemd hebben, voor het voetlicht gehaald kunnen worden door hun 'verhaal' op te nemen in voorlichtingsmateriaal dat verspreid wordt onder andere boeren en tuinders. Het hoeft dan niet alleen te gaan over afbouwers maar ook over ondernemers in andere fasen van de bedrijfslevenscyclus: de startfase, de groeifase en de consolidatiefase. De fase in de bedrijfslevenscyclus is vaak in sterke mate gecorreleerd met de doelstellingen die boeren en tuinders hebben (Verstegen et al., 2003c). Goede ondernemers kenmerken zich door het feit dat ze hun strategische beslissingen in lijn brengen met deze doelstellingen.

## Organisatieverandering

Organisatieverandering is gericht op het veranderen en aanpassen van de structuur en/of het functioneren van instituties/organisaties teneinde bepaald gewenst gedrag mogelijk te maken (Jager et al., 1992). Voor LNV kan dit opgesplitst worden in twee onderdelen: verandering van de eigen organisatie en het bewerkstelligen van veranderingen bij andere instituties/organisaties.

Bij het eerste onderdeel kan de hernieuwde taakopvatting van LNV ('van zorgen voor naar zorgen dat') worden gezien als een organisatieverandering die ondernemerschap bevordert. Hierbij past naast de taakopvatting ook een cultuuromslag richting ondernemerschap. Binnen LNV zijn geregeld minder nette bewoordingen gebruikt wanneer een aantal boeren en/of tuinders er in geslaagd was om de mazen in de wet te vinden. Zonder dit goed te praten moet ook binnen LNV het besef doordringen dat dit opzoeken van grenzen een wezenlijk onderdeel vormt van ondernemerschap. Dit verband met 'wetgeving en handhaving' gaat verder. Het is vanuit het oogpunt van ondernemerschapsbevordering wenselijk om bij wetgeving niet uit te gaan van honderd procent effect. Een goede risicoafweging is hierbij van belang. Behalve dat de laatste twintig procent 'fine-tuning' meestal tachtig procent van de administra-

tieve rompslomp veroorzaakt, zet het ook een rem op ontwikkelingen in de sector. Uit een studie naar transitieprocessen in de agrarische sector bleek dat ondernemers best ver willen gaan in het aanpassen van hun bedrijf naar de wensen van overheid en samenleving, maar dat zij daaraan de voorwaarde stellen dat zij ook een deel van hun eigen doelstellingen (vaak uitbreiding of productieverhoging) kunnen realiseren (Verstegen et al., 2005). Wanneer de wetgever alles dichtgetimmerd heeft is er geen ruimte om deze 'win-win'-situaties te benutten en worden ontwikkelingen in de agrosector gefrustreerd. Een positieve constatering is dat er binnen LNV langzaam maar zeker een werkwijze ontstaat waarbij beleidsmakers hun dossiers afstemmen met die van beleidsmakers op andere ministeries, met name het ministerie van Economische Zaken. Dat is een goede zaak. Als we van onze boeren en tuinders verlangen dat ze een externe oriëntatie hebben en over de grenzen van de sector heen kijken, dan kan LNV zelf natuurlijk niet achterblijven.

Bij het tweede onderdeel, het bewerkstelligen van veranderingen bij andere instituties/organisaties, kan de oprichting van de Groene Kenniscoöperatie en dan met name de hierboven bepleite onderwijsvernieuwing genoemd worden. Hopelijk leidt het 'Groene' bij de Kenniscoöperatie niet opnieuw tot een interne gerichtheid van het onderwijsveld naar de agrosector. Daar is ook agrarisch ondernemerschap niet bij gebaat. Daarnaast kan LNV samen met andere ministeries ervoor zorgen dat andere organisaties meer ruimte bieden aan ondernemers. Soms is 'ruimte' heel letterlijk te interpreteren. Voor de glastuinbouw heeft de Rijksoverheid een aantal gebieden aangewezen waar glastuinbouw de kans krijgt om zich te ontwikkelen. Andere organisaties zoals provincies, gemeenten, ontwikkelingsmaatschappijen en projectontwikkelaars worden geacht hun activiteiten binnen de door het Rijk gestelde kaders vorm te geven.

## ■ Tot slot

In dit essay hebben we getracht een antwoord te geven op de centrale vraagstelling 'Wat zijn de competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector, en wat kan LNV daar mee?' Ondanks dat het stuk al minimaal tien pagina's langer is geworden dan eigenlijk de bedoeling was, moeten we toch constateren dat we eigenlijk nog maar een tipje van de sluier hebben kunnen oplichten. Ondernemerschap bestaat uit heel veel verschillende facetten en kenmerkend voor ondernemerschap is ook dat deze vaak in hun onderlinge samenhang bekeken moeten worden. Het is dan ook een goede zaak dat LNV een heel onderzoeksprogramma aan dit belangrijke thema wijdt, zodat steeds de nieuwste kennis en inzichten binnen LNV en de agrosector beschikbaar komen.

Voor een visie op de toekomst van de landbouw is het soms ook goed achterom te kijken. Een kritische succesfactor voor de stormachtige ontwikkeling van de agrarische sector van na de oorlog waren de (hogere) kaderopleidingen van de standsorganisaties (Duffhues, 1996). Omdat de agrarische sector hiermee vooruit liep op andere sectoren kwam ze auto-

matisch midden in de samenleving te staan. Vele boerenzonen kwamen dankzij deze opleidingen op strategische posities in de samenleving terecht. Hierdoor kregen boeren en tuinders via hele korte lijnen de signalen uit de samenleving en konden ze een actieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de samenleving. Mocht u door het lezen van deze essay nog niet doordrongen zijn geweest van het belang van competentieontwikkeling, dan zou dat in ieder geval door deze les uit het verleden het geval moeten zijn.

We hopen dat we door dit essay een bijdrage hebben kunnen leveren aan het 'zien' van de lezer en wensen hem veel succes bij het 'realiseren'.

Altijd tot nadere toelichting bereid,

Jos Verstegen en Thomas Lans

- 
1. In dit essay wordt uitsluitend ten behoeven van de leesbaarheid de mannelijke vorm gebruikt.
  2. VBTB: Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording.
  3. Hiermee kan onder andere voorkomen worden dat boeren en tuinders vanuit allerlei hoeken van het ministerie worden belast met wet- en regelgeving, die ook nog eens moeilijk inpasbaar is in de bedrijfsvoering.
  4. De beschrijving wekt wellicht de indruk dat het over drie verschillende personen gaat. Kenmerkend echter voor de agrarische sector is het groot aantal gezinsbedrijven waarbij de beroepsoriëntaties vaak in één en dezelfde persoon verenigd zijn.
  5. Voor de volledigheid moet hierbij vermeld dat pas sprake is van 'succesvol ondernemerschap' indien er een patroon van beslissingen is dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Een enkele foute beslissing die toevallig goed uitpakt is geen kenmerk van 'succesvol ondernemerschap'; evenzo is een enkele goede beslissing die fout uitvalt geen kenmerk van 'niet-succesvol ondernemerschap'.
  6. Afkomstig uit 's werelds meest gebruikte psychologische test (NEO FFI: Costa en McCrae, 1989).
  7. Het geloof in eigen competenties.
  8. Sterker nog: het zou in die context irrationeel zijn om er tijd en aandacht aan te besteden.
  9. Het risico op schadeclaims, bij afwijzing van borgstelling vanwege (onvoldoende) ondernemerschap, is steeds een wezenlijk onderdeel van de discussie geweest in dit project. Onze inschatting is dat met inachtneming van veiligheidsmarges afwijzing op basis van ondernemerschap juridisch houdbaar is.
  10. Het is hierbij goed om je te realiseren dat het verschijnsel 'afbouwers' niet iets is wat vanzelf ophoudt te bestaan. Zolang er familiebedrijven in de Nederlandse land- en tuinbouw zijn en zolang het aantal bedrijven in de land- en tuinbouw afneemt, zullen we te maken hebben met afbouwers. Het is daarom goed te verdedigen om voor deze groep structureel (ondernemerschaps)beleid te ontwikkelen.

## ■ Literatuur

- Annevelink, E.; Geerling-Eiff, F.A.; Kroeze, G.H.; Van der Meulen, H.A.B.; Stormink, H.; Holster, H.C.; Poppe, K.J.; Schreuder, R.; Van Paassen, R.A.F., et al., (2004). 'Ondernemer centraal bij terugdringing administratieve lasten in agrarisch Nederland.' *LEI-rapport 6.04.05*, maart 2004. Den Haag, 16 pp.
- Bergevoet, R.H.M.; Verstegen, J.A.A.M.; Giesen, G.W.J.; Saatkamp, H. W.; Van Woerkum, C.M.J. en Huirne, R.B.M. (2005). 'Psychological characteristics and competencies as predictors of self-reported entrepreneurial success of Dutch dairy farmers' *Working Paper*. Wageningen University.
- Bletz, Jan (2000). 'Waarom grote ondernemingen niet innovatief zijn'. Essay voor *Writers Block Magazine*. [www.janbletz.nl](http://www.janbletz.nl)
- Costa, P.T. en McCrae, R.R. (1989). *The NEO PI/FFI Manual Supplement*. Odessa FL, Psychological Assessment Resources.
- Dijk, G. van, Klep L.F.M., Merckx A.J. (1999). *De corrosie van een ijzeren driehoek - Over de omslag rond de landbouw*. Assen: Van Gorcum
- Duffhues, Ton (1996). *Voor een betere toekomst. Het werk van de Noordbrabantse Christelijke Boerenbond voor bedrijf en gezin 1896-1996* Nijmegen: Valkhofpers, 423 pp.
- Erkkilä, K. (2000). *Entrepreneurial education: mapping the debates in the United States, The United Kingdom and Finland*. Garland, New York/London.
- Feij, Jan (2005). *Persoonlijke mededeling*. Arbeids- en organisatiepsychologie Vrije Universiteit Amsterdam.
- Hoekstra, H.A. en Van Sluijs, E. (1999). *Management van competenties; het realiseren van HRM*. Van Gorcum & Comp. Assen.
- INK (2000). *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel Ondernemingen*. Instituut Nederlandse Kwaliteit, september 2000, 2e druk, 44 pp.
- Jager, W., W. Biesiot, L. Hendrickx, R. Kok, F.W. Siero, C.A.J. Vlek en H.C. Witing (1992). 'Energiebesparing door gedragsverandering. Ontwikkeling van een actor-fase model voor gedragsverandering in verband met energiebesparing.' *Rapportage IVEM en Sectie S&O Rijks-universiteit Groningen*, Groningen, 1992.
- Jellema, K. (2002). 'Dilemma's op een vitaal platteland'. *VIA-projectvoorstel*. AOC-Oost, Lochem.
- Lans, Thomas; Wesselink, Renate; Biemans, Harm J.A.; en Martin Mulder (2004). 'Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector.' *International Journal of Training and Development* 8(1): 72-88.
- Lans, Thomas; Bergevoet, Ron; Mulder, Martin; en Cees van Woerkum (2005). 'Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness'. *Paper presented at the PREBEM-conference*, January 26, Amersfoort.
- Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises - A conceptualization with focus on entrepreneurial competences. *Journal of Business Venturing* 17, 123-142.
- McClelland, D.C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior* 21 (3), 219-233.
- MDW (2003). *Ruimte voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw Eindrapportage MDW-werk-groep 03-ME-13*. Den Haag.
- Mok, A.L. and Van den Tillaart, H.J.M. (1990). 'Farmers and small businessmen: a comparative analysis of their careers and occupational orientation.' (eds. R. Donckels and A. Miettinen) *New findings and perspectives in entrepreneurship*. Avebury publishing company, Aldershot England, p. 203-230.
- Moore, Geoffrey A. (1991). *Crossing the Chasm* HarperBusiness.
- Nooteboom, Bart (2004). 'Innoveren: het wiel nog maar eens uitgevonden.' *Intermediair* 42 (14 oktober 2004): p.9
- Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and education. *European Educational Research Journal*, 2 (1), 74-89.
- Ravensbergen, P., Verstegen, J.; Esmeijer, M.;

- Swinkels, G.J. en Kempkes, F. (2004). 'Kan het nog beter? Advies voor energiebesparing aan een energiezuinige paprikateler deel III'. Interne LEI-notitie, oktober 2004. LEI Den Haag.
- Rotter, J.B. (1966). 'Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.' *Psychological Monographs* 80(1), No. 609, 1966.
- Rotter, J.B. (1982). *The Development and Application of Social Learning Theory: Selected Papers* 367. Praeger, New York, 1982.
- Schnabel, Paul (2001). 'Waarom blijven boeren? Over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf..' *Speciale Uitgave 9. Sociaal en Cultureel Planbureau, aangeboden aan de minister van LNV op 22 november 2001*. SCP Den Haag.
- Tillaart, H.J.M. van den (1987). *Zelfstandig ondernemen: het blijft een zaak van maatwerk*. ITS, Nijmegen.
- Verstegen, J.A.A.M. (1991). 'varkenshouders geclasificeerd: het maken van onderscheid op basis van persoonlijke kenmerken'. *Afstudeerscriptie Vakgroep Voorlichtingskunde Landbouwniversiteit*. Wageningen, maart 1991.
- Verstegen, J.A.A.M. (2003). 'Investeren kun je leren'. *Brochure LEI Investeringsexperiment*. februari 2003. LEI, Den Haag.
- Verstegen, J.A.A.M. ; Klopper, M. en Schuite, H. (2003a). 'Een hernieuwde kijk op individuele besluitvorming in de glastuinbouw' *LEI-rapport 7.03.13*, oktober 2003, 84 pp.
- Verstegen, Jos; Vermeulen, Peter; De Lauwere, Carolien; De Buck, Abco en Van der Meulen, Harold (2003b). 'Het beoordelen van ondernemingsplannen ten behoeve van het Borgstellingsfonds-plus: Fase 1 Methodische verkenning en prototyping.' *LEI-rapport 2.03.11*, mei 2003, 52 pp.
- Verstegen, Jos; Westerman, Erick; Ravensbergen, Peter en Bremmer, Johan (2003c). 'Ondernemen met Energie: Gedragsonderzoek naar de drijfveren van glastuinders ten aanzien van energiebesparing.' *LEI-rapport 2.03.12*, juni 2003, 102 pp.
- Verstegen, J.A.A.M. en Van der Lans, C.J.M. (eds.) (2003). 'Wordt goed gedrag beloond? Economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkensvlees- en glasgroenteketen.' *LEI-rapport 2.03.16*, september 2003, 177 pp. (English summary).
- Verstegen, Jos; Goddijn, Silvia; Sijtsema, Siet; Wolf, Cindy; Tacken, Gemma; Aarts, Noelle; Van der Lans, Ivo en Koolhaas, Cyrille (2005a). 'Burgerpercepties t.a.v. schaalvergroting in de landbouw. Een strijd tussen High-tech en 'Ot en Sien'.' *Lezing voor de studiedag van de Nederlandse Vereniging Techniek in de Landbouw*, 8 maart 2005, Wageningen.
- Verstegen, Jos; De Lauwere, Carolien; Poot, Eric; Van der Schans, Jan Willem; Vrolijk, Maarten; Buurma, Jan; en Wim Zaalmink (2005b). 'Transitiemanagement: een 'contradictio in terminis' of de sleutel naar een duurzame agrosector? Verslag van een workshop, gehouden op 28 september 2004, Novotel Den Haag'. *LEI Interne notitie*. Februari 2005. LEI Den Haag. 56 pp.
- Vink, Jaap de (2005). 'Inventief Ondernemerschap: de toekomst van de landbouw in Oost-Nederland'. *Conceptnotitie versie 1*, i.s.m. DRZ en LTO-Noord, 25 januari 2005.
- Vlek, C.J.A. en J.A. Michon (1992). 'Why we should and how we could reduce the use of motorvehicles in the near future.' In: *Journal of the International Association of Traffic and Safety sciences*, 15 (2): 82-93.

Over de auteurs:

**Jos Verstegen** is werkzaam als senior onderzoeker Ondernemerschap en Beleid bij het LEI. Vanaf 1 maart 2006 is hij ook voor twee dagen per week verbonden aan de Leerstoelgroep Educatie- en Competentie-studies van Wageningen Universiteit. Voor informatie: [www.josverstegen.nl](http://www.josverstegen.nl).

**Thomas Lans** is onderzoeker en promovendus competentie-ontwikkeling van ondernemers en eveneens verbonden aan de Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies van Wageningen Universiteit. Voor informatie: [thomas.lans@wur.nl](mailto:thomas.lans@wur.nl)



**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicaties.lei@wur.nl](mailto:publicaties.lei@wur.nl)

© LEI, maart 2006

Wageningen UR levert als internationaal toonaangevende onderwijs- en onderzoeksorganisatie op de terreinen van voeding en gezondheid, duurzame agrosystemen, een leefbare groene ruimte en maatschappelijke veranderingsprocessen essentiële bijdragen aan de kwaliteit van leven.