

**Annexes to:**  
Entrepreneurial Spirit or equine heart?

**Bijlagen bij:**  
Ondernemersgeest of paardenhart?



**R.M. Mennink**

**June 2010  
Juni 2010**



## Inhoudsopgave

Bijlage 1: Verschillende vormen van KMO's .....	5
Bijlage 2: Verschillende ondernemerssituaties.....	6
Bijlage 3: Competentieprofielen .....	7
Algemeen deel .....	7
Gedragsindicatoren bij algemeen deel .....	8
Paardspecifieke delen .....	10
Fokkerij.....	10
Handelsstal.....	12
Manege .....	14
Pensionstal .....	16
Bijlage 4: Betrokken personen .....	19
Bijlage 5: Resultaten testen met SPSS .....	20
Algemeen deel .....	20
Competentie 1: .....	24
Competentie 2: .....	25
Competentie 3: .....	25
Competentie 4: .....	26
Competentie 5: .....	27
Competentie 6: .....	28
Competentie 7: .....	28
Competentie 8: .....	29
Bijlage 6: Aangepast competentieprofiel.....	30
Algemeen deel .....	30
Paardspecifieke delen .....	33
Fokkerij.....	33
Handelsstal.....	35
Manege .....	37
Pensionstal .....	39
Bijlage 7: Competentiescores .....	41
Bijlage 8: Enquête Fokkerij.....	42
Deel1: Algemene bedrijfsgegevens.....	43
Deel 2: Ondernemen in de paardensector .....	43
Deel 3: Ondernemersprofiel .....	44
Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel .....	47
Slotvragen .....	48
Bijlage 9: Enquete Handelsstal.....	49
Deel1: Algemene bedrijfsgegevens.....	50
Deel 2: Ondernemen in de paardensector .....	50
Deel 3: Ondernemersprofiel .....	51
Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel .....	54
Slotvragen .....	55

Bijlage 10: Enquete Manege .....	56
Deel1: Algemene bedrijfsgegevens .....	57
Deel 2: Ondernemen in de paardensector .....	57
Deel 3: Ondernemersprofiel.....	58
Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel.....	61
Slotvragen.....	62
Bijlage 11: Enquete Pensionstal .....	63
Deel1: Algemene bedrijfsgegevens .....	64
Deel 2: Ondernemen in de paardensector .....	64
Deel 3: Ondernemersprofiel.....	65
Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel.....	68
Slotvragen.....	69
Bijlage 12: Interview overkoepelende organisaties .....	70
Bijlage 13: Interview ondernemers .....	73

## Bijlage 1: Verschillende vormen van KMO's

KMO's zijn er in verschillende vormen, namelijk zelfstandige onderneming, partneronderneming of verbonden onderneming.

Een onderneming is zelfstandig als:

- Het volledig afhankelijk is, d.w.z. als het geen participatie heeft in andere ondernemingen en als andere ondernemingen geen participatie hebben in deze onderneming.
- Het minder dan 25% van het kapitaal of de stemrechten (het hoogste cijfer telt) van één of meer ondernemingen bezit en/of als andere ondernemingen niet meer dan 25% van het kapitaal of de stemrechten (het hoogste cijfer telt) van deze onderneming bezitten.

Een onderneming is een partneronderneming als:

- Het 25% of meer van het kapitaal of de stemrechten van een andere onderneming bezit en/of als een andere onderneming 25% of meer van het kapitaal of de stemrechten van deze onderneming bezit.
- Het niet verbonden is met een andere onderneming, wat onder meer wil zeggen dat het stemrecht in een andere onderneming (of vice versa) niet meer dan 50% bedraagt.

Twee of meer ondernemingen zijn verbonden als zij een van de volgende relaties hebben:

- Een onderneming bezit een meerderheid van de stemrechten van de aandeelhouders of leden van een andere onderneming
- Een onderneming heeft het recht een meerderheid van de leden van het leidinggevende, toezichthoudende of bestuursorgaan van een andere onderneming te benoemen of ontslaan.
- Door een contract tussen de ondernemingen of een bepaling in de statuten van een van de ondernemingen kan een ervan een overheersende invloed uitoefenen op de andere.
- Bij overeenkomst kan een onderneming als enige zeggenschap hebben over een meerderheid van de stemrechten van de aandeelhouders of leden van een andere.

## Bijlage 2: Verschillende ondernemerssituaties

Er kunnen vier verschillende situaties worden gedefinieerd (Tabel 1). In 3 van deze situaties betreft het ondernemers: de Schumpeteriaanse ondernemer (ondernemend en zelfstandig), de intrapreneur (ondernemend en werknemer) en bestuurlijke bedrijfseigenaren (leidinggevende en zelfstandig). Zowel de Schumpeteriaanse ondernemers als de intrapreneurs dragen actief bij in creatieve processen. Hoewel de bestuurlijke bedrijfseigenaren een belangrijke rol spelen in de economie met betrekking tot productie en handel (en kunnen zich zelfs openbaren als ondernemend en innovatief), zijn hun activiteiten nauwer verbonden met routinematig werk. Door het introduceren van nieuwe ideeën, nieuwe processen, nieuwe producten en diensten, beïnvloeden (en uiteindelijk vernieuwen) de Schumpeteriaanse ondernemer en de intrapreneur de economische activiteiten. Wanneer deze ondernemende initiatieven worden samengevoegd en geëvalueerd in termen van economisch impact, kan dit economische groei betekenen (Dejardin, 2000).

	Self-employed	Employee
Entrepreneurial	<b>Schumpeterian entrepreneurs</b>	<b>Intrapreneurs</b>
Managerial	<b>Managerial business owners</b>	Executive managers

**Tabel 1** Drie typen ondernemers (Bron: Wennekers et. al., 1999)

## Bijlage 3: Competentieprofielen

### Algemeen deel

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Analyseren:</b> Competenties gerelateerd aan het analyseren en beoordelen van kansen voor nieuwe producten, processen of markten.	1	Marktoriëntatie	De ondernemer kan bewust zijn van de ontwikkelingen in de paardensector. Naar aanleiding van dit bewustzijn ziet de ondernemer kansen en bedreigingen voor zijn onderneming.
	2	Strategisch denken	De ondernemer is in staat om te denken en handelen volgens een weloverwogen lange termijn plan. Het hebben van een visie/missie.
	3	Reflecteren	De ondernemer is in staat de prestaties van het bedrijf en keuzes welke er zijn gemaakt te evalueren.
	4	Registreren	De ondernemer is in staat belangrijke processen en gegevens van het bedrijf te administreren. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld de financiële administratie en bezettingsgraad van het bedrijf.
	5	Organiseren	De ondernemer is in staat om de activiteiten en processen binnen zijn onderneming in goede banen te leiden. Daarbij wordt gezocht naar de meest efficiënte manier.
<b>Initiëren:</b> Competenties gerelateerd aan het realiseren van kansen	6	Proactiviteit	De ondernemer is in staat actief te zoeken naar en implementeren van nieuwe kansen.
	7	Zelfbewustzijn	De ondernemer is bewust van en heeft vertrouwen in zijn eigen kunnen. Hij is zich bewust van zijn sterke en zwakke punten.
<b>Netwerken:</b> Competenties gerelateerd aan het aangaan en onderhouden van (nieuwe) contacten.	8	Communiceren	De ondernemer is in staat om goede contacten te onderhouden met zijn werknemers, klanten, leveranciers en anderen. Daarbij is hij bereid te geven en te nemen. De ondernemer kan anderen inschatten en kan zich aanpassen aan anderen
	9	Overtuigingskracht	De ondernemer is in staat om anderen mee te krijgen voor een bepaalde mening of gedrag, door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.

	10	Lerend denken	De ondernemer kan open staan voor opmerkingen en suggesties van collega's, experts of studenten, zodat de ondernemer ook voor anderen geloofwaardig en integer is.
--	----	---------------	--

Tabel 2 Competenties algemeen deel

## Gedragsindicatoren bij algemeen deel

Competentie		Gedragsindicatoren
1. Marktoriëntatie	1	De ondernemer toont interesse voor allerlei relevante onderwerpen, ook als deze buiten het eigen werkveld liggen. Dit geldt voor zowel professioneel gerelateerde onderwerpen als voor bijvoorbeeld interesse in de roeivereniging.
	2	De ondernemer toont zich bewust van de positie van de eigen onderneming in de paardensector. Dit blijkt uit het spiegelen van het eigen bedrijf met andere bedrijven in de sector.
	3	De ondernemer weet wat er gaande is in de paardensector, bij concurrenten en bij collega's. Dit blijkt uit het actief bijhouden van de ontwikkelingen in de sector door bijvoorbeeld het bijwonen van bijeenkomsten en het lezen van vakbladen.
	4	De ondernemer vraagt de klant naar zijn wensen en vertaalt deze wensen naar de producten en diensten van zijn eigen bedrijf.
2. Strategisch denken	5	De ondernemer heeft een uitgewerkte visie en missie voor de onderneming op papier.
	6	De ondernemer denkt kritisch. Dit blijkt uit het vooruit denken en het tegen elkaar afwegen van de voor- en nadelen.
	7	De ondernemer kan uit een veelvoud aan informatie de aspecten van belang voor de onderneming selecteren.
	8	De ondernemer heeft een helder overzicht van problemen en definieert verschillende stappen om tot een oplossing te komen.
3. Reflecteren	9	De ondernemer let op de boogde resultaten in vergelijking met de behaalde resultaten. Hiervoor worden regelmatig reflectiemomenten georganiseerd.
	10	De ondernemer is zich bewust van de gevolgen van zijn handelen voor de onderneming.
	11	De ondernemer durft in te grijpen, wanneer processen niet lopen zoals de ondernemer dit had beoogd.
	12	De ondernemer kijkt naar de eigen onderneming door de ogen van de klant en zoekt naar verbeteringen.



4. Registreren	13	De ondernemer werkt systematisch, planmatig en nauwkeurig bij het verzamelen van gegevens.
	14	De ondernemer voert een complete en duidelijke administratie en loopt hiermee op schema/is bij.
	15	De ondernemer houdt de ontwikkelingen binnen de onderneming bij. Dit betekent bijvoorbeeld dat de ondernemer per maand registreert hoeveel paarden er op het bedrijf staan.
	16	De ondernemer is zich bewust van de gezondheid van zijn onderneming. Dit betekent dat het bedrijf in balans is, zowel financieel als bedrijfskundig gezien.
5. Organiseren	17	De ondernemer coördineert werkzaamheden waar meer mensen bij betrokken zijn zodanig, dat verschillende onderdelen en betrokkenen goed samenwerken. Dit betekent dat er regelmatig werkoverleggen worden gepland.
	18	De ondernemer houdt overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt de voortgang. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt in hoofd- en bijzaken.
	19	De ondernemer realiseert een activiteit binnen de begroting en planning.
	20	De ondernemer stelt planningen bij wanneer er zich problemen voordoen.
6. Proactiviteit	21	De ondernemer durft feedback te vragen en te ontvangen.
	22	De ondernemer maakt keuzes en durft ja of nee te zeggen, ook als niet alle consequenties daarvan zijn te overzien.
	23	De ondernemer durft altijd te staan voor zijn keuzes en loopt niet weg voor kritiek daarop.
	24	De ondernemer experimenteert soms met nieuwe producten, processen of markten voor het bedrijf, welke zich in de praktijk nog niet hebben bewezen.
7. Zelfbewustzijn	25	De ondernemer is bewust van de sterke en zwakke punten van zowel zichzelf als de onderneming en kan deze benoemen.
	26	De ondernemer stelt zich kwetsbaar op en geeft gemaakte fouten openlijk toe.
	27	De ondernemer heeft vertrouwen in zijn eigen kunnen.
	28	De ondernemer toont zelfbewustzijn en zelfvertrouwen onder alle omstandigheden.
8. Communiceren	29	De ondernemer maakt een complex onderwerp begrijpelijk, geeft de grote lijnen aan en gebruikt voorbeelden.
	30	De ondernemer kan iemands karakter en wensen nauwkeurig inschatten en past zich aan in de manier van communiceren.
	31	De ondernemer is actief in het leggen van nieuwe contacten en het behouden van bestaande contacten.
	32	De ondernemer weet wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.

9. Overtuigingskracht	33	De ondernemer weet enthousiasme uit te stralen en over te brengen, onder andere door trots te vertellen over zijn ervaring in de paardensector.
	34	De ondernemer heeft er plezier in de ander te winnen voor zijn eigen opvattingen.
	35	De ondernemer baseert argumenten op vakkennis en feiten, en maakt anderen bewust van zijn kwaliteiten en verdiensten in de sector.
	36	De ondernemer communiceert op basis van argumenten en emotie.
10. Lerend denken	37	De ondernemer behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.
	38	De ondernemer stemt zijn gedrag adequaat af op zijn waarden en principes.
	39	De ondernemer behandelt informatie met de nodige discretie.
	40	De ondernemer is bereid ervaringen en informatie uit te wisselen met bijvoorbeeld collega's of studenten, en staat open voor suggesties en opmerkingen.

Tabel 3 Indicatoren bij competenties algemeen deel

## Paardspecifieke delen

### Fokkerij

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Fokken:</b> Competenties gerelateerd aan het fokken van paarden.	8	Selecteren	De ondernemer is in staat de juiste merries en hengsten te selecteren voor het fokken.
	9	Adviseren	De ondernemer is in staat merriehouders te adviseren met betrekking tot de hengstenselectie en het fokproces.
	10	Voortplanting	De ondernemer is in staat het inzicht met betrekking tot de voortplanting van het paard in praktijk te brengen.
	11	Consulteren	De ondernemer is in staat nauw contact te onderhouden met de veearts.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	12	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 4: Paardspecifieke competenties Fokkerij

Competentie		Gedragsindicatoren
11. Selecteren	41	De ondernemer heeft een duidelijk fokdoel voor ogen.
	42	De ondernemer selecteert niet slechts op uiterlijk en prestaties, maar ook op gedragskenmerken en karaktereigenschappen.
	43	Bij het selecteren van hengsten en merries heeft de ondernemer als doel erfelijke gebreken en inteelt zoveel mogelijk te beperken.
	44	De ondernemer begrijpt en gebruikt de fokwaarden.
12. Adviseren	45	De ondernemer informeert naar de doelstelling en wensen van de klant en past zijn advies hierop aan.
	46	De ondernemer draagt zijn kennis met betrekking tot het fokproces over. Dit blijkt uit een goede begeleiding tijdens en na de dracht.
	47	De ondernemer ligt zijn advies duidelijk toe, door middel van het belichten van de positieve en negatieve aspecten.
	48	De ondernemer spreekt de 'taal' van de klant. Dit blijkt uit een actieve interactie met de klant, welke zich op zijn gemak voelt.
13. Voortplanting	49	De ondernemer heeft kennis van de werking van de voortplantingsorganen en het voortplantingsproces van het paard.
	50	De ondernemer observeert het gedrag van de merrie, bijvoorbeeld in het geval van het bepalen van de hengstigheid of bij het bepalen van de geboorte van een veulen.
	51	De ondernemer heeft kennis van de geboorte van een veulen en handelt op de juiste manier, d.w.z. weet wanneer hij dient in te grijpen en eventueel een dierenarts te laten komen.
	52	De ondernemer kan de meeste activiteiten met betrekking tot het drachtig krijgen van een merrie, zoals het insemineren en het opvoelen/scannen, uitoefenen op zijn bedrijf.
14. Consulteren	53	De ondernemer consulteert een dierenarts voor het opvoelen en scannen van de merries.
	54	De ondernemer consulteert een expert voor het in optimale conditie houden van de merries en hengsten.
	55	De ondernemer heeft regelmatig overleg met de dierenarts en andere experts, met betrekking tot de optimalisatie van het fokproces.
	56	De ondernemer heeft een vaste dierenarts, welke bekend is met het fokdoel van de onderneming.

15. Verzorgen	57	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	58	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	59	De ondernemer speent de veulens op de juiste manier af en biedt hen de juiste huisvesting en verzorging, rekening houdend met de ontwikkeling van het veulen.
	60	De ondernemer draagt zorg voor een voldoende hygiënische omgeving, ter bevordering van de voortplanting van het paard.

Tabel 5 Indicatoren bij paardspecifieke competenties Fokkerij

### Handelsstal

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Handelen:</b> Competenties gerelateerd aan het verhandelen van paarden.	13	Onderhandelen	De ondernemer is in staat te onderhandelen bij de koop en verkoop van paarden.
	14	Transport	De ondernemer is in staat degelijk transport te organiseren voor het vervoer van de paarden.
	15	Matchen	De ondernemer is in staat het juiste paard bij de klant te vinden en andersom.
<b>Training:</b> Competenties gerelateerd aan de training van het paard.	16	Training	De ondernemer is in staat paarden zadelmak te maken en te trainen.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	17	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 6: Paardspecifieke competenties Handelsstal

Competentie		Gedragsindicatoren
16. Onderhandelen	61	De ondernemer handelt met de koper of verkoper van een paard met betrekking tot de verkoopprijs.
	62	De ondernemer handelt met de koper of verkoper van een paard met betrekking tot de koopvoorwaarden.
	63	De ondernemer weet wanneer het het juiste moment is om de onderhandelingen met betrekking tot de koop of verkoop van een paard te laten plaatsvinden.
	64	De ondernemer kan de koper of verkoper van een paard naar zijn hand zetten. Dit blijkt uit het creëren van een gunstige prijs en voorwaarden tijdens de onderhandelingen.
17. Transport	65	De ondernemer zorgt voor een voldoende veilig en welzijnsvriendelijk transportmiddel.
	66	De ondernemer zorgt ervoor dat het vervoer van paarden dusdanig geschiedt dat daarbij de veiligheid, het bewegen, eten en drinken en het tijdig rusten gewaarborgd zijn.
	67	De ondernemer heeft de juiste papieren bij zich tijdens het vervoeren van paarden. Het betreft een paardenpaspoort met chipnummer van het paard (bij export/import ook de export-/importpapieren).
	68	De ondernemer vervoert een paard slechts wanneer het in goede conditie/gezondheid is.
18. Matchen	69	De ondernemer luistert naar de wensen en doelstellingen van de klant en zoekt hier het juiste paard bij.
	70	De ondernemer begeleidt de potentiële koper met het uitproberen van het paard.
	71	De ondernemer adviseert de klant met betrekking tot de keuze van een paard.
	72	De ondernemer verkoopt een paard slechts wanneer de klant en het paard goed matchen.
19. Training	73	De ondernemer zorgt ervoor dat bij het trainen van paarden als uitgangspunt wordt genomen dat de toegepaste methode aansluit bij de natuurlijke aanleg van het betreffende dier. De trainingsmethode heeft een positieve invloed op het paard.
	74	De ondernemer houdt het welzijn en de gezondheid van het paard nauwkeurig in de gaten tijdens en na de training.
	75	De ondernemer neemt tijd en rust in de training van het paard.
	76	De ondernemer informeert de koper van het paard naar de toegepaste manier van trainen en het trainingsniveau.

20. Verzorgen	77	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	78	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	79	De ondernemer koopt en verkoopt slechts paarden welke juist zijn ingeënt, ontwormt en bekapt/beslagen.
	80	De ondernemer zondert zieke paarden af van de overige paarden op het bedrijf, om het verspreiden van ziektes te voorkomen.

Tabel 7: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Handelsstal

### Manege

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Instructie:</b> Competenties gerelateerd aan het verzorgen van instructie.	18	Stimuleren	De ondernemer is in staat om de sportieve ontwikkeling van de ruiters te stimuleren.
	19	Informereren	De ondernemer is in staat om de ruiters te informeren over sportrelevante zaken als veiligheid, sportuitrusting, verzorging van het paard, regels en voorschriften.
	20	Trainingssituatie	De ondernemer is in staat een optimale trainingssituatie te creëren voor de ruiters.
<b>Veiligheid:</b> Competenties gerelateerd aan de veiligheid van mens en dier.	21	Veiligheid	De ondernemer is in staat de veiligheid op het bedrijf te waarborgen en verbeteren.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	22	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 8: Paardspecifieke competenties Manege

Competentie		Gedragsindicatoren
21. Stimuleren	81	De ondernemer heeft inlevingsvermogen, is flexibel, klantvriendelijk en stressbestendig. Hiermee speelt de ondernemer in op de belevingswereld van de ruiter en ouders.
	82	De ondernemer creëert en bewaakt een omgeving/sfeer, waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de sport.
	83	De ondernemer organiseert regelmatig onderlinge of regionale wedstrijden, om de ruiter de mogelijkheid te bieden zijn prestaties te meten.
	84	De ondernemer is zich bewust dat de voornaamste motivatie voor het rijden van paarden het omgaan met dieren betreft. Dit blijkt uit het stimuleren van paard gerelateerde activiteiten/evenementen anders dan rijden.
22. Informeren	85	De ondernemer informeert ruiters met betrekking tot de verzorging van het paard.
	86	De ondernemer informeert ruiters met betrekking tot de regels en voorschriften geldig op het bedrijf.
	87	De ondernemer informeert ouders van ruiters over zaken welke betrekking hebben op de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.
	88	De ondernemer is aangesloten bij de FNRS.
23. Trainingssituatie	89	De ondernemer selecteert gekwalificeerde en bekwame werknemers.
	90	De ondernemer stelt een trainingsprogramma op afgesteld op de wensen en mogelijkheden van ruiter en paard.
	91	De ondernemer richt de trainingssituatie in en zorgt voor het onderhoud van de materialen.
	92	De ondernemer stelt paarden beschikbaar met een betrouwbaar karakter en een goed opleidingsniveau (L of hoger).
24. Veiligheid	93	De ondernemer stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden verplicht.
	94	De ondernemer zorgt voor een veilige omgeving, voor zowel mens en dier, waar de sport kan worden beoefend.
	95	De ondernemer is in het bezit van het veiligheidscertificaat.
	96	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn duidelijk zichtbaar aanwezig op het bedrijf.

25. Verzorgen	97	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	98	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	99	De ondernemer ontwormt, ent, en controleert het gebit van de paarden regelmatig.
	100	De ondernemer laat de paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid bekappen of beslaan.

Tabel 9: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Manege

### Pensionstal

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Omgeving:</b> Competenties gerelateerd aan de omgeving van de pensionstal.	23	Informereren	De ondernemer is in staat om de paardeneigenaren te informeren over relevante zaken als veiligheid, sportuitrusting, verzorging van het paard, regels en voorschriften.
	24	Cultuur	De ondernemer is in staat een prettige cultuur voor zowel werknemers als paardeneigenaren te creëren.
<b>Veiligheid:</b> Competenties gerelateerd aan de veiligheid van mens en dier.	25	Veiligheid	De ondernemer is in staat de veiligheid op het bedrijf te waarborgen en verbeteren.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	26	Zorgen	De ondernemer is in staat een optimale omgeving te creëren waarin de paardeneigenaren hun paarden optimaal kunnen verzorgen.
	27	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 10: Paardspecifieke competenties pensionstal



Competentie		Gedragsindicatoren
26. Informeren	101	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de verzorging van het paard.
	102	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de regels en voorschriften geldig op het bedrijf.
	103	De ondernemer informeert ouders van ruiters over zaken welke betrekking hebben op de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.
	104	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de kosten van het houden van een paard.
27. Cultuur	105	De ondernemer creëert en bewaakt een omgeving/sfeer, waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de sport.
	106	De ondernemer is stressbestendig.
	107	De ondernemer creëert een sfeer waarin paardeneigenaren elkaar bij staan en coulant zijn tegenover elkaar. Dit zal ook blijken uit weinig geroddel in de stal.
	108	De ondernemer biedt de paardeneigenaren de mogelijkheid samen te zijn, door middel van het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld een kantine.
28. Veiligheid	109	De ondernemer stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden verplicht.
	110	De ondernemer zorgt voor een veilige omgeving, voor zowel mens en dier, waar de sport kan worden beoefend.
	111	De ondernemer is in het bezit van het veiligheidscertificaat.
	112	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn duidelijk zichtbaar aanwezig op het bedrijf.
29. Zorgen	113	De ondernemer zorgt voor voldoende faciliteiten voor het beoefenen van de paardensport.
	114	De ondernemer zorgt voor goede kwaliteit en voldoende hoeveelheid van bodembedekking en voer.
	115	De ondernemer verzorgt weidegang van goede kwaliteit en omvang.
	116	De ondernemer verzorgt de mestafvoer en aanvoer van voer.

30. Verzorgen	117	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast attendeert de ondernemer de eigenaren van paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend erop, dat het paard behandeld dient te worden.
	118	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	119	De ondernemer zorgt ervoor dat de eigenaren hun paarden regelmatig ontwormen, enten, en het gebit laten controleren.
	120	De ondernemer zorgt ervoor dat de eigenaren hun paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid bekappen of beslaan.

**Tabel 11: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Pensionstal**

## Bijlage 4: Betrokken personen

Naam:	Instelling:	Functie
Mw. I. (Ingeborg) Fortgens	KNHS	Medewerker Marketing & Communicatie
Dhr. F. (Frits) Sluyter	Sectorraad Paarden	Secretaris
Dr. Ir. T. (Thomas) Lans	Quente	Co-founder
Dhr. H. (Hans) van Tartwijk	Hogeschool Van Hall-Larenstein	Opleidingscoördinator
Mw. F. (Franca) Veerkamp	Alfa Accountants en Adviseurs	Assistent Accountant
Mw. I. (Irene) Lier	Alfa Accountants en Adviseurs	Retailadviseur
Mw. I. (Inga) Wolframm Msc.	Hogeschool Van Hall-Larenstein	Docente, sportpsychologe
Dhr. K. (Koen) Janssen	Hogeschool Van Hall-Larenstein	Docent
Ing. A.J.J (Adriaan) van Egmond	Aequor	Sectormanager Plant Dier
Mw. F. (Frederieke) Verhaar	Aequor	Stagiaire
Dhr. J. (Jeroen) Hendriks	Stal de Egge	Eigenaar
Dhr. J. (Jurgen) Stenfert	Stal Stenfert	Eigenaar
Dhr. J. (Jos) Zonneveld	Manege Zonneveld	Eigenaar
Dhr. R. (Remco) Nijzink	Pensionstal Klein Vosdal	Eigenaar
Dhr. S. (Seth) Boschman	Dressuur & Handelsstal Seth Boschman	Eigenaar
Dhr. J. (Jan) Schut	Pensionstal De Henriëtte Hoeve	Eigenaar
Dhr. A. (Arjan) Staadegaard	Pensionstalling Mariahoeve	Eigenaar
Mw. A. (Alice) Naber-Lozeman	Stal Naber-Lozeman	Eigenaar
Dhr. S. (Sietse) van Dellen	Stoeterij Eloma Hoeve	Eigenaar
Dhr. K. (Kees) Visser	Moorland Stables	Eigenaar
Mw. T. (Tosca) Visser	Moorland Stables	Eigenaar
Dhr. G. (Ger) Visser	Stal Eurocommerce	Eigenaar
Dhr./Mw. M.L. Zoon	Stal Hoogwoud	Eigenaar
Dhr./Mw. G. Leijten	Bosmanege	Eigenaar
Dhr./Mw. Rossen	Manege Austerlitz	Mede-eigenaar
Mw. J. (José) Breeden	Dressuur-trainingsstal José Breeden	Eigenaar
Dhr. A. (Arie) den Boer	Manege Alblasserdam	Eigenaar
Mw. M. (Margriet) de Roo	Aylan-Hoeve	Eigenaar
Mw. A. (Antoinette) v.d. Koedijk	Manege de Volte	Eigenaar

Tabel 12: Gegevens betrokken personen

## Bijlage 5: Resultaten testen met SPSS

### Algemeen deel

Allereerst is er een factoranalyse uitgevoerd voor de ondernemerscompetenties. Binnen de factoranalyse wordt gebruik gemaakt van Catell's scree test. Deze test geeft aan uit hoeveel factoren (=competenties) het model hoort te bestaan.

**Total Variance Explained**

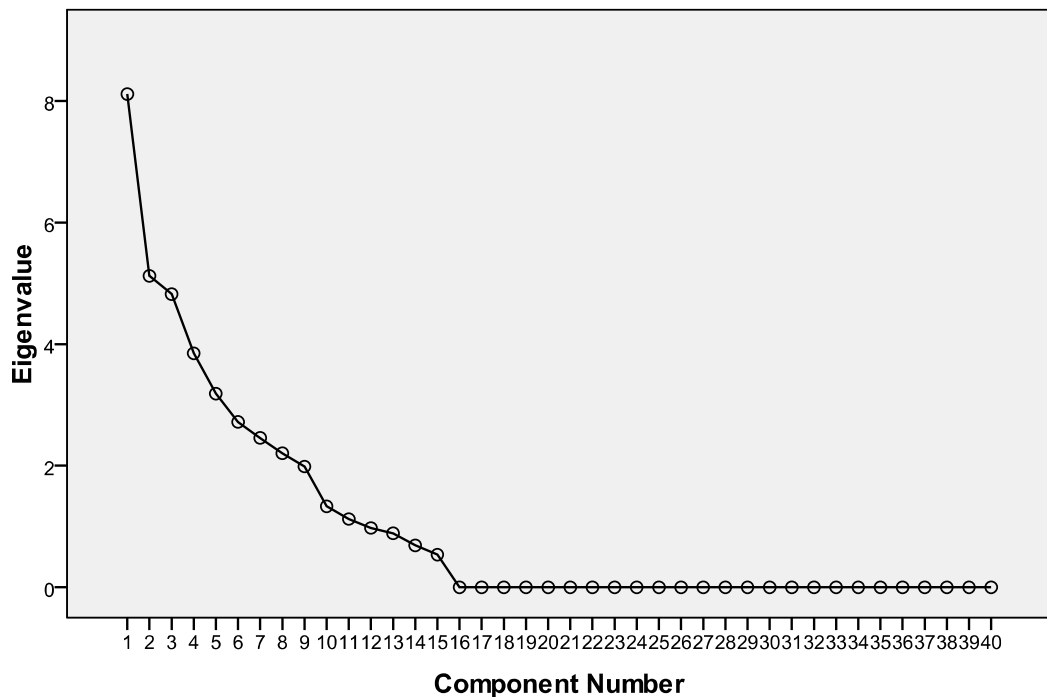
Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,113	20,283	20,283	8,113	20,283	20,283
2	5,122	12,806	33,089	5,122	12,806	33,089
3	4,822	12,056	45,145	4,822	12,056	45,145
4	3,849	9,623	54,768	3,849	9,623	54,768
5	3,186	7,964	62,732	3,186	7,964	62,732
6	2,719	6,798	69,530	2,719	6,798	69,530
7	2,457	6,143	75,673	2,457	6,143	75,673
8	2,204	5,511	81,184	2,204	5,511	81,184
9	1,986	4,965	86,149	1,986	4,965	86,149
10	1,331	3,327	89,476	1,331	3,327	89,476
11	1,122	2,805	92,281	1,122	2,805	92,281
12	,975	2,437	94,718			
13	,887	2,219	96,936			
14	,689	1,721	98,658			
15	,537	1,342	100,000			
16	4,321E-16	1,080E-15	100,000			
17	3,386E-16	8,466E-16	100,000			
18	2,970E-16	7,425E-16	100,000			
19	2,466E-16	6,165E-16	100,000			
20	2,340E-16	5,850E-16	100,000			
21	1,766E-16	4,416E-16	100,000			
22	1,753E-16	4,382E-16	100,000			
23	1,456E-16	3,641E-16	100,000			
24	9,815E-17	2,454E-16	100,000			
25	7,480E-17	1,870E-16	100,000			
26	6,021E-17	1,505E-16	100,000			

27	3,607E-17	9,016E-17	100,000		
28	-3,894E-17	-9,735E-17	100,000		
29	-4,598E-17	-1,149E-16	100,000		
30	-8,697E-17	-2,174E-16	100,000		
31	-1,098E-16	-2,746E-16	100,000		
32	-1,187E-16	-2,968E-16	100,000		
33	-1,892E-16	-4,729E-16	100,000		
34	-2,081E-16	-5,201E-16	100,000		
35	-2,207E-16	-5,518E-16	100,000		
36	-2,340E-16	-5,850E-16	100,000		
37	-2,739E-16	-6,846E-16	100,000		
38	-2,846E-16	-7,116E-16	100,000		
39	-3,394E-16	-8,484E-16	100,000		
40	-3,559E-16	-8,898E-16	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 13: Uitkomsten Principal Component Analysis

### Scree Plot



Figuur 1: Scree plot naar aanleiding van de Principal Component Analysis

Voor het bepalen van het aantal factoren, is het van belang dat het eigenvalue van elke factor 2,0 of hoger is.

In de Scree plot is te zien dat er na de 2<sup>e</sup> en de 8<sup>e</sup> factor een duidelijke verandering van de trend in de grafiek plaatsvindt. Wanneer deze gegevens gecombineerd worden, kunnen er 8 factoren worden afgeleid.

Na het bepalen van het aantal factoren, is het van belang dat deze factoren kunnen worden geïnterpreteerd. Dit wordt gedaan door middel van de Variamax rotation.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Controle over alle werkzaamheden	,918		,136	,111			,109	-,111
RO23	,883			,123		,164		
Stuurt processen bij wanneer deze niet lopen als verwacht	,686		,444	,166	,267			
RO19	,658		,154		-,271	-,111		,117
RO24	,546	,141	-,145	,319	,251	-,265	,128	,473
RO16		-	-,303	-,258	,149	,242		
		7,937E-1						
RO20		-	-,169	-,208		-,285	-,201	-,128
		7,754E-1						
RO35		,771	-,279		,185	-,137	-,262	,252
RO6	-,287	-	,328	-,148	,349	,178	-,198	
		7,432E-1						
Uitgewerkte missie en visie op papier	,373	,579		,284	,434		-,286	
RO12	-,324	,578			,455	-,310	,159	
RO30	,571	-	-,244	,326	,183		-,104	
		5,762E-1						
Zegt ja of nee ook als niet alle consequenties zijn te overzien		,533	-,128	,275		,529		-,320
Administratie netjes bij en op orde	,271	-	,846		,328	-,176		
		1,312E-1						
Belangrijke gegevens in mapjes	,144		,833	,146	,177	,185		-,192

Is trots op ervaring in de sector		,252	,697		-,314	,122		,321
Staat voor de gemaakte keuzes	,418	,173	-,602			,389	-,222	,281
Behandelt anderen op een eerlijke en rechtvaardige manier	,188		,577	,362	,382	,287	-,139	,130
U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen			,116	,678		,503	,258	,352
RO14	-,222	-	,102	-,678	,142		-,262	
		3,374E-						
		1						
Voor en nadelen goed afwegen voor beslissing	,363			,659	-,352	,275	-,163	
RO15	,120		-,101	-,628	-,164	,420	,388	
Wint de ander graag voor zijn opvattingen		,374	,204	,628		-,230	,122	
Bij zoeken naar verbetering wordt gekeken door de ogen van de klant	-,524			,619	,305		,259	
Kan wensen en karakter van iemand nauwkeurig inschatten	,269	,124	,106	,563		,273	,538	
Voelt zich onder veel omstandigheden op zijn gemak	,398		,168	,465	,145		,103	-,397
Wisselt informatie uit met collega's en studenten	,283	,170	,408	,420	,133	,145		-,212
RO32	-,128	,120	,326	,161	,833			,103
RO5	-,101		,317		,807	,118	,132	
RO8	,114	-	-,296	-,192	,774		-,267	
		1,264E-						
		1						
RO29	,403		,151	,172	,536	,450	,121	-,266
Woont bijeenkomsten bij en leest vakbladen	-,289	-		-,179	,102	,856		
		2,801E-						
		1						
Experts binnen de sector worden om advies gevraagd	,406		,438	,101		,739		

Probeert nieuwe producten uit ook als deze zich nog niet hebben bewezen	,246	,152	,303	,167	,116	,350	,757	,114
Baseert argumenten op vakkennis	-,329	,210	,216	-,118			-,753	
RO3	-,386	,182	,123		,123	-,115	,729	-,372
Bij problemen wordt gewerkt met een stappenplan	,373		,183		,225	,203	-,543	-,500
Is actief in het leggen van nieuwe contacten en behouden van bestaande	,389	,274	,152	,112	-,400	-,234	,469	
RO36			-,187		-,119			,887
RO27			,264		,290	,191	-,167	,789

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 22 iterations.

**Tabel 14: Uitkomsten Variamax Rotation**

De gedragsindicatoren geven bepaalde ladingen bij de verschillende factoren (1 t/m 8). Wanneer een indicator voor een bepaalde factor een lading van 0,6 of hoger geeft, behoort deze bij deze bepaalde factor.

Als extra controle wordt de homogeniteit van de verschillende gedragsindicatoren behorende bij de verschillende competenties getest. Dit wordt gedaan door middel van een Cronbach's Alpha test. De tabellen 15 t/m 29 laten de resultaten zien.

### Competentie 1:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	6

**Tabel 15: Cronbach's Alpha competentie 1**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,8. Dit betekent dat voor competentie 1 de gekoppelde gedragsindicatoren voldoende homogeen zijn.



### Competentie 2:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	3

**Tabel 16: Cronbach's Alpha competentie 2**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,8. Dit betekent dat voor competentie 2 de gekoppelde gedragsindicatoren voldoende homogeen zijn.

### Competentie 3:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,393	5

**Tabel 17: Cronbach's Alpha competentie 3**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,4. Dit betekent dat voor competentie 3 de gekoppelde gedragsindicatoren onvoldoende homogeen zijn. Onderstaande tabel toont aan dat wanneer de indicator 'Staat voor gemaakte keuzes' uitgesloten wordt, de alpha een waarde heeft van 0,8.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Administratie netjes bij en op orde	12,75	3,933	,475	,116
Belangrijke gegevens in mapjes	13,00	3,200	,582	-,052 <sup>a</sup>
Is trots op ervaring in de sector	12,81	4,429	,279	,276
Staat voor de gemaakte keuzes	12,75	7,667	-,409	,801
Behandelt anderen op een eerlijke en rechtvaardige manier	12,19	4,296	,691	,088

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 18: Cronbach's Alpha if item deleted competentie 3**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	4

**Tabel 19: Cronbach's Alpha gecorrigeerde competentie 3**

Na het verwijderen van de indicator 'Staat voor gemaakte keuzes', zijn de overige indicatoren voldoende homogeen.

**Competentie 4:****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
-,359	7

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 20: Cronbach's Alpha competentie 4**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van - 0,4. Dit betekent dat voor competentie 4 de gekoppelde gedragsindicatoren onvoldoende homogeen zijn. Onderstaande tabel toont aan dat wanneer de indicator 'RO14' uitgesloten wordt, de alpha een waarde heeft van 0,6.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen	19,2500	1,533	,645	-2,204 <sup>a</sup>
RO14	19,4375	6,796	-,646	,589
Voor en nadelen goed afwegen voor beslissing	18,2500	3,667	,151	-,485 <sup>a</sup>
RO15	18,5000	4,533	-,323	-,101 <sup>a</sup>
Wint de ander graag voor zijn opvattingen	18,8750	3,583	-,069	-,346 <sup>a</sup>
Bij zoeken naar verbetering wordt gekeken door de ogen van de klant	19,1250	2,783	,134	-,719 <sup>a</sup>
Kan wensen en karakter van iemand nauwkeurig inschatten	18,9375	2,729	,464	-,967 <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 21: Cronbach's Alpha if item deleted competentie 4**

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,589	6

**Tabel 22: Cronbach's Alpha gecorrigeerde competentie 4**

Na het verwijderen van de indicator 'RO14', zijn de overige indicatoren voldoende homogeen.

## Competentie 5:

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	3

**Tabel 23: Cronbach's Alpha competentie 5**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,7. Dit betekent dat voor competentie 5 de gekoppelde gedragsindicatoren voldoende homogeen zijn.

### Competentie 6:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,684	2

**Tabel 24: Cronbach's Alpha competentie 6**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,7. Dit betekent dat voor competentie 6 de gekoppelde gedragsindicatoren voldoende homogeen zijn.

### Competentie 7:

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
-,884	3

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 25: Cronbach's Alpha competentie 7**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van - 0,9. Dit betekent dat voor competentie 7 de gekoppelde gedragsindicatoren onvoldoende homogeen zijn. Onderstaande tabel toont aan dat wanneer de indicator 'Baseert argumenten op vakkennis' uitgesloten wordt, de alpha een waarde heeft van 0,6.

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Probeer nieuwe producten uit ook als deze zich nog niet hebben bewezen	5,8750	1,183	-,206	-,901 <sup>a</sup>
Baseert argumenten op vakkennis	5,0000	2,267	-,555	,588
RO3	4,8750	,650	,092	-3,282 <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 26: Cronbach's Alpha if item deleted competentie 7**

Cronbach's Alpha	N of Items
,588	2

**Tabel 27: Cronbach's Alpha gecorrigeerde competentie 7**

Na het verwijderen van de indicator 'RO14', zijn de overige indicatoren voldoende homogeen.

### Competentie 8:

Cronbach's Alpha	N of Items
,440	2

**Tabel 28: Cronbach's Alpha competentie 8**

In de bovenstaande tabel is te zien dat de alpha een waarde heeft van 0,4. Dit betekent dat voor competentie 8 de gekoppelde gedragsindicatoren onvoldoende homogeen zijn.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RO36	3,3125	1,029	,608	<sup>a</sup>
RO27	3,9375	,062	,608	<sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Tabel 29: Cronbach's Alpha gecorrigeerde competentie 8**

Bovenstaande tabel toont aan dat het bij deze competentie niet mogelijk is een waarde van alpha van 0,6 of hoger te krijgen. Om deze reden zal competentie 8 geen deel uitmaken van het algemene deel van het competentieprofiel.

## Bijlage 6: Aangepast competentieprofiel

### Algemeen deel

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Analyseren:</b> Competenties gerelateerd aan het analyseren en beoordelen van kansen voor nieuwe producten, processen of markten.	1	Overzicht	De ondernemer is in staat een totaaloverzicht te vormen van wat er zich binnen zijn onderneming afspeelt.
	2	Marktoriëntatie	De ondernemer kan bewust zijn van de ontwikkelingen in de paardensector. Naar aanleiding van dit bewustzijn ziet de ondernemer kansen en bedreigingen voor zijn onderneming
<b>Initiëren:</b> Competenties gerelateerd aan het realiseren van kansen.	3	Leiderschap	De ondernemer is, door middel van het geven van leiding, in staat zijn onderneming in de juiste balans te brengen.
	4	Management	De ondernemer is in staat om het management binnen zijn onderneming op peil te houden.
	5	Motivatie	De ondernemer is in staat zich met volledige overgave en plezier, te storten op de activiteiten behorende bij de onderneming.
	6	Innovatie	De ondernemer is in staat nieuwe ideeën te ontwikkelen en uit te voeren. Daarbij is hij zich bewust van de eventuele gevolgen welke het nemen van risico's met zich mee brengt.
<b>Netwerken:</b> Competenties gerelateerd aan het aangaan en onderhouden van (nieuwe) contacten.	7	Emotionele intelligentie	De ondernemer is in staat zijn communicatieve vaardigheden op de juiste manier toe te passen binnen zijn onderneming.

Tabel 30: Gecorrigeerde competenties algemeen deel

Competentie	Nr.	Gedragsindicatoren
1. Overzicht	1	De ondernemer communiceert op basis van argumenten en emotie.
	2	De ondernemer heeft een uitgewerkte visie en missie voor de onderneming op papier.
	3	De ondernemer kan uit een veelvoud aan informatie de aspecten van belang voor de onderneming selecteren.
2. Marktoriëntatie	4	De ondernemer weet wat er gaande is in de paardensector, bij concurrenten en bij collega's. Dit blijkt uit het actief bijhouden van de ontwikkelingen in de sector door bijvoorbeeld het bijwonen van bijeenkomsten en het lezen van vakbladen.
	5	De ondernemer durft feedback te vragen en te ontvangen.
3. Leiderschap	6	De ondernemer houdt overzicht over de werkzaamheden van zichzelf en anderen en bewaakt de voortgang. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in hoofd- en bijzaken
	7	De ondernemer is bewust van de sterke en zwakke punten van zowel zichzelf als de onderneming en kan deze benoemen.
	8	De ondernemer durft in te grijpen, wanneer processen niet lopen, zoals de ondernemer dit had beoogd.
	9	De ondernemer is zich bewust van de gezondheid van zijn onderneming. Dit betekent dat het bedrijf in balans is, zowel financieel als bedrijfskundig gezien.
	10	De ondernemer heeft vertrouwen in zijn eigen kunnen.
	11	De ondernemer weet wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.
4. Management	12	De ondernemer voert een complete en duidelijke administratie en loopt hiermee op schema/is bij.
	13	De ondernemer werkt systematisch, planmatig en nauwkeurig bij het verzamelen van gegevens.
	14	De ondernemer weet enthousiasme uit te stralen en over te brengen, onder andere door trots te vertellen over zijn ervaring in de paardensector.
	15	De ondernemer behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.

5. Motivatie	16	De ondernemer toont interesse voor allerlei relevante onderwerpen, ook als deze buiten het eigen werkveld liggen. Dit geldt voor zowel professioneel gerelateerde onderwerpen als voor bijvoorbeeld interesse in de roeivereniging.
	17	De ondernemer denkt kritisch. Dit blijkt uit het vooruit denken en het tegen elkaar afwegen van de voor- en nadelen.
	18	De ondernemer realiseert een activiteit binnen de begroting en planning.
	19	De ondernemer heeft er plezier in de ander te winnen voor zijn eigen opvattingen.
	20	De ondernemer kijkt naar de eigen onderneming door de ogen van de klant en zoekt naar verbeteringen.
	21	De ondernemer kan iemands karakter en wensen nauwkeurig inschatten en past zich aan in de manier van communiceren.
6. Innovatie	22	De ondernemer experimenteert soms met nieuwe producten, processen of markten voor het bedrijf, welke zich in de praktijk nog niet hebben bewezen.
	23	De ondernemer let op de beoogde resultaten in vergelijking met de behaalde resultaten. Hiervoor worden regelmatig reflectiemomenten georganiseerd.
7. Emotionele intelligentie	24	De ondernemer stemt zijn gedrag adequaat af op zijn waarden en principes.
	25	De ondernemer coördineert werkzaamheden waar meer mensen bij betrokken zijn zodanig, dat verschillende onderdelen en betrokkenen goed samenwerken. Dit betekent dat er regelmatig werkoverleggen worden gepland.
	26	De ondernemer is zich bewust van de gevolgen van zijn handelen voor de onderneming.

Tabel 31: Indicatoren gecorrigeerde competenties algemeen deel



## Paardspecifieke delen

### Fokkerij

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Fokken:</b> Competenties gerelateerd aan het fokken van paarden.	8	Selecteren	De ondernemer is in staat de juiste merries en hengsten te selecteren voor het fokken.
	9	Adviseren	De ondernemer is in staat merriehouders te adviseren met betrekking tot de hengstenselectie en het fokproces.
	10	Voortplanting	De ondernemer is in staat het inzicht met betrekking tot de voortplanting van het paard in praktijk te brengen.
	11	Consulteren	De ondernemer is in staat nauw contact te onderhouden met de veearts.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	12	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 32: Paardspecifieke competenties Fokkerij

Competentie		Gedragsindicatoren
11. Selecteren	41	De ondernemer heeft een duidelijk fokdoel voor ogen.
	42	De ondernemer selecteert niet slechts op uiterlijk en prestaties, maar ook op gedragskenmerken en karaktereigenschappen.
	43	Bij het selecteren van hengsten en merries heeft de ondernemer als doel erfelijke gebreken en inteelt zoveel mogelijk te beperken.
	44	De ondernemer begrijpt en gebruikt de fokwaarden.
12. Adviseren	45	De ondernemer informeert naar de doelstelling en wensen van de klant en past zijn advies hierop aan.
	46	De ondernemer draagt zijn kennis met betrekking tot het fokproces over. Dit blijkt uit een goede begeleiding tijdens en na de dracht.
	47	De ondernemer ligt zijn advies duidelijk toe, door middel van het belichten van de positieve en negatieve aspecten.
	48	De ondernemer spreekt de 'taal' van de klant. Dit blijkt uit een actieve interactie met de klant, welke zich op zijn gemak voelt.

13. Voortplanting	49	De ondernemer heeft kennis van de werking van de voortplantingsorganen en het voortplantingsproces van het paard.
	50	De ondernemer observeert het gedrag van de merrie, bijvoorbeeld in het geval van het bepalen van de hengstigheid of bij het bepalen van de geboorte van een veulen.
	51	De ondernemer heeft kennis van de geboorte van een veulen en handelt op de juiste manier, d.w.z. weet wanneer hij dient in te grijpen en eventueel een dierenarts te laten komen.
	52	De ondernemer kan de meeste activiteiten met betrekking tot het drachtig krijgen van een merrie, zoals het insemineren en het opvoelen/scannen, uitoefenen op zijn bedrijf.
14. Consulteren	53	De ondernemer consulteert een dierenarts voor het opvoelen en scannen van de merries.
	54	De ondernemer consulteert een expert voor het in optimale conditie houden van de merries en hengsten.
	55	De ondernemer heeft regelmatig overleg met de dierenarts en andere experts, met betrekking tot de optimalisatie van het fokproces.
	56	De ondernemer heeft een vaste dierenarts, welke bekend is met het fokdoel van de onderneming.
15. Verzorgen	57	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	58	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	59	De ondernemer speent de veulens op de juiste manier af en biedt hen de juiste huisvesting en verzorging, rekening houdend met de ontwikkeling van het veulen.
	60	De ondernemer draagt zorg voor een voldoende hygiënische omgeving, ter bevordering van de voortplanting van het paard.

Tabel 33: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Fokkerij

## Handelsstal

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Handelen:</b> Competenties gerelateerd aan het verhandelen van paarden.	13	Onderhandelen	De ondernemer is in staat te onderhandelen bij de koop en verkoop van paarden.
	14	Transport	De ondernemer is in staat degelijk transport te organiseren voor het vervoer van de paarden.
	15	Matchen	De ondernemer is in staat het juiste paard bij de klant te vinden en andersom.
<b>Training:</b> Competenties gerelateerd aan de training van het paard.	16	Training	De ondernemer is in staat paarden zadelmak te maken en te trainen.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	17	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

**Tabel 34: Paardspecifieke competenties Handelsstal**

Competentie		Gedragsindicatoren
16. Onderhandelen	61	De ondernemer handelt met de koper of verkoper van een paard met betrekking tot de verkoopprijs.
	62	De ondernemer handelt met de koper of verkoper van een paard met betrekking tot de koopvoorwaarden.
	63	De ondernemer weet wanneer het het juiste moment is om de onderhandelingen met betrekking tot de koop of verkoop van een paard te laten plaatsvinden.
	64	De ondernemer kan de koper of verkoper van een paard naar zijn hand zetten. Dit blijkt uit het creëren van een gunstige prijs en voorwaarden tijdens de onderhandelingen.
17. Transport	65	De ondernemer zorgt voor een voldoende veilig en welzijnsvriendelijk transportmiddel.
	66	De ondernemer zorgt ervoor dat het vervoer van paarden dusdanig geschiedt dat daarbij de veiligheid, het bewegen, eten en drinken en het tijdig rusten gewaarborgd zijn.
	67	De ondernemer heeft de juiste papieren bij zich tijdens het vervoeren van paarden. Het betreft een paardenpaspoort met chipnummer van het paard (bij export/import ook de export-/importpapieren).
	68	De ondernemer vervoert een paard slechts wanneer het in goede conditie/gezondheid is.

18. Matchen	69	De ondernemer luistert naar de wensen en doelstellingen van de klant en zoekt hier het juiste paard bij.
	70	De ondernemer begeleidt de potentiële koper met het uitproberen van het paard.
	71	De ondernemer adviseert de klant met betrekking tot de keuze van een paard.
	72	De ondernemer verkoopt een paard slechts wanneer de klant het het paard goed matchen.
19. Training	73	De ondernemer zorgt ervoor dat bij het trainen van paarden als uitgangspunt wordt genomen dat de toegepaste methode aansluit bij de natuurlijke aanleg van het betreffende dier. De trainingmethode heeft een positieve invloed op het paard.
	74	De ondernemer houdt het welzijn en de gezondheid van het paard nauwkeurig in de gaten tijdens en na de training.
	75	De ondernemer neemt tijd en rust in de training van het paard.
	76	De ondernemer informeert de koper van het paard naar de toegepaste manier van trainen en het trainingsniveau.
20. Verzorgen	77	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	78	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	79	De ondernemer koopt en verkoopt slechts paarden welke juist zijn ingeënt, ontwormt en bekapt/beslagen.
	80	De ondernemer zondert zieke paarden af van de overige paarden op het bedrijf, om het verspreiden van ziektes te voorkomen.

Tabel 35: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Handelstal

## Manege

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Instructie:</b> Competenties gerelateerd aan het verzorgen van instructie.	18	Stimuleren	De ondernemer is in staat om de sportieve ontwikkeling van de ruiters te stimuleren.
	19	Informereren	De ondernemer is in staat om de ruiters te informeren over sportrelevante zaken als veiligheid, sportuitrusting, verzorging van het paard, regels en voorschriften.
	20	Trainings situatie	De ondernemer is in staat een optimale trainingssituatie te creëren voor de ruiters.
<b>Veiligheid:</b> Competenties gerelateerd aan de veiligheid van mens en dier.	21	Veiligheid	De ondernemer is in staat de veiligheid op het bedrijf te waarborgen en verbeteren.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	22	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 36: Paardspecifieke competenties Manege

Competentie		Gedragindicatoren
21. Stimuleren	81	De ondernemer heeft inlevingsvermogen, is flexibel, klantvriendelijk en stressbestendig. Hiermee speelt de ondernemer in op de belevingswereld van de ruiter en ouders.
	82	De ondernemer creëert en bewaakt een omgeving/sfeer, waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de sport.
	83	De ondernemer organiseert regelmatig onderlinge of regionale wedstrijden, om de ruiter de mogelijkheid te bieden zijn prestaties te meten.
	84	De ondernemer is zich bewust dat de voornaamste motivatie voor het rijden van paarden het omgaan met dieren betreft. Dit blijkt uit het stimuleren van paard gerelateerde activiteiten/evenementen anders dan rijden.
22. Informeren	85	De ondernemer informeert ruiters met betrekking tot de verzorging van het paard.
	86	De ondernemer informeert ruiters met betrekking tot de regels en voorschriften geldig op het bedrijf.
	87	De ondernemer informeert ouders van ruiters over zaken welke betrekking hebben op de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.
	88	De ondernemer is aangesloten bij de FNRS.

23. Trainingssituatie	89	De ondernemer selecteert gekwalificeerde en bekwame werknemers.
	90	De ondernemer stelt een trainingsprogramma op afgesteld op de wensen en mogelijkheden van ruiter en paard.
	91	De ondernemer richt de trainingssituatie in en zorgt voor het onderhoud van de materialen.
	92	De ondernemer stelt paarden beschikbaar met een betrouwbaar karakter en een goed opleidingsniveau (L of hoger).
24. Veiligheid	93	De ondernemer stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden verplicht.
	94	De ondernemer zorgt voor een veilige omgeving, voor zowel mens en dier, waar de sport kan worden beoefend.
	95	De ondernemer is in het bezit van het veiligheidscertificaat.
	96	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn duidelijk zichtbaar aanwezig op het bedrijf.
25. Verzorgen	97	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast behandelt de ondernemer paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend.
	98	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	99	De ondernemer ontwormt, ent, en controleert het gebit van de paarden regelmatig.
	100	De ondernemer laat de paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid bekappen of beslaan.

Tabel 37: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Manege

## Pensionstal

Competentie domein		Competentie	Beschrijving
<b>Omgeving:</b> Competenties gerelateerd aan de omgeving van de pensionstal.	23	Informereren	De ondernemer is in staat om de paardeneigenaren te informeren over relevante zaken als veiligheid, sportuitrusting, verzorging van het paard, regels en voorschriften.
	24	Cultuur	De ondernemer is een staat een prettige cultuur voor zowel werknemers als paardeneigenaren te creëren.
<b>Veiligheid:</b> Competenties gerelateerd aan de veiligheid van mens en dier.	25	Veiligheid	De ondernemer is in staat de veiligheid op het bedrijf te waarborgen en verbeteren.
<b>Verzorging:</b> Competenties gerelateerd aan de verzorging van het paard.	26	Zorgen	De ondernemer is in staat een optimale omgeving te creëren waarin de paardeneigenaren hun paarden optimaal kunnen verzorgen.
	27	Verzorgen	De ondernemer is in staat de paarden op het bedrijf de benodigde verzorging te bieden.

Tabel 38: Paardspecifieke competenties pensionstal

Competentie		Gedragsindicatoren
26. Informeren	101	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de verzorging van het paard.
	102	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de regels en voorschriften geldig op het bedrijf.
	103	De ondernemer informeert ouders van ruiters over zaken welke betrekking hebben op de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.
	104	De ondernemer informeert paardeneigenaren met betrekking tot de kosten van het houden van een paard.
27. Cultuur	105	De ondernemer creëert en bewaakt een omgeving/sfeer, waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de sport.
	106	De ondernemer is stressbestendig.
	107	De ondernemer creëert een sfeer waarin paardeneigenaren elkaar bij staan en coulant zijn tegenover elkaar. Dit zal ook blijken uit weinig geroddel in de stal.
	108	De ondernemer biedt de paardeneigenaren de mogelijkheid samen te zijn, door middel van het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld een kantine.

28. Veiligheid	109	De ondernemer stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden verplicht.
	110	De ondernemer zorgt voor een veilige omgeving, voor zowel mens en dier, waar de sport kan worden beoefend.
	111	De ondernemer is in het bezit van het veiligheidscertificaat.
	112	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn duidelijk zichtbaar aanwezig op het bedrijf.
29. Zorgen	113	De ondernemer zorgt voor voldoende faciliteiten voor het beoefenen van de paardensport.
	114	De ondernemer zorgt voor goede kwaliteit en voldoende hoeveelheid van bodembedekking en voer.
	115	De ondernemer verzorgt weidegang van goede kwaliteit en omvang.
	116	De ondernemer verzorgt de mestafvoer en aanvoer van voer.
30. Verzorgen	117	De ondernemer is in staat ziektes en gebreken te voorkomen en te herkennen. Daarnaast attendeert de ondernemer de eigenaren van paarden waarbij ziektes of gebreken worden herkend erop, dat het paard behandeld dient te worden.
	118	De ondernemer biedt de paarden huisvesting waarbij recht wordt gedaan aan een goede samenhang tussen de behoefte aan sociale contacten, lichaamsbeweging, het natuurlijke eetgedrag en voorkomen van lichamelijke of mentale ongemakken.
	119	De ondernemer zorgt ervoor dat de eigenaren hun paarden regelmatig ontwormen, enten, en het gebit laten controleren.
	120	De ondernemer zorgt ervoor dat de eigenaren hun paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid bekappen of beslaan.

Tabel 39: Indicatoren bij paardspecifieke competenties Pensionstal



## Bijlage 7: Competentiescores

Competentie	Maximale competentiescore	Minimale score voor het competent zijn
<b>Algemeen</b>		
1. Overzicht	12	9
2. Marktoriëntatie	8	6
3. Leiderschap	24	18
4. Management	16	12
5. Motivatie	24	18
6. Innovatie	8	6
7. Emotionele intelligentie	12	9
<b>Fokkerij</b>		
8.	20	15
9.	20	15
10.	20	15
11.	20	15
12.	20	15
<b>Handelsstal</b>		
13.	20	15
14.	20	15
15.	20	15
16.	20	15
17.	20	15
<b>Manege</b>		
18.	20	15
19.	20	15
20.	20	15
21.	20	15
22.	20	15
<b>Pensionstal</b>		
23.	20	15
24.	20	15
25.	20	15
26.	20	15
27.	20	15
<b>Compleet competentieprofiel (algemeen + fokkerij/handel/manege/pension)</b>	204	153

Tabel 40 Competentiescores

## Bijlage 8: Enquête Fokkerij

### Enquête 'De hippische ondernemer'

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt de enquête 'De hippische ondernemer'.

Zoals u wellicht weet, wordt er in het kader van de professionalisering steeds meer verwacht van de paardensector. Zo ook van de hippische ondernemer. Een ondernemer dient over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, om in staat te zijn het bedrijf in de juiste banen te leiden. Met andere woorden een ondernemer moet competent zijn.

Om u in de toekomst beter te kunnen adviseren zijn we bezig met het ontwikkelen van een competentieprofiel. Hierbij hebben wij echter wel uw hulp nodig. Wij kennen de eigenschappen welke van belang zijn voor de ondernemer. Echter zouden wij graag in beeld brengen welke eigenschappen van belang zijn voor de hippische ondernemer. Daarom hebben wij een vragenlijst opgesteld. Het invullen hiervan zal ongeveer 30 minuten duren. Wij willen u vragen deze in te vullen en in de bijgevoegde envelop terug te sturen. Zonder postzegel!

Let op: de vragenlijst is niet anoniem. Dit is nodig om de vragenlijst zo betrouwbaar mogelijk te houden. Wij gaan uiteraard vertrouwelijk met uw gegevens om.

Wij hopen op uw medewerking. In juni ontvangt u de uitkomsten van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Alfa Accountants en Adviseurs

Rianne Mennink  
Stagiaire Vakgroep Paardenhouderij

Alfa Accountants en Adviseurs  
Agro Business Park 85-87  
6708 PV Wageningen  
Tel: 0317-423865  
Mobiel: 06-54348396  
[rmennink@alfa-accountants.nl](mailto:rmennink@alfa-accountants.nl)  
[www.alfa-accountants.nl](http://www.alfa-accountants.nl)

*Graag volledig ingevuld retourneren in bijgaande antwoordenvolp vóór 7 mei 2010. Voor enquêtes die op tijd worden teruggestuurd, bestaat er de mogelijkheid een persoonlijk competentieprofiel te ontvangen.*

## Deel1: Algemene bedrijfsgegevens

Naam bedrijf:.....  
Adres:.....  
Postcode:.....Plaats:.....  
Telefoonnummer (evt.):.....

- Bedrijfstype:
- Fokkerij
  - Handelsstal
  - Manege
  - Pensionstal

Oprichtingsdatum bedrijf:.....

Naam invuller:.....  
Functie binnen het bedrijf:.....

## Deel 2: Ondernemen in de paardensector

Wat is ondernemen volgens u?  
.....  
.....  
.....

Bent u een ondernemer? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?  
Ja/Nee, want.....  
.....  
.....

Denkt u dat ondernemen belangrijk is in de paardensector?  
Ja/Nee, want.....  
.....  
.....

Kunt u drie kernwoorden noemen welke u associeert met ondernemen?

1. ....
2. ....
3. ....

### Deel 3: Ondernemersprofiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

#### Analyseren

Met de komst van onder andere het internet is de hoeveelheid informatie welke op een ondernemer afkomt ontzettend gegroeid. Een ondernemer dient uit deze grote hoeveelheid informatie, de informatie te halen die voor het bedrijf van belang is. Hier gaan de eerste 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
1	U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen, ook wanneer deze buiten het eigen werkveld liggen (zoals bijvoorbeeld de roeivereniging).	1	2	3	4
2	U heeft een uitgewerkte missie en visie voor uw bedrijf op papier.	1	2	3	4
3	Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen uw bedrijf organiseert u slechts sporadisch reflectiemomenten.	1	2	3	4
4	Wanneer u belangrijke gegevens verzamelt, doet u deze netjes in mapjes met tabbladen.	1	2	3	4
5	U plant geen werkoverleggen met uw werknemers.	1	2	3	4
6	U vergelijkt uw bedrijf niet met andere bedrijven in de omgeving.	1	2	3	4
7	U weegt voordelen en nadelen goed tegen elkaar af, voordat u een beslissing neemt.	1	2	3	4
8	Wanneer u beslissingen neemt, neemt u deze vanuit uw eigen oogpunt.	1	2	3	4
9	U houdt uw administratie netjes bij en zorgt altijd dat alles op tijd verwerkt is.	1	2	3	4
10	U heeft overzicht over alle werkzaamheden binnen het bedrijf en zorgt ervoor dat alle werkzaamheden voltooid worden. Daarbij krijgen de hoofdzaken voorrang.	1	2	3	4
11	U woont regelmatig bijeenkomsten bij georganiseerd binnen de sector en u leest verschillende vakbladen.	1	2	3	4
12	Alle informatie die tot uw beschikking staat op onder andere het internet, is van belang voor uw bedrijf.	1	2	3	4
13	Wanneer bepaalde processen niet zo verlopen als u had verwacht, stuurt u deze processen bij.	1	2	3	4

14	De ontwikkelingen in uw bedrijf (bijvoorbeeld de bezettingsgraad van de stallen) worden niet bijgehouden op papier of digitaal.	1	2	3	4
15	Wanneer u een activiteit organiseert overschrijdt u altijd de begroting en planning.	1	2	3	4
16	Met betrekking tot de ontwikkeling van uw producten, vraagt u uw klanten niet naar hun wensen.	1	2	3	4
17	Wanneer u problemen tegenkomt in uw bedrijf, werkt u volgens een stappenplan, om de problemen op te lossen.	1	2	3	4
18	Bij het zoeken naar verbeteringen voor uw bedrijf, kijkt u door de ogen van de klant.	1	2	3	4
19	Zowel financieel als organisatorisch is uw bedrijf niet in balans.	1	2	3	4
20	Wanneer zich problemen voordoen stelt u de beoogde planning niet bij.	1	2	3	4

### Initiëren

De kern van het ondernemerschap is niet alleen het zien van kansen, maar ook het realiseren ervan. Het analyseren en verder ontwikkelen van kansen is nog van totaal andere orde dan het daadwerkelijk uitvoeren ervan. Deze tweede serie vragen gaat er over hoe u in het proces van het uitvoeren van kansen staat.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
21	U vraagt experts binnen de sector om advies.	1	2	3	4
22	U staat voor de keuzes welke u maakt en bent niet bang voor kritiek op deze keuzes.	1	2	3	4
23	U kunt de sterke en zwakke punten van u en uw bedrijf niet benoemen.	1	2	3	4
24	U heeft geen vertrouwen in uw eigen kunnen.	1	2	3	4
25	Ook als niet alle consequenties van uw beslissing zijn te overzien, zegt u ja of nee.	1	2	3	4
26	U probeert nieuwe producten of processen uit, zonder dat deze zich hebben bewezen in de markt.	1	2	3	4
27	Wanneer u een fout heeft gemaakt, geeft u dit niet toe.	1	2	3	4
28	U voelt zich onder veel omstandigheden op uw gemak.	1	2	3	4

### Netwerken

In de paardensector speelt netwerken een belangrijke rol in het zoeken naar, maar ook in het realiseren van kansen voor uw bedrijf. De laatste serie vragen gaat over of en hoe u netwerkt.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
29	Wanneer u een complex onderwerp uit moet leggen, gebruikt u veel details en geen voorbeelden.	1	2	3	4
30	U heeft geen idee wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.	1	2	3	4
31	U baseert uw argumenten op feiten en vakkennis en laat daarmee aan anderen zien dat u over veel kwaliteiten beschikt.	1	2	3	4
32	In uw handelen houdt u geen rekening met uw waarden en principes.	1	2	3	4
33	U kunt de wensen en het karakter van iemand nauwkeurig inschatten.	1	2	3	4
34	U bent trots op uw ervaring in de sector en vertelt hier graag enthousiast over.	1	2	3	4
35	In een gesprek gebruikt u weinig emotionele aspecten. Het liefst voert u dan ook 'zakelijke' gesprekken.	1	2	3	4
36	Wanneer iemand een geheim vertelt, verteld u dit door aan anderen.	1	2	3	4
37	U bent actief in het leggen van nieuwe contacten en het behouden van bestaande contacten.	1	2	3	4
38	U heeft er plezier in de ander te winnen voor uw opvattingen.	1	2	3	4
39	U behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.	1	2	3	4
40	U wisselt graag informatie uit met uw collega's en studenten en staat ook open voor suggesties/opmerkingen van hun kant.	1	2	3	4

## Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden

Naast de bedrijfskundige kennis en vaardigheden, zijn ook de bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden met betrekking tot het paard van groot belang voor de ondernemer. Hier gaan de volgende 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
41	U heeft een duidelijk fokdoel voor uw bedrijf en kunt dit doel benoemen.	1	2	3	4
42	Merriehouders krijgen van u geen begeleiding tijdens de dracht van de merries. Daarnaast moeten zij zelf maar op zoek gaan naar kennis over het fokken.	1	2	3	4
43	Bij de geboorte van een veulen weet u niet wanneer de situatie reden geeft tot het bellen van een dierenarts.	1	2	3	4
44	U heeft geen vaste dierenarts voor uw bedrijf.	1	2	3	4
45	U selecteert hengsten en merries niet allen op basis van uiterlijk en prestatie, maar ook op basis van gedragskenmerken en karaktereigenschappen.	1	2	3	4
46	Wanneer u een merriehouder advies geeft, ligt u dit duidelijk toe door middel van het belichten van zowel de positieve als negatieve kanten.	1	2	3	4
47	Insemineren, opvoelen en scannen wordt niet uitgeoefend op uw bedrijf, maar extern (bijvoorbeeld bij de dierenkliniek).	1	2	3	4
48	U herkent ziektes en gebreken bij paarden. Een paard met een ziekte of gebrek wordt door u behandeld.	1	2	3	4
49	U heeft bij het fokken als doel de inteelt en erfelijke gebreken zoveel mogelijk te beperken.	1	2	3	4
50	U heeft veelvuldig contact met uw klanten. Uw klanten voelen zich bij u op hun gemak.	1	2	3	4
51	Het opvoelen en scannen van de merries laat u niet doen door een dierenarts.	1	2	3	4
52	Bij de huisvesting van de paarden op uw bedrijf hecht u geen waarde aan de behoeften van de paarden, zoals sociaal contact en het natuurlijk eetgedrag.	1	2	3	4
53	U begrijpt en gebruikt fokwaarden van het selecteren van een hengst.	1	2	3	4

54	U kunt niet uitleggen hoe de voortplantingsorganen en processen werken bij een paard.	1	2	3	4
55	U vraagt een expert om advies bij het in optimale conditie houden van de paarden.	1	2	3	4
56	U weet wanneer u veulens moet spenen. Als de veulens gespeend worden biedt u hen huisvesting rekening houdend met de ontwikkeling van de veulens.	1	2	3	4
57	Wanneer u klanten adviseert met betrekking tot het fokken, past u uw advies niet aan op de doelstellingen en wensen van de klant.	1	2	3	4
58	U observeert nooit het gedrag van de merries, bijvoorbeeld in het geval van het bepalen van de hengstigheid.	1	2	3	4
59	Met betrekking tot het optimaliseren van het fokproces, heeft u geen overleg met de dierenarts en andere experts.	1	2	3	4
60	U zorgt voor een schone en hygiënische omgeving.	1	2	3	4

## Slotvragen

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek?

- Ja                      - Nee

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de diensten van Alfa Accountants en Adviseurs?

- Ja                      - Nee

Wij willen u vriendelijk bedanken voor uw medewerking aan deze enquête.



## Bijlage 9: Enquete Handelsstal

### Enquête 'De hippische ondernemer'

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt de enquête 'De hippische ondernemer'.

Zoals u wellicht weet, wordt er in het kader van de professionalisering steeds meer verwacht van de paardensector. Zo ook van de hippische ondernemer. Een ondernemer dient over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, om in staat te zijn het bedrijf in de juiste banen te leiden. Met andere woorden een ondernemer moet competent zijn.

Om u in de toekomst beter te kunnen adviseren zijn we bezig met het ontwikkelen van een competentieprofiel. Hierbij hebben wij echter wel uw hulp nodig. Wij kennen de eigenschappen welke van belang zijn voor de ondernemer. Echter zouden wij graag in beeld brengen welke eigenschappen van belang zijn voor de hippische ondernemer. Daarom hebben wij een vragenlijst opgesteld. Het invullen hiervan zal ongeveer 30 minuten duren. Wij willen u vragen deze in te vullen en in de bijgevoegde envelop terug te sturen. Zonder postzegel!

Let op: de vragenlijst is niet anoniem. Dit is nodig om de vragenlijst zo betrouwbaar mogelijk te houden. Wij gaan uiteraard vertrouwelijk met uw gegevens om.

Wij hopen op uw medewerking. In juni ontvangt u de uitkomsten van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Alfa Accountants en Adviseurs

Rianne Mennink  
Stagiaire Vakgroep Paardenhouderij

Alfa Accountants en Adviseurs  
Agro Business Park 85-87  
6708 PV Wageningen  
Tel: 0317-423865  
Mobiel: 06-54348396  
[rmennink@alfa-accountants.nl](mailto:rmennink@alfa-accountants.nl)  
[www.alfa-accountants.nl](http://www.alfa-accountants.nl)

*Graag volledig ingevuld retourneren in bijgaande antwoordenvolp vóór 7 mei 2010. Voor enquêtes die op tijd worden teruggestuurd, bestaat er de mogelijkheid een persoonlijk competentieprofiel te ontvangen.*

### Deel1: Algemene bedrijfsgegevens

Naam bedrijf:.....  
Adres:.....  
Postcode:.....Plaats:.....  
Telefoonnummer (evt.):.....

- Bedrijfstype:
- Fokkerij
  - Handelsstal
  - Manege
  - Pensionstal

Oprichtingsdatum bedrijf:.....

Naam invuller:.....  
Functie binnen het bedrijf:.....

### Deel 2: Ondernemen in de paardensector

Wat is ondernemen volgens u?

.....  
.....  
.....

Bent u een ondernemer? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Ja/Nee, want.....  
.....  
.....

Denkt u dat ondernemen belangrijk is in de paardensector?

Ja/Nee, want.....  
.....  
.....

Kunt u drie kernwoorden noemen welke u associeert met ondernemen?

4. ....
5. ....
6. ....

### Deel 3: Ondernemersprofiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

#### Analyseren

Met de komst van onder andere het internet is de hoeveelheid informatie welke op een ondernemer afkomt ontzettend gegroeid. Een ondernemer dient uit deze grote hoeveelheid informatie, de informatie te halen die voor het bedrijf van belang is. Hier gaan de eerste 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
1	U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen, ook wanneer deze buiten het eigen werkveld liggen (zoals bijvoorbeeld de roeivereniging).	1	2	3	4
2	U heeft een uitgewerkte missie en visie voor uw bedrijf op papier.	1	2	3	4
3	Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen uw bedrijf organiseert u slechts sporadisch reflectiemomenten.	1	2	3	4
4	Wanneer u belangrijke gegevens verzamelt, doet u deze netjes in mapjes met tabbladen.	1	2	3	4
5	U plant geen werkoverleggen met uw werknemers.	1	2	3	4
6	U vergelijkt uw bedrijf niet met andere bedrijven in de omgeving.	1	2	3	4
7	U weegt voordelen en nadelen goed tegen elkaar af, voordat u een beslissing neemt.	1	2	3	4
8	Wanneer u beslissingen neemt, neemt u deze vanuit uw eigen oogpunt.	1	2	3	4
9	U houdt uw administratie netjes bij en zorgt altijd dat alles op tijd verwerkt is.	1	2	3	4
10	U heeft overzicht over alle werkzaamheden binnen het bedrijf en zorgt ervoor dat alle werkzaamheden voltooid worden. Daarbij krijgen de hoofdzaken voorrang.	1	2	3	4
11	U woont regelmatig bijeenkomsten bij georganiseerd binnen de sector en u leest verschillende vakbladen.	1	2	3	4
12	Alle informatie die tot uw beschikking staat op onder andere het internet, is van belang voor uw bedrijf.	1	2	3	4
13	Wanneer bepaalde processen niet zo verlopen als u had verwacht, stuurt u deze processen bij.	1	2	3	4

14	De ontwikkelingen in uw bedrijf (bijvoorbeeld de bezettingsgraad van de stallen) worden niet bijgehouden op papier of digitaal.	1	2	3	4
15	Wanneer u een activiteit organiseert overschrijdt u altijd de begroting en planning.	1	2	3	4
16	Met betrekking tot de ontwikkeling van uw producten, vraagt u uw klanten niet naar hun wensen.	1	2	3	4
17	Wanneer u problemen tegenkomt in uw bedrijf, werkt u volgens een stappenplan, om de problemen op te lossen.	1	2	3	4
18	Bij het zoeken naar verbeteringen voor uw bedrijf, kijkt u door de ogen van de klant.	1	2	3	4
19	Zowel financieel als organisatorisch is uw bedrijf niet in balans.	1	2	3	4
20	Wanneer zich problemen voordoen stelt u de beoogde planning niet bij.	1	2	3	4

### Initiëren

De kern van het ondernemerschap is niet alleen het zien van kansen, maar ook het realiseren ervan. Het analyseren en verder ontwikkelen van kansen is nog van totaal andere orde dan het daadwerkelijk uitvoeren ervan. Deze tweede serie vragen gaat er over hoe u in het proces van het uitvoeren van kansen staat.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
21	U vraagt experts binnen de sector om advies.	1	2	3	4
22	U staat voor de keuzes welke u maakt en bent niet bang voor kritiek op deze keuzes.	1	2	3	4
23	U kunt de sterke en zwakke punten van u en uw bedrijf niet benoemen.	1	2	3	4
24	U heeft geen vertrouwen in uw eigen kunnen.	1	2	3	4
25	Ook als niet alle consequenties van uw beslissing zijn te overzien, zegt u ja of nee.	1	2	3	4
26	U probeert nieuwe producten of processen uit, zonder dat deze zich hebben bewezen in de markt.	1	2	3	4
27	Wanneer u een fout heeft gemaakt, geeft u dit niet toe.	1	2	3	4
28	U voelt zich onder veel omstandigheden op uw gemak.	1	2	3	4

## Netwerken

In de paardensector speelt netwerken een belangrijke rol in het zoeken naar, maar ook in het realiseren van kansen voor uw bedrijf. De laatste serie vragen gaat over of en hoe u netwerkt.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
29	Wanneer u een complex onderwerp uit moet leggen, gebruikt u veel details en geen voorbeelden.	1	2	3	4
30	U heeft geen idee wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.	1	2	3	4
31	U baseert uw argumenten op feiten en vakkennis en laat daarmee aan anderen zien dat u over veel kwaliteiten beschikt.	1	2	3	4
32	In uw handelen houdt u geen rekening met uw waarden en principes.	1	2	3	4
33	U kunt de wensen en het karakter van iemand nauwkeurig inschatten.	1	2	3	4
34	U bent trots op uw ervaring in de sector en vertelt hier graag enthousiast over.	1	2	3	4
35	In een gesprek gebruikt u weinig emotionele aspecten. Het liefst voert u dan ook 'zakelijke' gesprekken.	1	2	3	4
36	Wanneer iemand een geheim vertelt, verteld u dit door aan anderen.	1	2	3	4
37	U bent actief in het leggen van nieuwe contacten en het behouden van bestaande contacten.	1	2	3	4
38	U heeft er plezier in de ander te winnen voor uw opvattingen.	1	2	3	4
39	U behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.	1	2	3	4
40	U wisselt graag informatie uit met uw collega's en studenten en staat ook open voor suggesties/opmerkingen van hun kant.	1	2	3	4

## Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden

Naast de bedrijfskundige kennis en vaardigheden, zijn ook de bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden met betrekking tot het paard van groot belang voor de ondernemer. Hier gaan de volgende 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
61	Bij het kopen/verkoop van een paard, handelt u met de koper/verkoper van een paard met betrekking tot de prijs.	1	2	3	4
62	U zorgt dat het vervoer van een paard ook daadwerkelijk 'paardvriendelijk' geschiedt. Er wordt rekening gehouden met onder andere tijdig rusten, bewegen, eten en drinken.	1	2	3	4
63	Wanneer een klant een paard wil kopen adviseert u de klant niet met betrekking tot de keuze van het paard.	1	2	3	4
64	Wanneer u een paard verkoopt, informeert u de koper over het trainingsniveau van het paard en de methode waarmee het paard getraind is.	1	2	3	4
65	Bij het kopen/verkoop van een paard, handelt u niet met de koper/verkoper van een paard met betrekking tot de koopvoorwaarden.	1	2	3	4
66	Wanneer u paarden vervoert heeft u niet de juiste papieren bij u, zoals een paardenpaspoort met chipnummer van het paard.	1	2	3	4
67	U verkoopt een paard ook, wanneer de klant en het paard goed matchen.	1	2	3	4
68	U herkent ziektes en gebreken bij een paard en doet uw best om deze ziektes en gebreken te voorkomen. Wanneer een paard ziek is, behandelt u het paard.	1	2	3	4
69	U weet wanneer het het juiste moment is, bij het kopen/verkoop van een paard, om de onderhandelingen te starten.	1	2	3	4
70	U vervoert een paard ook wanneer het niet in goede conditie verkeert.	1	2	3	4
71	Bij het trainen van paarden gebruikt u methoden welke een positieve invloed heeft op het paard en goed aansluiten bij de natuurlijke aanleg.	1	2	3	4

72	Bij de huisvesting van de paarden op uw bedrijf hecht u geen waarde aan de behoeften van de paarden, zoals sociaal contact en het natuurlijk eetgedrag.	1	2	3	4
73	Bij onderhandelingen betreffende de koop/verkoop van een paard, creëert u altijd een gunstige prijs en gunstige voorwaarden.	1	2	3	4
74	Bij het zoeken naar een paard voor een klant, luistert u niet naar de wensen en doelstellingen van de klant.	1	2	3	4
75	Tijdens en na de training van een paard heeft u geen oog voor het welzijn en de gezondheid van het paard.	1	2	3	4
76	U koopt/verkoopt slechts paarden welke juist zijn ingeënt, ontwormt en bekap/beslagen.	1	2	3	4
77	Wanneer u een paard transporteert, gebruikt u een transportmiddel welke onvoldoende veilig en welzijnsvriendelijk is.	1	2	3	4
78	U begeleidt een potentiële koper bij het uitproberen van het paard.	1	2	3	4
79	In de training van een paard neemt u tijd en rust.	1	2	3	4
80	U zondert zieke paarden af van de overige paarden op het bedrijf.	1	2	3	4

### Slotvragen

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek?

- Ja                      - Nee

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de diensten van Alfa Accountants en Adviseurs?

- Ja                      - Nee

Wij willen u vriendelijk bedanken voor uw medewerking aan deze enquête.

## Bijlage 10: Enquete Manege

### Enquête 'De hippische ondernemer'

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt de enquête 'De hippische ondernemer'.

Zoals u wellicht weet, wordt er in het kader van de professionalisering steeds meer verwacht van de paardensector. Zo ook van de hippische ondernemer. Een ondernemer dient over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, om in staat te zijn het bedrijf in de juiste banen te leiden. Met andere woorden een ondernemer moet competent zijn.

Om u in de toekomst beter te kunnen adviseren zijn we bezig met het ontwikkelen van een competentieprofiel. Hierbij hebben wij echter wel uw hulp nodig. Wij kennen de eigenschappen welke van belang zijn voor de ondernemer. Echter zouden wij graag in beeld brengen welke eigenschappen van belang zijn voor de hippische ondernemer. Daarom hebben wij een vragenlijst opgesteld. Het invullen hiervan zal ongeveer 30 minuten duren. Wij willen u vragen deze in te vullen en per email of per post te retourneren.

Let op: de vragenlijst is niet anoniem. Dit is nodig om de vragenlijst zo betrouwbaar mogelijk te houden. Wij gaan uiteraard vertrouwelijk met uw gegevens om.

Wij hopen op uw medewerking. In juni ontvangt u, wanneer u dit wenst, de uitkomsten van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Alfa Accountants en Adviseurs

Rianne Mennink  
Stagiaire Vakgroep Paardenhouderij

Alfa Accountants en Adviseurs  
Agro Business Park 85-87  
6708 PV Wageningen  
Tel: 0317-423865  
Mobiel: 06-54348396  
[rmennink@alfa-accountants.nl](mailto:rmennink@alfa-accountants.nl)  
[www.alfa-accountants.nl](http://www.alfa-accountants.nl)



Graag volledig ingevuld retourneren per post of per email vóór 7 mei 2010.

## Deel1: Algemene bedrijfsgegevens

Naam bedrijf:.....

Adres:.....

Postcode:.....Plaats:.....

Telefoonnummer (evt.):.....

- Bedrijfstype:
- Fokkerij
  - Handelsstal
  - Manege
  - Pensionstal

Oprichtingsdatum bedrijf:.....

Naam invuller:.....

Functie binnen het bedrijf:.....

## Deel 2: Ondernemen in de paardensector

Wat is ondernemen volgens u?

.....  
.....  
.....

Bent u een ondernemer? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Ja/Nee, want.....

.....  
.....

Denkt u dat ondernemen belangrijk is in de paardensector?

Ja/Nee, want.....

.....  
.....

Kunt u drie kernwoorden noemen welke u associeert met ondernemen?

7. ....

8. ....

9. ....

### Deel 3: Ondernemersprofiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

#### Analyseren

Met de komst van onder andere het internet is de hoeveelheid informatie welke op een ondernemer afkomt ontzettend gegroeid. Een ondernemer dient uit deze grote hoeveelheid informatie, de informatie te halen die voor het bedrijf van belang is. Hier gaan de eerste 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
1	U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen, ook wanneer deze buiten het eigen werkveld liggen (zoals bijvoorbeeld de roeivereniging).	1	2	3	4
2	U heeft een uitgewerkte missie en visie voor uw bedrijf op papier.	1	2	3	4
3	Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen uw bedrijf organiseert u slechts sporadisch reflectiemomenten.	1	2	3	4
4	Wanneer u belangrijke gegevens verzamelt, doet u deze netjes in mapjes met tabbladen.	1	2	3	4
5	U plant geen werkoverleggen met uw werknemers.	1	2	3	4
6	U vergelijkt uw bedrijf niet met andere bedrijven in de omgeving.	1	2	3	4
7	U weegt voordelen en nadelen goed tegen elkaar af, voordat u een beslissing neemt.	1	2	3	4
8	Wanneer u beslissingen neemt, neemt u deze vanuit uw eigen oogpunt.	1	2	3	4
9	U houdt uw administratie netjes bij en zorgt altijd dat alles op tijd verwerkt is.	1	2	3	4
10	U heeft overzicht over alle werkzaamheden binnen het bedrijf en zorgt ervoor dat alle werkzaamheden voltooid worden. Daarbij krijgen de hoofdzaken voorrang.	1	2	3	4
11	U woont regelmatig bijeenkomsten bij georganiseerd binnen de sector en u leest verschillende vakbladen.	1	2	3	4
12	Alle informatie die tot uw beschikking staat op onder andere het internet, is van belang voor uw bedrijf.	1	2	3	4
13	Wanneer bepaalde processen niet zo verlopen als u had verwacht, stuurt u deze processen bij.	1	2	3	4

14	De ontwikkelingen in uw bedrijf (bijvoorbeeld de bezettingsgraad van de stallen) worden niet bijgehouden op papier of digitaal.	1	2	3	4
15	Wanneer u een activiteit organiseert overschrijdt u altijd de begroting en planning.	1	2	3	4
16	Met betrekking tot de ontwikkeling van uw producten, vraagt u uw klanten niet naar hun wensen.	1	2	3	4
17	Wanneer u problemen tegenkomt in uw bedrijf, werkt u volgens een stappenplan, om de problemen op te lossen.	1	2	3	4
18	Bij het zoeken naar verbeteringen voor uw bedrijf, kijkt u door de ogen van de klant.	1	2	3	4
19	Zowel financieel als organisatorisch is uw bedrijf niet in balans.	1	2	3	4
20	Wanneer zich problemen voordoen stelt u de beoogde planning niet bij.	1	2	3	4

### Initiëren

De kern van het ondernemerschap is niet alleen het zien van kansen, maar ook het realiseren ervan. Het analyseren en verder ontwikkelen van kansen is nog van totaal andere orde dan het daadwerkelijk uitvoeren ervan. Deze tweede serie vragen gaat er over hoe u in het proces van het uitvoeren van kansen staat.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
21	U vraagt experts binnen de sector om advies.	1	2	3	4
22	U staat voor de keuzes welke u maakt en bent niet bang voor kritiek op deze keuzes.	1	2	3	4
23	U kunt de sterke en zwakke punten van u en uw bedrijf niet benoemen.	1	2	3	4
24	U heeft geen vertrouwen in uw eigen kunnen.	1	2	3	4
25	Ook als niet alle consequenties van uw beslissing zijn te overzien, zegt u ja of nee.	1	2	3	4
26	U probeert nieuwe producten of processen uit, zonder dat deze zich hebben bewezen in de markt.	1	2	3	4
27	Wanneer u een fout heeft gemaakt, geeft u dit niet toe.	1	2	3	4
28	U voelt zich onder veel omstandigheden op uw gemak.	1	2	3	4

### Netwerken

In de paardensector speelt netwerken een belangrijke rol in het zoeken naar, maar ook in het realiseren van kansen voor uw bedrijf. De laatste serie vragen gaat over of en hoe u netwerkt.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
29	Wanneer u een complex onderwerp uit moet leggen, gebruikt u veel details en geen voorbeelden.	1	2	3	4
30	U heeft geen idee wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.	1	2	3	4
31	U baseert uw argumenten op feiten en vakkennis en laat daarmee aan anderen zien dat u over veel kwaliteiten beschikt.	1	2	3	4
32	In uw handelen houdt u geen rekening met uw waarden en principes.	1	2	3	4
33	U kunt de wensen en het karakter van iemand nauwkeurig inschatten.	1	2	3	4
34	U bent trots op uw ervaring in de sector en vertelt hier graag enthousiast over.	1	2	3	4
35	In een gesprek gebruikt u weinig emotionele aspecten. Het liefst voert u dan ook 'zakelijke' gesprekken.	1	2	3	4
36	Wanneer iemand een geheim vertelt, verteld u dit door aan anderen.	1	2	3	4
37	U bent actief in het leggen van nieuwe contacten en het behouden van bestaande contacten.	1	2	3	4
38	U heeft er plezier in de ander te winnen voor uw opvattingen.	1	2	3	4
39	U behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.	1	2	3	4
40	U wisselt graag informatie uit met uw collega's en studenten en staat ook open voor suggesties/opmerkingen van hun kant.	1	2	3	4

## Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden

Naast de bedrijfskundige kennis en vaardigheden, zijn ook de bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden met betrekking tot het paard van groot belang voor de ondernemer. Hier gaan de volgende 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
81	U hebt inlevingsvermogen, bent flexibel, klantvriendelijk en stressbestendig.	1	2	3	4
82	U informeert ruiters over de regels en voorschriften welke gelden op het bedrijf.	1	2	3	4
83	U draagt geen zorg voor de lessamenstelling en het verschaffen en onderhouden van lesmateriaal.	1	2	3	4
84	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn duidelijk zichtbaar aanwezig op uw bedrijf.	1	2	3	4
85	U draagt geen zorg voor het creëren van een sfeer waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de paardensport.	1	2	3	4
86	U informeert de ouders van ruiters niet over zaken welke betrekking hebben op de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.	1	2	3	4
87	U stelt de ruiters paarden beschikbaar met een betrouwbaar karakter en een goed opleidingsniveau (L of hoger).	1	2	3	4
88	U herkent ziektes en gebreken bij paarden niet. Een paard met een ziekte of gebrek wordt niet behandeld.	1	2	3	4
89	U organiseert regelmatig onderlinge of regionale wedstrijden.	1	2	3	4
90	U bent aangesloten bij de FNRS.	1	2	3	4
91	U stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden verplicht.	1	2	3	4
92	Bij de huisvesting van de paarden op uw bedrijf hecht u geen waarde aan de behoeften van de paarden, zoals sociaal contact en het natuurlijk eetgedrag.	1	2	3	4
93	U organiseert geen paardgerelateerde activiteiten/evenementen, anders dan het rijden van paarden.	1	2	3	4
94	U selecteert gekwalificeerde en bekwame werknemers voor uw bedrijf.	1	2	3	4

95	U draagt geen zorg voor een veilige omgeving voor mens en dier, voor het uitvoeren van de sport.	1	2	3	4
96	U ontwormt, ent en controleert het gebit van de paarden regelmatig.	1	2	3	4
97	U informeert de ruiters niet met betrekking tot de verzorging van het paard.	1	2	3	4
98	U stelt een trainingsprogramma op, afgesteld op de wensen en mogelijkheden van ruiter en paard.	1	2	3	4
99	U bent in het bezit van een veiligheidscertificaat.	1	2	3	4
100	U laat de paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid bekappen of beslaan.	1	2	3	4

### Slotvragen

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek?

- Ja                      - Nee

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de diensten van Alfa Accountants en Adviseurs?

- Ja                      - Nee

Wij willen u vriendelijk bedanken voor uw medewerking aan deze enquête.

## Bijlage 11: Enquete Pensionstal

### Enquête 'De hippische ondernemer'

Geachte heer/mevrouw,

Voor u ligt de enquête 'De hippische ondernemer'.

Zoals u wellicht weet, wordt er in het kader van de professionalisering steeds meer verwacht van de paardensector. Zo ook van de hippische ondernemer. Een ondernemer dient over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, om in staat te zijn het bedrijf in de juiste banen te leiden. Met andere woorden een ondernemer moet competent zijn.

Om u in de toekomst beter te kunnen adviseren zijn we bezig met het ontwikkelen van een competentieprofiel. Hierbij hebben wij echter wel uw hulp nodig. Wij kennen de eigenschappen welke van belang zijn voor de ondernemer. Echter zouden wij graag in beeld brengen welke eigenschappen van belang zijn voor de hippische ondernemer. Daarom hebben wij een vragenlijst opgesteld. Het invullen hiervan zal ongeveer 30 minuten duren. Wij willen u vragen deze in te vullen en in de bijgevoegde envelop terug te sturen. Zonder postzegel!

Let op: de vragenlijst is niet anoniem. Dit is nodig om de vragenlijst zo betrouwbaar mogelijk te houden. Wij gaan uiteraard vertrouwelijk met uw gegevens om.

Wij hopen op uw medewerking. In juni ontvangt u de uitkomsten van het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Alfa Accountants en Adviseurs

Rianne Mennink  
Vakgroep Paardenhouderij

Stagiaire Vakgroep Paardenhouderij

Alfa Accountants en Adviseurs  
Agro Business Park 85-87  
6708 PV Wageningen  
Tel: 0317-423865  
Mobiel: 06-54348396  
[rmennink@alfa-accountants.nl](mailto:rmennink@alfa-accountants.nl)  
[www.alfa-accountants.nl](http://www.alfa-accountants.nl)



Graag volledig ingevuld retourneren per post of per email vóór 7 mei 2010.

## Deel1: Algemene bedrijfsgegevens

Naam bedrijf:.....

Adres:.....

Postcode:.....Plaats:.....

Telefoonnummer (evt.):.....

- Bedrijfstype:
- Fokkerij
  - Manege
  - Pensionstal
  - Handelsstal

Oprichtingsdatum bedrijf:.....

Naam invuller:.....

Functie binnen het bedrijf:.....

## Deel 2: Ondernemen in de paardensector

Wat is ondernemen volgens u?

.....  
.....  
.....

Bent u een ondernemer? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Ja/Nee, want.....

.....  
.....

Denkt u dat ondernemen belangrijk is in de paardensector?

Ja/Nee, want.....

.....  
.....

Kunt u drie kernwoorden noemen welke u associeert met ondernemen?

10. ....

11. ....

12. ....



### Deel 3: Ondernemersprofiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

#### Analyseren

Met de komst van onder andere het internet is de hoeveelheid informatie welke op een ondernemer afkomt ontzettend gegroeid. Een ondernemer dient uit deze grote hoeveelheid informatie, de informatie te halen die voor het bedrijf van belang is. Hier gaan de eerste 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
1	U heeft interesse in allerlei relevante onderwerpen, ook wanneer deze buiten het eigen werkveld liggen (zoals bijvoorbeeld de roeivereniging).	1	2	3	4
2	U heeft een uitgewerkte missie en visie voor uw bedrijf op papier.	1	2	3	4
3	Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen uw bedrijf organiseert u slechts sporadisch reflectiemomenten.	1	2	3	4
4	Wanneer u belangrijke gegevens verzamelt, doet u deze netjes in mapjes met tabbladen.	1	2	3	4
5	U plant geen werkoverleggen met uw werknemers.	1	2	3	4
6	U vergelijkt uw bedrijf niet met andere bedrijven in de omgeving.	1	2	3	4
7	U weegt voordelen en nadelen goed tegen elkaar af, voordat u een beslissing neemt.	1	2	3	4
8	Wanneer u beslissingen neemt, neemt u deze vanuit uw eigen oogpunt.	1	2	3	4
9	U houdt uw administratie netjes bij en zorgt altijd dat alles op tijd verwerkt is.	1	2	3	4
10	U heeft overzicht over alle werkzaamheden binnen het bedrijf en zorgt ervoor dat alle werkzaamheden voltooid worden. Daarbij krijgen de hoofdzaken voorrang.	1	2	3	4
11	U woont regelmatig bijeenkomsten bij georganiseerd binnen de sector en u leest verschillende vakbladen.	1	2	3	4
12	Alle informatie die tot uw beschikking staat op onder andere het internet, is van belang voor uw bedrijf.	1	2	3	4
13	Wanneer bepaalde processen niet zo verlopen als u had verwacht, stuurt u deze processen bij.	1	2	3	4

14	De ontwikkelingen in uw bedrijf (bijvoorbeeld de bezettingsgraad van de stallen) worden niet bijgehouden op papier of digitaal.	1	2	3	4
15	Wanneer u een activiteit organiseert overschrijdt u altijd de begroting en planning.	1	2	3	4
16	Met betrekking tot de ontwikkeling van uw producten, vraagt u uw klanten niet naar hun wensen.	1	2	3	4
17	Wanneer u problemen tegenkomt in uw bedrijf, werkt u volgens een stappenplan, om de problemen op te lossen.	1	2	3	4
18	Bij het zoeken naar verbeteringen voor uw bedrijf, kijkt u door de ogen van de klant.	1	2	3	4
19	Zowel financieel als organisatorisch is uw bedrijf niet in balans.	1	2	3	4
20	Wanneer zich problemen voordoen stelt u de beoogde planning niet bij.	1	2	3	4

### Initiëren

De kern van het ondernemerschap is niet alleen het zien van kansen, maar ook het realiseren ervan. Het analyseren en verder ontwikkelen van kansen is nog van totaal andere orde dan het daadwerkelijk uitvoeren ervan. Deze tweede serie vragen gaat er over hoe u in het proces van het uitvoeren van kansen staat.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
21	U vraagt experts binnen de sector om advies.	1	2	3	4
22	U staat voor de keuzes welke u maakt en bent niet bang voor kritiek op deze keuzes.	1	2	3	4
23	U kunt de sterke en zwakke punten van u en uw bedrijf niet benoemen.	1	2	3	4
24	U heeft geen vertrouwen in uw eigen kunnen.	1	2	3	4
25	Ook als niet alle consequenties van uw beslissing zijn te overzien, zegt u ja of nee.	1	2	3	4
26	U probeert nieuwe producten of processen uit, zonder dat deze zich hebben bewezen in de markt.	1	2	3	4
27	Wanneer u een fout heeft gemaakt, geeft u dit niet toe.	1	2	3	4
28	U voelt zich onder veel omstandigheden op uw gemak.	1	2	3	4

### Netwerken

In de paardensector speelt netwerken een belangrijke rol in het zoeken naar, maar ook in het realiseren van kansen voor uw bedrijf. De laatste serie vragen gaat over of en hoe u netwerkt.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
29	Wanneer u een complex onderwerp uit moet leggen, gebruikt u veel details en geen voorbeelden.	1	2	3	4
30	U heeft geen idee wanneer het het juiste moment is om iemand om een gunst te vragen.	1	2	3	4
31	U baseert uw argumenten op feiten en vakkennis en laat daarmee aan anderen zien dat u over veel kwaliteiten beschikt.	1	2	3	4
32	In uw handelen houdt u geen rekening met uw waarden en principes.	1	2	3	4
33	U kunt de wensen en het karakter van iemand nauwkeurig inschatten.	1	2	3	4
34	U bent trots op uw ervaring in de sector en vertelt hier graag enthousiast over.	1	2	3	4
35	In een gesprek gebruikt u weinig emotionele aspecten. Het liefst voert u dan ook 'zakelijke' gesprekken.	1	2	3	4
36	Wanneer iemand een geheim vertelt, verteld u dit door aan anderen.	1	2	3	4
37	U bent actief in het leggen van nieuwe contacten en het behouden van bestaande contacten.	1	2	3	4
38	U heeft er plezier in de ander te winnen voor uw opvattingen.	1	2	3	4
39	U behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.	1	2	3	4
40	U wisselt graag informatie uit met uw collega's en studenten en staat ook open voor suggesties/opmerkingen van hun kant.	1	2	3	4

## Deel 4: Bedrijfsspecifiek profiel

Bij het invullen van deel 3 van de enquête, dient u het cijfer te omcirkelen ( 1 = Nooit van toepassing, 2 = Soms van toepassing, 3 = Regelmatig van toepassing, 4 = Altijd van toepassing) welke het best bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden

Naast de bedrijfskundige kennis en vaardigheden, zijn ook de bedrijfspecifieke kennis en vaardigheden met betrekking tot het paard van groot belang voor de ondernemer. Hier gaan de volgende 20 vragen over.

		Nooit van toepassing	Soms van toepassing	Regelmatig van toepassing	Altijd van toepassing
101	U informeert de paardeneigenaren met betrekking tot de verzorging van het paard.	1	2	3	4
102	U bent stressbestendig.	1	2	3	4
103	U bent in het bezit van het veiligheidscertificaat.	1	2	3	4
104	U draagt geen zorg voor de mestafvoer en de aanvoer van voer.	1	2	3	4
105	U informeert de paardeneigenaren niet met betrekking tot de regels en voorschriften geldig op het bedrijf.	1	2	3	4
106	U creëert een sfeer waarin paardeneigenaren elkaar bijstaan en coulant zijn tegenover elkaar.	1	2	3	4
107	De veiligheidsvoorschriften en regels zijn niet duidelijk zichtbaar aanwezig op uw bedrijf.	1	2	3	4
108	U herkent ziektes en gebreken bij paarden niet. U wijst de eigenaar van een paard dat behandeld moet worden niet op de toestand van het paard.	1	2	3	4
109	U informeert ouders van ruiters over zaken welke betrekking hebben met de paardensport, zoals veiligheid en dierenwelzijn.	1	2	3	4
110	U biedt de paardeneigenaren de mogelijkheid samen te zijn, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van een kantine.	1	2	3	4
111	U draagt geen zorg voor het beschikbaar stellen van voldoende faciliteiten voor het beoefenen van de paardensport.	1	2	3	4
112	Bij de huisvesting van de paarden op uw bedrijf hecht u waarde aan de behoeften van de paarden, zoals sociaal contact en het natuurlijk eetgedrag.	1	2	3	4
113	U informeert paardeneigenaren met betrekking tot de kosten van het houden van een paard.	1	2	3	4
114	U stelt het dragen van een veiligheidshelm tijdens het rijden niet verplicht.	1	2	3	4
115	U gebruikt bodembedekking en voer van onvoldoende kwaliteit en hoeveelheid.	1	2	3	4

116	U draagt er geen zorg voor dat de paardeneigenaren hun paarden regelmatig ontwormen, enten en het gebit laten controleren.	1	2	3	4
117	U zorgt voor een goede sfeer binnen uw bedrijf, waarin de ruiter gestimuleerd wordt in het beoefenen van de sport.	1	2	3	4
118	U zorgt voor een veilige omgeving, voor zowel mens als dier.	1	2	3	4
119	U verzorgt onvoldoende weidegang of weidegang van onvoldoende kwaliteit en omvang.	1	2	3	4
120	U zorgt ervoor dat de paardeneigenaren hun paarden eens in de 6 tot 8 weken door de hoefsmid laten bekappen of beslaan.	1	2	3	4

### Slotvragen

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de uitkomsten van het onderzoek?

- Ja                      - Nee

Wenst u op de hoogte te worden gehouden van de diensten van Alfa Accountants en Adviseurs?

- Ja                      - Nee

Wij willen u vriendelijk bedanken voor uw medewerking aan deze enquête.

## Bijlage 12: Interview overkoepelende organisaties

Mijn naam is Rianne Mennink. Ik ben student Equine, Leisure & Sports aan Hogeschool Van Hall-Larenstein in Wageningen. In het kader van mijn afstuderen doe ik een onderzoek voor Alfa Accountants en Adviseurs.

Het doel van dit onderzoek is het identificeren en definiëren van de benodigde competenties van een hippisch ondernemer, om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de markt. De competenties zullen worden ondersteund door een profielschets van de ondernemer. Aangevuld met bedrijfskundige informatie, zal de hippische ondernemer kunnen concluderen op welke punten zijn/haar kunnen dient te worden aangescherpt.

Dit interview is opgedeeld in drie onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over de paardensector, het tweede over ondernemen in de paardensector en het laatste deel gaat over competenties.

### De paardensector

In de literatuur worden veel speculaties gedaan over de omvang van de paardensector.

- Wat is volgens u de omvang van de paardensector?
  - Hoeveel paarden worden er in Nederland gehouden?
  - Hoeveel bedrijven met paarden zijn er in Nederland?
  - Hoeveel denkt u dat de omzet van de paardensector binnen Nederland bedraagt?

De paardensector is de laatste jaren erg veranderd. Vooral de term professionalisering wordt vaak in verband gelegd met de paardensector.

- Wat zijn momenteel de belangrijkste ontwikkelingen binnen de paardensector?
  - Hoe wordt het streven naar professionalisering in de paardensector opgepakt?
- Wat zijn de verwachtingen voor de paardensector voor de komende 5 jaar?
  - Zal het aantal paarden groeien of krimpen? Tot welk aantal?
  - Zal het aantal bedrijven met paarden groeien of krimpen? Tot welk aantal?
  - Zal de omzet stijgen of dalen? Tot welke omvang?
  - Wat is de mate van professionalisatie over 5 jaar?
    - Waar is professionalisering in terug te zien?

### Ondernemen

Ondernemen is een begrip wat lastig is te definiëren.

- Wat is ondernemen volgens u? Wat is hierin het belangrijkste aspect?

Voor dit onderzoek wordt ondernemen gedefinieerd als: Ondernemen is een bepaalde mentaliteit en proces geassocieerd met individuen, die beschikken over een set competenties (bijv. creativiteit, het nemen van risico's), waarin deze competenties in onderscheidend ondernemend gedrag worden getoond (het brengen van een bedrijfsidee naar een succes), naast het dagelijks management.

- Wat vindt u van deze definitie?
- Wat is ondernemen binnen de paardensector?
- Welke aspecten zijn belangrijk voor ondernemen in de paardensector?

Ook het begrip ondernemer is lastig te definiëren. Ondernemers zijn er in verschillende soorten en maten, binnen de verschillende sectoren.

- Wat is volgens u een ondernemer binnen de paardensector (definitie)?
  - Wat zijn belangrijkste eigenschappen/kwaliteiten van een ondernemer binnen de paardensector?
  - Wat is het verschil tussen een ondernemer in de paardensector en een ondernemer in andere sectoren?
  - Wat zijn in uw ogen de taken van een ondernemer in de paardensector?
  - Is de ondernemer binnen de paardensector een korte of een lange termijn denker?
  - Is de ondernemer in de paardensector zich bewust van de ontwikkelingen in de markt?
  - Hoe oriënteren de ondernemers zich op de ontwikkelingen in de markt?
    - Hoe kunnen ondernemers zich het beste oriënteren op de markt?
  - Hippische ondernemers leven op een eiland?

Ondernemers bevinden zich over het algemeen op ondernemingen

- Wat is een hippische onderneming?
  - Wat is de minimale en maximale omvang van een hippische onderneming?

In de paardensector bevinden zich veel verschillende ondernemingen. Deze ondernemingen hebben allen verschillende bedrijfsresultaten.

- Wat zijn de meest voorkomende bedrijfsvormen?
- Waardoor maakt heeft de ene onderneming wel een positief bedrijfsresultaat en de andere niet?
- Wat zijn de kritieke succesfactoren van een onderneming binnen de paardensector?
- Wat is het gemiddelde niveau van een onderneming binnen de paardensector?

### Competenties

De trend binnen alle sectoren is dat de ondernemers gestuurd worden naar het competentiegericht ondernemen.

- Wat zijn competenties? Hoe worden deze toegepast in de paardensector?
- Als u al het voorgaande zou moeten vertalen naar competenties, wat zijn dan de belangrijkste competenties voor een ondernemer in de paardensector?
  - Wat zijn de belangrijkste competenties om te kunnen reageren op de marktontwikkelingen?
  - Wat zijn de belangrijkste competenties in de dagelijkse werkzaamheden?

Er wordt een competentieprofiel opgesteld voor de hippische ondernemer.

- Denkt u dat er behoefte is aan een dergelijk profiel?
- Wat zou u graag in dit profiel zien?

Dit profiel zal worden getoetst door middel van een enquête.

- Hoe lang mag een dergelijk enquête maximaal zijn?
- Hoe kan de hippische ondernemer gemotiveerd worden de enquête in te vullen?

Na het afronden van het onderzoek zal er waarschijnlijk een seminar worden georganiseerd met betrekking tot ondernemen. Een presentatie van mijn onderzoek zal onderdeel zijn van het programma.

- Zou u een dergelijk seminar bezoeken?
- Wat verwacht u van een dergelijk seminar?
- Hoe kan de hippische ondernemer gemotiveerd worden naar een dergelijk seminar te gaan?

Dit waren alle vragen welke ik graag door u beantwoord zou willen hebben. Ik wil u bedanken voor uw medewerking.



## Bijlage 13: Interview ondernemers

Mijn naam is Rianne Mennink. Ik ben student Equine, Leisure & Sports aan Hogeschool Van Hall-Larenstein in Wageningen. In het kader van mijn afstuderen doe ik een onderzoek voor Alfa Accountants en Adviseurs.

Het doel van dit onderzoek is het identificeren en definiëren van de benodigde competenties van een hippisch ondernemer, om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de markt. De competenties zullen worden ondersteund door een profielschets van de ondernemer. Aangevuld met bedrijfskundige informatie, zal de hippische ondernemer kunnen concluderen op welke punten zijn/haar kunnen dient te worden aangescherpt.

Dit interview is opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over de paardensector, het tweede over ondernemen in de paardensector.

### De paardensector

In de literatuur worden veel speculaties gedaan over de omvang van de paardensector.

- Wat is volgens u de omvang van de paardensector?
  - Hoeveel paarden worden er in Nederland gehouden?
  - Hoeveel bedrijven met paarden zijn er in Nederland?
  - Hoeveel denkt u dat de omzet van de paardensector binnen Nederland bedraagt?

De paardensector is de laatste jaren erg veranderd. Vooral de term professionalisering wordt vaak in verband gelegd met de paardensector.

- Wat zijn momenteel de belangrijkste ontwikkelingen binnen de paardensector?
  - Hoe wordt het streven naar professionalisering in de paardensector opgepakt?
- Wat zijn de verwachtingen voor de paardensector voor de komende 5 jaar?
  - Zal het aantal paarden groeien of krimpen? Tot welk aantal?
  - Zal het aantal bedrijven met paarden groeien of krimpen? Tot welk aantal?
  - Zal de omzet stijgen of dalen? Tot welke omvang?
  - Wat is de mate van professionalisatie over 5 jaar?
    - Waar is professionalisering in terug te zien?

### Ondernemen

Ondernemen is een begrip wat lastig is te definiëren.

- Wat is ondernemen volgens u? Wat is hierin het belangrijkste aspect?

Voor dit onderzoek wordt ondernemen gedefinieerd als: Ondernemen is een bepaalde mentaliteit en proces geassocieerd met individuen, die beschikken over een set competenties (bijv. creativiteit, het nemen van risico's), waarin deze competenties in onderscheidend ondernemend gedrag worden getoond (het brengen van een bedrijfsidee naar een succes), naast het dagelijks management.

- Wat vindt u van deze definitie?
- Wat is ondernemen binnen de paardensector?
- Welke aspecten zijn belangrijk voor ondernemen in de paardensector?

Ook het begrip ondernemer is lastig te definiëren. Ondernemers zijn er in verschillende soorten en maten, binnen de verschillende sectoren.

- Wat is volgens u een ondernemer binnen de paardensector (definitie)?
  - Wat zijn belangrijkste eigenschappen/kwaliteiten van een ondernemer binnen de paardensector?
  - Wat is het verschil tussen een ondernemer in de paardensector en een ondernemer in andere sectoren?
  - Wat zijn in uw ogen de taken van een ondernemer in de paardensector?
  - Is de ondernemer binnen de paardensector een korte of een lange termijn denker?
  - Is de ondernemer in de paardensector zich bewust van de ontwikkelingen in de markt?
  - Hoe oriënteren de ondernemers zich op de ontwikkelingen in de markt?
    - Hoe kunnen ondernemers zich het beste oriënteren op de markt?
  - Hippische ondernemers leven op een eiland?

Ondernemers bevinden zich over het algemeen op ondernemingen

- Wat is een hippische onderneming?
  - Wat is de minimale en maximale omvang van een hippische onderneming?

In de paardensector bevinden zich veel verschillende ondernemingen. Deze ondernemingen hebben allen verschillende bedrijfsresultaten.

- Wat zijn de meest voorkomende bedrijfstypen?
- Waardoor maakt heeft de ene onderneming wel een positief bedrijfsresultaat en de andere niet?
- Wat zijn de kritieke succesfactoren van een onderneming binnen de paardensector?
- Wat is het gemiddelde niveau van een onderneming binnen de paardensector?



Entrepreneurial spirit or equine heart?  
Ondernemersgeest of paardenhart?

Rianne Mennink  
Equine, Leisure & Sports  
[rienne\\_mennink@hotmail.com](mailto:rienne_mennink@hotmail.com)  
Tel: 06-54348396

June, 2010

Alfa Accountants en Adviseurs  
Agro Business Park 85-87  
6708 PV Wageningen  
Phone number: 0317-423865  
[www.alfa-accountants.nl](http://www.alfa-accountants.nl)