

Een leven lang leren

Voortdurende ontwikkeling van
ondernemerscompetenties in kenniscoalities



LEI

WAGENINGEN UR

Een leven lang leren

Voortdurende ontwikkeling van
ondernemerscompetenties in kenniscoalities

Harry Kortstee

Noortje Hamers - van den Berkmortel

Karin de Grip

Harry Hermans

Bert Smit

Rob Stokkers

Maaïke de Vlas

LEI-rapport 2011-069

December 2011

Projectcode 2275000286

LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Een leven lang leren; Voortdurende ontwikkeling van ondernemers-competenties in kenniscoalities

Kortstee, H., N. Hamers-van den Berkmortel, K. de Grip, H. Hermans, B. Smit,
R. Stokkers en M. de Vlas

LEI-rapport 2011-069

ISBN/EAN: 978-90-8615-561-3

Prijs € 26,75 (inclusief 6% btw)

132 p., fig., tab., bijl.

Project BO-12.06-002 'Leven Lang Leren in Kenniscoalities'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het EL&I-programma Beleidsondersteunend Onderzoek; Thema: Ondernemerschap en innovatie; Cluster: Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster.

Foto omslag: Marcel Bekken

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

Deze publicatie is beschikbaar op www.lei.wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2011

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

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	7
	Samenvatting	8
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	8
	S.2 Overige uitkomsten	8
	S.3 Methode	9
	Summary	10
	S.1 Important outcomes	10
	S.2 Complementary outcomes	10
	S.3 Methodology	11
1	Inleiding	12
	1.1 Aanleiding	12
	1.2 Doelstelling	12
	1.3 Begrippen en definities	14
	1.4 Werkwijze	14
2	Ondernemerscompetenties	17
	2.1 Definitie van ondernemerschap en ondernemerscompetenties	17
	2.2 Ontwikkelingen in de agrarische sector en gevolgen voor benodigde competenties	19
	2.3 Bedrijfsstrategieën en specifiek benodigde competenties	23
	2.4 Behoeftte aan competentieontwikkeling bij verschillende groepen ondernemers	31
3	Een leven lang leren in kenniscoalities	42
	3.1 Welke leeractiviteiten vormen zijn effectief	42
	3.2 Inventarisatie leeractiviteiten en effectiviteit van verschillende kenniscoalities	46
	3.2.1 Kenniscoalities en competenties	46

3.2.2	Effectiviteit van bestaande kenniscoalities	47
3.3	Motivatie deelname leerarrangementen door ondernemers	49
3.3.1	Wanneer gaat de ondernemer op zoek?	49
3.3.2	Hoe wordt er geworven door kenniscoalities?	50
3.3.3	Waarop toetsen en selecteren ondernemers voor deelname aan leeractiviteiten?	52
3.4	De positie van het groene onderwijs	58
3.5	Kritische succesfactoren voor kansrijke kenniscoalities vanuit ondernemers bekeken	62
4	Verkenning nieuwe kenniscoalities	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Agro Groeiversneller	65
4.2.1	Waarom ontstaan?	65
4.2.2	Inhoudelijke toelichting ontwikkeling opzet	66
4.2.3	Eerste resultaten	67
4.3	Verkenning van prototype 'Ondernemers Academie 2.0'	68
4.4	Samenvatting	70
5	Speerpunten voor een leven lang leren in kenniscoalities	71
6	Conclusies en aanbevelingen	78
	Literatuur en websites	81
	Bijlagen	
1	Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap	87
2	Lijst met aandachtspunten voor de verdiepende interviews met kenniscoalities	99
3	Vragenlijst voor enquête onder agrarische ondernemers	103
4	Karakteristieken respondenten enquête onder agrarische ondernemers	113
5	Selectie van enquêteresultaten over scholingsbehoefte van ondernemers	115
6	Inhoudelijke toelichting op succesvolle leerarrangementen bij tabel 3.2	126
7	Geïnterviewde partners en kenniscoalities	131

Woord vooraf

De agrarische sector heeft steeds meer te maken met ontwikkelingen vanuit de omgeving en de markt die invloed hebben op het functioneren van agrarische ondernemers. Ondernemers moeten hier mee om kunnen gaan om een 'Licence to produce' vanuit de maatschappij te kunnen behouden. Dit vraagt een ondernemer die anticipeert op de veranderende omgeving en markten. Deze veranderingen betekenen dat ondernemers een leven lang leren om ondernemer te kunnen blijven.

Door ondernemers in de landbouw is in het verleden veel gebruik gemaakt van het OVO-drieluik. Hierbij werd de informatievoorziening in de land- en tuinbouw georganiseerd en geregisseerd door de overheid via voorlichtingsorganisaties en cursussen in het groen onderwijs naar de ondernemers. Deze aanpak bestaat tegenwoordig niet meer. We zien de afgelopen tientallen jaren een sterke afname van ondernemers deelname aan cursussen in het groen onderwijs. Daarbij is nu de vraag ontstaan bij het ministerie van EL&I en Groene Kennis Coöperatie (GKC) op welke wijze de ondernemers in de landbouw wel gefaciliteerd kunnen worden bij hun eigen ontwikkeling als ondernemer

De kennisbehoefte in dit onderzoek betreft het inzicht krijgen in en aspecten rond de behoefte van ondernemers om hun ondernemerscompetenties te willen ontwikkelen. Daarbij spelen vooral aspecten als wat ondernemers aangeboden moet worden om hun ondernemerschap verder te ontwikkelen, welke leeractiviteiten en -instrumenten zijn daarbij effectief, hoe zou je dat kunnen organiseren en wat is de rol en inbreng van de verschillende partijen die betrokken zijn. Dit onderzoek is hiermee dan ook een eerste aanzet voor een mogelijk te ontwikkelen 'Ondernemers Academie' waar ondernemers een leven lang leren in kenniscoalities.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

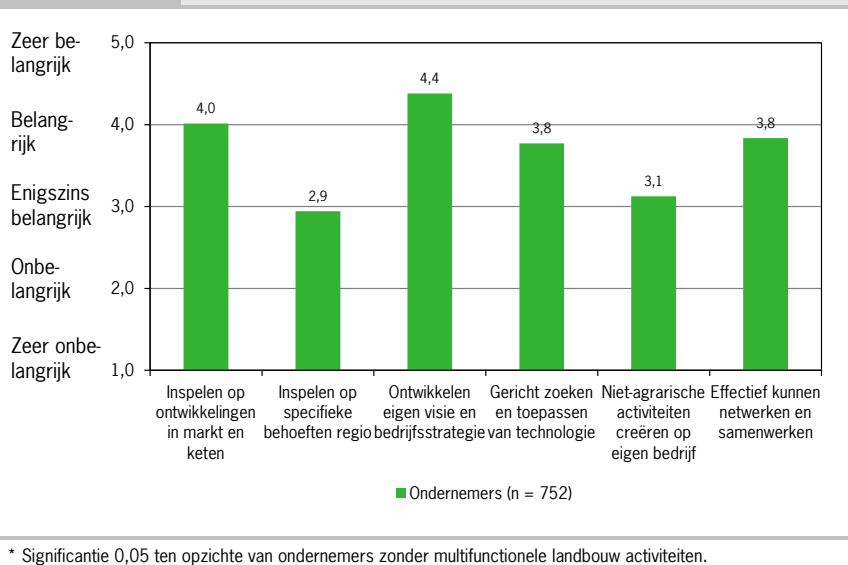
Voor ondernemers in de land- en tuinbouw is het ontwikkelen van de eigen ondernemerscompetenties urgent als zij de komende jaren een belangrijke beslissing hebben te nemen over de ontwikkelingsrichting van het bedrijf:

- Levensfase, opleidingsniveau of reeds eerder gekozen bedrijfsstrategie spelen nauwelijks een rol bij de behoefte aan competentieontwikkeling. ([Zie conclusies 2.4](#))
- Als belangrijkste ondernemerscompetenties worden eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen, inspelen op de ontwikkelingen in de markt en keten en netwerken en samenwerken benoemd. ([Zie conclusies 2.3](#))
- Ondernemers willen 5 dagen of meer aan eigen tijd per jaar investeren voor competentieontwikkeling en maximaal € 500 tot € 1.000 aan scholingskosten. ([Zie conclusies 3.3.3](#))
- Er wordt geen waarde gehecht aan het formaliseren en erkennen van cursussen via officiële diploma's of certificaten. ([Zie tabel 3.7](#), hoofdstuk 3.4)
- De meeste ondernemers worden door een leverancier of afnemer gestimuleerd om deel te nemen aan scholingsactiviteiten. ([Zie conclusies 3.3.3](#))

S.2 Overige uitkomsten

Ondernemers gaan niet bewust de eigen ondernemerscompetenties ontwikkelen en zullen de noodzaak daarvan ook niet direct herkennen. ([zie 2.4 Bedrijfsontwikkelingsfase](#))

Bij nieuwe kenniscoalities dient extra aandacht besteed te worden aan de specifieke onderlinge taakverdeling die aansluit bij de kernkwaliteiten van de deelnemende partners. ([Zie Hoofdstuk 5](#) speerpunten voor een leven lang leren in kenniscoalities)

Figuur S.1**Belang van diverse ondernemerscompetenties volgens ondernemers zelf**

S.3 Methode

De vraagstelling

Maak inzichtelijk wat, wanneer en onder welke randvoorwaarden ondernemers bereid zijn om leven lang te willen gaan leren om daarbij aan de eigen ondernemerscompetenties te gaan werken?

De onderzoeksaanpak

Op basis van literatuur over ondernemerscompetenties, interviews met bestaande en nieuwe kenniscoalities en een telefonische enquête onder 757 ondernemers is een beeld verkregen van een leven lang leren. Dit is met vertegenwoordigers van bedrijfsleven en overheid vertaald naar vervolgstappen.

Summary

Lifelong learning; Continuous development of entrepreneurial competencies in knowledge coalitions

S.1 Key findings

Entrepreneurs in the agriculture and horticulture sector urgently need to develop their own entrepreneurial competencies if important decisions are foreseeable in the next few years about the direction in which their business will develop.

- Phase of life, level of education, or any earlier business strategy have almost no influence on the need for developing entrepreneurial competencies.
- The most important entrepreneurial competencies include developing a vision and business strategy, acting on the developments in the market and chain, and networking and creating collaboration.
- Entrepreneurs are willing to invest at least five days of their own time per year for developing competencies and no more than €500-€1,000 on educational costs.
- They do not place any importance on formalised recognition of courses through official diplomas or certificates.
- In most cases, a supplier or buyer has stimulated an entrepreneur to take part in training or education.

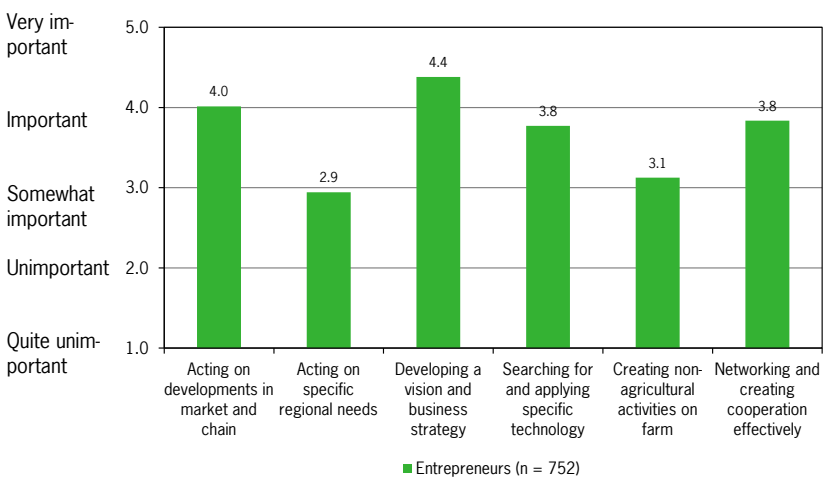
S.2 Complementary findings

Entrepreneurs do not set out to develop their entrepreneurial competencies and are not likely to immediately recognise the need to do so.

New knowledge coalitions should pay extra attention to ensuring that the division of labour matches the core qualities of the various partners.

Figure S.1

Importance of various entrepreneurial competencies according to entrepreneurs



Significance of 0.05 as compared to entrepreneurs without multifunctional agricultural activities.

S.3 Methodology

The question

For which topics, when, and under what conditions are entrepreneurs prepared to engage in lifelong learning in order to work on their entrepreneurial competencies?

The research approach

On the basis of literature about entrepreneurial competencies, interviews with established and new knowledge coalitions, and a telephone survey among 757 entrepreneurs, a picture of lifelong learning has been developed. From this, follow-up steps have been worked out with the help of representatives from the business sector and governments.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het verleden is door agrarische ondernemers veel gebruik gemaakt van cursussen in het groene onderwijs om hun ondernemerschap te versterken. De afgelopen 25 jaar is de belangstelling hiervoor echter sterk afgenomen, terwijl het belang van goede ondernemerskwaliteiten in deze periode alleen maar groter is geworden. De vraag is nu op welke wijze (beginnende) agrarische ondernemers beter ondersteund kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van hun eigen ondernemerschap, zodat de concurrentiekracht van hun onderneming toe zal nemen.

In de hoofdlijnen voor het nieuwe bedrijfsleven beleid 'Naar de Top' heeft het kabinet in het voorjaar van 2011 aangegeven het voor jonge mensen aantrekkelijker te willen maken om te gaan ondernemen. Het is daarbij van belang dat het aanbod aan beroepsopleidingen is afgestemd op de behoefte van het bedrijfsleven.

De Groene Kennis Coöperatie (GKC), waarin diverse organisaties uit het groene onderwijs en onderzoek samen met het agrarisch bedrijfsleven werken aan een betere verspreiding en benutting van groene kennis, wil daarom graag meer inzicht in de behoefte van agrarische ondernemers om daadwerkelijk hun ondernemerscompetenties te ontwikkelen.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit project was inzichtelijk te maken:

- a. welke ondernemerscompetenties in de toekomst belangrijk(er) worden;
- b. welke competenties agrarische ondernemers zelf willen ontwikkelen en op welke manier;
- c. hoe/welke kenniscoalities gevormd kunnen worden om tot een match tussen vraag en aanbod te komen.

Aandachtspunten

- *werkelijke behoefte*
het bieden van inzicht in de *werkelijke behoefte van agrariërs* zelf om hun ondernemerscompetenties te ontwikkelen en de wijze waarop het door hen

gewenste aanbod in de toekomst het beste kan worden georganiseerd door kennisinstellingen en via kenniscoalities;

- *specialisatie en verbreding*
is er onderscheid te maken tussen enerzijds ondernemers die grotendeels actief zijn in internationale ketens en markten en met hun bedrijfsstrategie vooral gericht zijn op schaalvergroting en specialisatie en anderzijds ondernemers uit de multifunctionele landbouw die met hun bedrijfsstrategie vooral gericht zijn op verbreding en verdieping, die daarbij ook voorzien in de regionale behoefte aan diverse diensten en streekproducten;
- *kennisaanbieders*
de focus ligt uitsluitend op formeel georganiseerde leerarrangementen en daarom worden leeractiviteiten van (informele) studieclubs en netwerken buiten beschouwing gelaten. Laatstgenoemde leeromgevingen kunnen overigens wel bijdragen aan een goede vraagarticulatie door agrarische ondernemers;
- *Doelgroepen ondernemers*
De doelgroep bestaat in het algemeen uit agrarische ondernemers uit alle sectoren van de land- en tuinbouw, die het reguliere onderwijs reeds hebben verlaten en die verwachten de komende 5 jaar actief te blijven of te worden als agrarisch ondernemer.

In dit project wordt daarbij specifiek gekeken naar de volgende drie leeftijds-categorieën van ondernemers:

1. 21-28 jaar (die minder dan 5 jaar geleden het reguliere onderwijs hebben verlaten);
2. 28-35 jaar;
3. 35-42 jaar.

Daarbij wordt overigens onderkend dat de behoefte aan competentieontwikkeling niet alleen afhankelijk is van de leeftijd van de ondernemer, maar mede wordt bepaald door belangrijke beslissingen over de strategische ontwikkeling van zijn bedrijf. Verder bestaat er mogelijk ook verschil in behoefte tussen bedrijven met en zonder personeel.

- *Resultaat*
Het onderzoek geeft antwoord op de volgende kernvragen:
 1. Wanneer kun je welke kennis en competenties aangaande ondernemerschap het beste ontwikkelen?

2. Wat zijn voor ondernemers randvoorwaarden om actief gebruik te gaan maken van kenniscoalities?
3. Wat is nodig om een succesvolle verbinding te maken tussen de behoefte van de ondernemer en datgene wat kenniscoalities aanbieden?
4. Wat zijn de aanbevelingen voor de op te richten Ondernemers Academie?

1.3 Begrippen en definities

- *Leeractiviteit*
Een vorm van leren als bijvoorbeeld hoorcollege, practicum, bedrijfsstage.
- *Leerarrangement*
Een combinatie van diverse leeractiviteiten.
- *Leeromgeving*
De setting/opzet, waarin wordt geleerd.
- *Leervoorwaarden*
De (ideale) omstandigheden, waaronder leren effectief kan zijn.
- *Kenniscoalitie*
Een combinatie van organisaties, die een leeractiviteit of -arrangement aanbiedt.

1.4 Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met oktober 2011 en omvatte de volgende fasen:

1. *Literatuuronderzoek ondernemerscompetenties en kenniscoalities*
 - Naar de benodigde ondernemerscompetenties die beïnvloed worden door de ontwikkelingen in markt en maatschappij, de gekozen bedrijfsstrategie van de onderneming en de levensfase van de ondernemer;
 - Naar het huidige aanbod en de effectiviteit van leeractiviteiten en -arrangementen, zoals deze worden aangeboden door bestaande kennisinstellingen en coalities.
2. *Verdiepende interviews met bestaande kenniscoalities*

Met zes partners van huidige kenniscoalities op het gebied van ondernemerschap is gesproken over hun specifieke aanbod van leeractiviteiten, de effectiviteit daarvan, de deelname door c.q. motivatie van agrarische ondernemers om deel te nemen, hun verwachtingen ten aanzien van het rendement voor henzelf en de bereidheid ervoor te betalen. De geïnterviewde

personen en de lijst met aandachtspunten voor het vraaggesprek zijn opgenomen in de bijlagen 1 en 2.

3. *Telefonische enquête naar werkelijke behoefte van bestaande ondernemers*
Onder 757 agrarische ondernemers is gepeild wat hun daadwerkelijke behoefte aan ontwikkeling van hun ondernemerscompetenties is en welke randvoorwaarden voor actieve deelname aan een leertraject meespelen.

Uit de uitgevoerde analyses van de telefonische enquête blijkt, dat er geen significante verschillen zijn tussen de antwoorden van bedrijfshoofd en opvolger binnen dezelfde leeftijdsgroep. Daarom zijn deze samengevoegd per leeftijdsgroep wordt in de presentatie van de resultaten telkens de volgende indeling gehanteerd:

- a. 21-28 jaar - bedrijfshoofd + opvolger;
- b. 28-35 jaar - bedrijfshoofd + opvolger;
- c. 35-42 jaar - bedrijfshoofd.

Enkele algemene karakteristieken van de 757 agrarische ondernemers die meededen aan de enquête (de respondenten), zijn opgenomen in bijlage 4. De enquête zelf is opgenomen in bijlage 3.

4. *Verkenning van de nieuwe kenniscoalities*

Er is geïnventariseerd wat nieuwe ontwikkelingen van potentiële kenniscoalities zoals Agro Groeiversneller en Agrarisch Ondernemerschap 2.0 aan inzichten kunnen opleveren voor een nog op te richten Ondernemers Academie.

5. *Delen en vertalen van resultaten*

In een workshop is met een groep van 20-30 vertegenwoordigers van publieke en private partijen, die actief zijn op het gebied van de ontwikkeling van het agrarisch ondernemerschap, een gezamenlijke vertaling gemaakt van de onderzoeksresultaten uit de voorgaande vier fasen naar het gewenste aanbod van leerarrangementen op het gebied van ondernemerschap, de mogelijke kenniscoalities in de toekomst en de positie van het groen onderwijs daarin.



2 Ondernemerschapscompetenties

2.1 Definitie van ondernemerschap en ondernemerschapscompetenties

Het begrip 'ondernemerschap' komt oorspronkelijk uit de management- en businessliteratuur en heeft betrekking op leiders van bestaande en nieuwe, kleine en middelgrote ondernemingen. Schumpeter (1934) beschreef als eerste ondernemers als:

'mensen van actie, die de capaciteit hebben om anderen te inspireren en die niet gebonden zijn aan de bestaande gestructureerde situaties. Ondernemers zijn mensen die verandering katalyseren, en hebben een sleutelpositie in het ontdekken van nieuwe mogelijkheden. Dit is het unieke voor ondernemerschap'.

Ondernemerschap wordt gezien als een belangrijke pijler voor economische activiteit en bedrijvigheid. Ondernemerschap wordt ook vaak geassocieerd met het creëren van toegevoegde waarde en competitief voordeel ten opzichte van anderen [concurrenten] in de sector (Schumpeter, 1934). Ondernemerschap uit zich dus in ondernemend gedrag. Ondernemerschap en ondernemend gedrag kunnen worden omschreven als:

'het proces van kansen zien en realiseren (Verstegen, 2006) of specifiekere activiteiten, gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, organisatievormen, markten, werkprocessen of ruwe materialen te introduceren door georganiseerde inspanningen die voorheen niet bestonden' (Shane, 2000).

Bij ondernemerschap of ondernemend gedrag in bovenstaande definities¹ zijn bepaalde persoonskenmerken of kwaliteiten en ondernemerschapscompetenties noodzakelijk om succesvol te kunnen zijn. Bij persoonskenmerken kan gedacht worden aan met name leiderschap, creativiteit, standvastigheid, het nemen van initiatief, het durven nemen van risico, een 'interne locus of control'

¹ In dit rapport kiezen we met deze definities van ondernemerschap voor de 'enge' versie van dit begrip. Een bredere definitie van ondernemerschap is namelijk 'het beheren en in werking houden van een onderneming'. Bij deze insteek zijn alle boeren en tuinders ondernemers, terwijl in de 'enge' definitie slechts een deel van deze beroepsgroep 'ondernemer' genoemd mag worden.

(ofwel de insteek om de dingen naar je eigen hand te kunnen en willen zetten), probleem oplossend vermogen en het proactief zijn (Lauwere, 2002 en Van der Wel, 2011). Ondernemerscompetenties worden omschreven als de vaardigheden, kennis en houding die ondernemers karakteriseren of specifieker:

'het vermogen van individuen om vaardigheden, kennis en houdingskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen' (Hees, 2010, Van Gelderen, 2007 en competentie leerpsychologie).

Met deze term wordt een brug geslagen tussen competenties en daadwerkelijk ondernemend gedrag. Bij een competentie gaat het er niet alleen om te weten hoe iets werkt of om bepaalde vaardigheden te hebben, maar juist ook om het kunnen uitvoeren van adequate acties op het juiste moment, dus tot uiting komend in gedrag (Van Genderen, 2007).

Persoonskenmerken zijn breder dan competenties maar wel voorwaardelijk om ze tot uiting te laten komen. Door bijvoorbeeld initiatief te nemen (persoonskenmerk) worden zoek-, denk-, leer- en netwerkcompetenties in werking gezet en kan bijvoorbeeld een nieuw product ontworpen en in de markt gezet worden. In inventarisaties van benodigde persoonskenmerken en competenties wordt dit onderscheid echter meestal niet gemaakt. In deze studie gebruiken we verder het begrip '*competenties*'.

Er bestaan verschillende soorten clusteringen van ondernemerscompetenties. De meest globale indeling van competenties is opgesteld door Lans (2009 en 2011). Hij onderscheidt globaal drie generieke competentieclusters in verschillende domeinen die voor elke ondernemer van belang zijn, namelijk:

1. het cognitief domein: analyse/denkprocessen;
2. het attitude domein: risico nemen/initiatief;
3. het sociaal domein: netwerken, relationele aspecten.

Een veel aangehaalde meer specifieke clusterindeling, waarin competenties verder verfijnd worden, is de volgende (tabel 2.1):

Tabel 2.1 Clusterindeling competenties	
Competentiecluster	Onderliggende competenties
Kansen	Inzicht in de omgeving, signaleren van kansen en bedreigingen, inspelen op kansen
Relaties	Communiceren, overleggen, netwerken, overtuigen, samenwerken
Conceptueel denken	Abstract denken, problemen analyseren, visie, beoordelen, risico nemen, besluiten nemen
Organiserend vermogen	Leiding geven, planning en organisatie
Strategie	Lerende oriëntatie, resultaatgerichte strategie, strategie bepalen en implementeren
Betrokkenheid	Visie, motivatie, vastbeslotenheid
Bron: Man (2002).	

Concluderend

- Kenmerkend voor ondernemerscompetenties is, dat ze leiden tot gerichte actie en daarmee tot ondernemend gedrag.
- Er worden diverse indelingen gehanteerd om het onderscheid in ondernemerscompetenties, vaardigheden, kwaliteiten en persoonskenmerken te clusteren. Op metaniveau zijn de diverse indelingen terug te brengen naar de volgende drie clusters van ondernemerscompetenties:
 1. Analyseren (cognitief);
 2. Initiatief nemen (attitude);
 3. Netwerken (sociaal).
- Voor het bevorderen van ondernemerschap is het versterken van ontwikkelbare ondernemerscompetenties een belangrijk middel.

2.2 Ontwikkelingen in de agrarische sector en gevolgen voor benodigde competenties

In diverse studies over toekomstverkenningen van ontwikkelingen in de agrosectoren komt een aantal centrale ontwikkelingen in markt en maatschappij naar voren (Smit, 2011):

1. consumentenbelangen

De acceptatie van de huidige landbouw en haar productiewijze is niet meer vanzelfsprekend. Belangen- en maatschappelijke organisaties zullen in de toekomst nog meer de agenda mede bepalen. De rol van de retail wordt ook

in dit opzicht belangrijker. Ketentransparantie, kwaliteitsborging en keurmerken, diversificatie en toegevoegde waarde zijn daarbij enkele steekwoorden;

2. *globalisering*

De wereldeconomie is in toenemende mate een open economie. Afnemers en toeleveranciers raken steeds meer internationaal georiënteerd. Met name de concurrentiepositie van de primaire agrarische producent komt hierdoor onder druk te staan;

3. *duurzaamheid*

Beperking van het gebruik van grondstoffen en rekening houden met de impact van de productie op dier en omgeving worden steeds belangrijker. Duurzaamheid is een vereiste voor continuïteit van de agrosectoren ('licence to produce', 'licence to deliver'). Kwamen de impulsen voor duurzaamheid eerder vooral vanuit de overheid in de vorm van regelgeving, de laatste jaren is veel invloed en stimulans zichtbaar vanuit maatschappelijke organisaties richting retail, ondernemers en agroketens;

4. *diversificatie van markten*

Er ontstaan en ontwikkelen zich op agrarische bedrijven steeds meer alternatieve mogelijkheden op het gebied van onder andere zorg, recreatie, huisverkoop, groene en blauwe diensten. De agrarische ondernemer komt daarmee in aanraking met heel verschillende partijen om zaken voor elkaar te krijgen. Dat vraagt aanpassingsvermogen en andere competenties;

5. *van productiegerichtheid naar gebiedsgerichtheid*

Het Nederlandse maar ook vanuit het EU-beleid verschuift de nadruk van alleen agrarische productie naar het versterken van de economie in het buitengebied en verdwijnt de focus op pure agrarische productie.

Vanuit deze ontwikkelingen zien we dat de dynamiek in de omgeving groter is dan in het verleden: de maatschappij 'bemoeit' zich steeds meer met de manier van produceren; de markt is minder beschermd en meer in beweging. Bovendien is er eigenlijk geen partij meer aan te wijzen die richting wil of kan geven aan het geheel, die de regiefunctie op zich neemt. De context van agroketens wordt dus steeds complexer en dynamischer, waardoor de noodzaak ontstaat dat primaire agrarische ondernemers en ketenpartners zich meer bewust worden van de veranderingen in hun omgeving en hier zowel individueel als gezamenlijk responsief op in spelen. Ondernemerschap is daarbij het kernwoord.

Ook in de beleidsontwikkelingen van het voormalige ministerie van LNV stond ondernemerschap volop in de belangstelling. In 2011 heeft het ministerie van EL&I via haar visie document 'Naar de top' hoofdlijnen voor het nieuwe bedrijvenbeleid weergegeven via een topsectorenaanpak. Dit betreft een sectorale aan-

pak met meer vraagsturing door het bedrijfsleven met minder subsidies, meer generieke lastenverlichting en meer ruimte voor ondernemers. Door deze beleidsmatige ontwikkelingen is versterking van ondernemerschap essentieel.

Vanuit de dynamiek in maatschappij en markt is een aantal competenties te benoemen dat belangrijk blijkt voor ondernemers, om nu en in de toekomst in te kunnen blijven spelen op de maatschappelijke en marktontwikkelingen gerelateerd aan de agrarische sector (Smit, 2004 en Lauwere, 2006). In het algemeen kan gesteld worden dat het gaat om:

- strategische competenties: het uitstippelen, evalueren en toepassen van goed uitgebalanceerde bedrijfsstrategieën, (evenwichtig) risicobewust zijn;
- relaties en netwerken kunnen opbouwen met anderen en samenwerken (communicatieve en onderhandelingsvaardigheden, team werken);
- organisatorische competenties: verschillende in- en externe menselijke, materiële en financiële bronnen kunnen organiseren bij toenemende schaal-grootte en complexiteit van bedrijven;
- kennis zoeken en gebruiken: vergaren van informatie, interpreteren en daarop gebaseerd goed geïnformeerde en onderbouwde keuzes maken;
- het kunnen omgaan met wet- en regelgeving.

Bij studies naar noodzakelijke competenties wordt vaak gekeken naar de zogenaamde 'voorloper agrariërs'. Er zijn voorlopers op het gebied van verbreding en verdieping en bij schaalvergroting en optimalisatie. Zij oriënteren zich sterk(er) dan anderen op hun omgeving en de dynamiek daarin. Zij weten daarvoor de noodzakelijke mentale en strategische ruimte te creëren en mensen te betrekken bij vernieuwingen die ze uit willen proberen.

Een onderzoek in de tuinbouw concludeert dat succesvol blijven in de toekomst vereist: sneller, eerder, en duurzamer innoveren en dus beter op de nieuwe vragen inspelen dan de internationale concurrentie (Knijff, 2008). Ook daar blijkt dat het voor agrarische ondernemers essentieel is om nieuwe allianties en samenwerkingsverbanden te vormen om open innovatie met andere bedrijven in en buiten de sector vorm te geven. Een verschuiving van gesloten innovatie naar een meer open manier van innoveren in samenwerking met steeds wisselende coalities vergt bij agrarische ondernemers in de eerste plaats bewustwording over de noodzaak hiervoor. Omgevingsbewustzijn is een belangrijke competentie hierbij.

Multifunctionele ondernemers geven aan in een quickscan dat er behoefte is aan een aantal competenties, namelijk strategische competenties voor het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie en productontwikkeling, communicatie competenties, en het ontwikkelen van markt- en communicatie strategieën

(Vijn, 2009). Ondernemers geven ook aan dat leren vooral gekoppeld moet zijn aan competenties en vaardigheden die ze op het bedrijf kunnen toepassen.

Lans (2004) geeft aan dat ondernemers in de agro-food sector vooral behoefte hebben aan IT competenties en technologie gerelateerde competenties. Dit komt voort uit de notie dat de agrosector meer en meer gekarakteriseerd kan worden als een vorm van kenniseconomie. Het gebruik van nieuwe kennis (Hermans, 2011) is een belangrijke factor om competitief en responsief te blijven. Leren en innoveren zijn daarom belangrijk. ICT kan daarbij ondersteunend werken. Ook geven ondernemers aan behoefte te hebben aan het ontwikkelen van ondernemerscompetenties zoals netwerken, leiderschap, het nemen van risico, reflectie en moed.

Ook in het MKB blijken ondernemerscompetenties zoals signaleringsvermogen, analytisch vermogen, organisatievermogen, netwerkvermogen belangrijk (Van der Wel, 2011); MKB-ondernemers blijken vaak hoger op deze competenties te scoren dan agrarische ondernemers.

Concluderend

Gezien de dynamische ontwikkelingen in markt en maatschappij zal een aantal ondernemerscompetenties in de toekomst nog relevanter worden. Deze competenties zijn niet zozeer specifiek voor bepaalde markt- en maatschappelijke ontwikkelingen, omdat deze juist continu veranderen. Het gaat om meer generieke competenties, die bijdragen aan het in beeld krijgen en houden van ontwikkelen en hier gericht keuzes op baseren. Deze competenties zijn als volgt te clusteren, hoewel ze onderling ook veel samenhang vertonen (Slobbe, 2009):

1. *omgevingsgerichtheid/naar buitengerichtheid*

- Blick naar buiten kunnen richten, naar andere netwerken en andere sectoren;
- Kunnen denken vanuit de markt: kennis van klanten, typen ketens, en de eigen positie daarin;
- Inzicht in de ontwikkelingen in maatschappij en beleid.

2. *leercompetenties*

- Gericht informatie en kennis zoeken en hieruit destilleren wat relevant is voor de eigen context en ambities;
- In staat zijn leerbehoeftes en ondersteuning in kaart te brengen (vraagarticulatie);
- Het creëren van een leeromgeving, van experimenteerruimte;
- Snel aan kunnen aanpassen op veranderingen; dit vraagt om een zekere mate van flexibiliteit;

- Conceptueel denken (nadenken over verbeteringen, onderscheidendheid, besluiten nemen en (beperkt) risico's nemen).
- 3. *strategische competenties*
 - Ontwikkelen van een visie, ontwikkelen, toepassen en evalueren van een strategie;
 - Risicobewustzijn.
- 4. *netwerk- en samenwerkingscompetenties*
 - Alliantievaardigheden om effectief te kunnen werken;
 - Kunnen samenwerken in wisselende coalities;
 - Relationale vaardigheden om netwerken te bouwen, te onderhouden en op het juiste moment voor het juiste doel te benutten.

2.3 Bedrijfsstrategieën en specifiek benodigde competenties

De vorige paragraaf geeft inzicht in welke generieke ondernemerscompetenties in de toekomst steeds belangrijker worden, gebaseerd op de ontwikkelingen in markt en maatschappij. Er is ook een indeling te maken aan de hand van agrarische bedrijfsstrategieën. Want verschillende bedrijfsstrategieën vragen om verschillende competenties. Vaak werkt het ook andersom: competenties waar agrariërs al sterk in zijn, bepalen mede de bedrijfsstrategie.

Globaal kunnen we twee categorieën bedrijfsstrategie onderscheiden:

1. *schaalvergroting en specialisatie*, waarbij de producten afgezet worden op (deels) internationale markten;
2. *verbreding*: hier vallen de activiteiten met betrekking tot multifunctionele landbouw onder (agrotourisme, zorglandbouw, recreatie, educatie) en ook verdiepingsactiviteiten zoals het verkorten van ketens (huisverkoop, regionale verkoop, enzovoort).

Schaalvergroting en specialisatie

De meeste agrariërs zien vergroting van het bedrijf als noodzaak voor de continuïteit van het bedrijf. Een deel van deze ondernemers ziet schaalvergroting ook als belangrijke kans voor hun persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Door de schaalvergroting komen er nieuwe vraagstukken op de agrarische ondernemer af. De volgende competenties zijn daarbij belangrijk (Van der Wel, 2011 en Ondernemer ken je kracht, 2010, Tracey en Wiersema):

- Marktoriëntatie en innovatiekracht;
- Technische informatie goed kunnen vergaren en interpreteren;
- Leiderschap en beslissingen nemen;

- Initiëren, organiseren en voortzetten;
- Netwerken en interactie;
- HRM.¹

Bij schaalvergroting en ook op intensieve bedrijven zoals in de glastuinbouw wordt veel (meer) gewerkt met personeel (dan voorheen). Competenties zoals goed werkgeverschap, personeelsmanagement en HRM, aansturen, delegeren en coachen worden steeds belangrijker (Van der Meulen, 2011). Delegeren kan ook betekenen dat een deel van de werkzaamheden aan loonwerkers en andere dienstverleners wordt uitbesteed. Schaalvergroting gaat daarnaast vaak gepaard met toenemende mechanisering en automatisering (bijvoorbeeld melk-, pluk-, sorteerrobots, digitale signalerings- en informatiesystemen, enzovoort). Het vereist vaardigheden bij de ondernemer en/of zijn personeel om hiermee om te gaan.

Verbreiding & verdieping: multifunctionele landbouw en ketenverkorting

Veel agrarisch ondernemers, hun partner of andere gezinsleden zien kansen buiten het primaire productieproces. Tot nu toe waren deze kansen vaak primair gericht op de ontplooiing van een van de gezinsleden. Nu blijkt dat daarmee dikwijls ook serieuze neveninkomsten zijn te realiseren. Met name voor activiteiten die verbonden zijn aan het gebruik van grond (bijvoorbeeld weidevogel- en slootkantenbeheer) geldt, dat de - door de overheid geboden vergoeding - niet (veel) meer dan een vergoeding van de (on)kosten mag zijn.

Voor andere nevenactiviteiten als recreatie en zorg wordt de prijs steeds meer op de vrije markt bepaald. Dat vraagt om een stuk professionalisering van dergelijke activiteiten. Bij verbreding moet de agrarische ondernemer (of zijn partner) geheel nieuwe activiteiten gaan ontwikkelen. De daarvoor benodigde competenties kunnen zeer divers zijn en geheel afhankelijk van de betreffende activiteit. Voor een deel zullen die competenties anders zijn dan wat de ondernemer nodig heeft voor zijn primaire productieactiviteiten.

¹ Grote of sterk uitbreidende agrarische bedrijven trekken veel maatschappelijke aandacht. Ondernemers op deze bedrijven zullen om moeten kunnen gaan met de reacties die hun plannen oproepen in de maatschappij. Ondernemers zullen helder moeten kunnen communiceren over die plannen, burgers en organisaties kunnen uitleggen waarom ze sommige dingen doen of laten en om kunnen gaan met kritiek. Dat vraagt op zijn minst enige gevoeligheid voor maatschappelijke signalen, inlevingsvermogen en communicatievaardigheden voor verschillende doelgroepen zoals burgers, lokale politiek en anderen.

In het algemeen kan gesteld worden dat ondernemers die aan de slag gaan met multifunctionele landbouw veel verbinding (moeten) hebben met burgers en andere partijen (Van der Wel, 2011 en Veen, 2010 en Kortstee 2010). Daarvoor is een aantal specifieke competenties nodig, zoals:

- Consumentgerichtheid en het identificeren van wensen in de regio;
- Stakeholder management, dat wil zeggen: overleg voeren en samenwerken met geheel andersoortige partijen zoals zorgaanbieders en overheden;
- Analyseren en onderscheiden, onder andere het goed kunnen identificeren en interpreteren van beleid, regelingen en procedures (inclusief administratieve competenties);
- Reflectie op onder andere het eigen product, de eigen productiewijze en de eigen uitstraling;
- Spreekvaardigheid, communicatievaardigheden (onder andere voor het verwoorden van de visie), netwerken en vergadertechnieken;
- Commerciële contacten kunnen onderhouden;
- Structureel kunnen binden en behouden van de eigen afnemers;
- Motiveren en leidinggeven (als er personeel op het bedrijf komt);
- Inhoudelijk en technische vaardigheden en competenties inclusief inzicht in wat je kunt en wat je moet uitbesteden.

Een beperkt deel van de agrarisch ondernemers ziet kansen in het opnemen van een schakel van de keten achteruit (toelevering) of vooruit (bijvoorbeeld verwerking/verpakking of directe verkoop aan consument) op het primaire bedrijf. Net als bij verbreding worden daarmee geheel nieuwe activiteiten op het bedrijf geïntroduceerd. De ondernemer als producent wordt dan ook veel meer een handelaar (in- en verkoop) en/of een bedrijfsleider van meerdere activiteiten op zijn onderneming en mogelijk ook manager van medewerkers. Voor deze ontwikkelingsrichting zijn veel van de competenties voor zowel schaalvergroting als verbreding nodig. Competenties als het volgen van marktontwikkelingen, initiatief nemen naar potentiële afnemers, communicatie en presentatie over het product en het onderhouden van klantrelaties worden belangrijk.

Gebaseerd op het literatuuroverzicht kunnen we het volgende constateren:

- Een aantal ondernemerscompetenties is voor alle ondernemers relevant, onafhankelijk van hun bedrijfsstrategie. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de technische en vakinhoudelijke bekwaamheid om het bedrijf te managen, waarbij het organiseren en coördineren van de werkzaamheden en activiteiten een onderdeel is. Daarbij hoort ook het omgaan met personeel (indien aanwezig), dienstverleners en technologie. Andere generieke competenties zijn genoemd in paragraaf 2.2;

- Gebaseerd op de tweedeling in bedrijfsstrategieën zijn daarnaast de volgende ondernemerscompetenties onderscheidend, zoals in tabel 2.2 vermeld:

Tabel 2.2		
Generieke en strategie specifieke ondernemerscompetenties		
Generiek	Schaalvergroting/specialisatie	Verbreding/verdieping
Omgevingsgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> - Zich kunnen informeren over 'agrarische kennis', inclusief markt en beleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Zich kunnen informeren op ontwikkelingen in andere domeinen (natuurbeheer, zorg, recreatie) inclusief maatschappij, markt en beleid
Leren en reflecteren	<ul style="list-style-type: none"> - Technische kennis (groene vingers) - Monitoren/analyse van bedrijfsresultaten en optimalisatie van bedrijfsprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leren over nieuwe informatie/materie en nieuwe keuzes maken - Feedback van klanten vragen en verwerken in optimalisatie van bedrijfs- en marketingprocessen
Strategie/visie	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalisatie en (technologische) innovatiekracht binnen het agrarische domein 	<ul style="list-style-type: none"> - Creativiteit en toegevoegde waarde creatie, met name buiten het agrarische domein
Netwerken en samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerken en samenwerking met agropartijen - Kunnen communiceren met de omgeving om een 'licence to produce' te verkrijgen/behouden 	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerken en samenwerken met niet-traditionele agropartijen, zoals MKB, zorginstellingen en horeca - Communiceren/PR/'het verhaal vertellen' om een 'licence to deliver' te verkrijgen/behouden

Wat is de mening van de ondernemers zelf?

De volgens de literatuur benodigde ondernemerscompetenties zijn getoetst aan de vraag van agrarische ondernemers naar de ontwikkeling van deze competenties door middel van een telefonische enquête onder 757 agrarische ondernemers. Daarbij is ook ingegaan op het door hen gewenste aanbod van leeractiviteiten op dit gebied. De gehanteerde vragenlijst is opgenomen in bijlage 3. In deze lijst is het begrip competentie vervangen door vaardigheid, omdat de laatstgenoemde term beter aan ondernemers is uit te leggen.

Totaalbeeld enquêtegroep

De karakteristieken van de groep respondenten op de enquête staan uitgebreid beschreven in bijlage 4.

De belangrijkste agrarische hoofactiviteiten binnen deze groep zijn melkveehouderij (54%), intensieve veehouderij (17%), opengrondstuinbouw (17%) en akkerbouw (11%). Ook is hen gevraagd of ze belangrijke bedrijfsactiviteiten hebben in het kader van de multifunctionele land- en tuinbouw. Verondersteld wordt namelijk, dat deze groep ondernemers als (gedeeltelijke) bedrijfsstrategie verbreding en verdieping heeft.

Het blijkt dat ongeveer 24% van de ondernemers (178 respondenten) verbreding en verdieping in hun bedrijfsstrategie hebben opgenomen. Agrarisch natuurbeheer komt veruit het meest voor als verbredings- c.q. verdiepingsactiviteit, namelijk op 58% van deze bedrijven. Daarna volgt de verwerking en huisverkoop van streekproducten (16% van de bedrijven) en recreatie en toerisme (13% van de bedrijven).

Er zijn vrijwel geen significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen van ondernemers op het gebied van multifunctionele activiteiten. De enige uitzondering is dat ondernemers in de leeftijdscategorie 35-42 jaar er significant meer andere multifunctionele activiteiten op na houden dan ondernemers van 28-35 jaar. Het is echter niet bekend om welke activiteiten het daarbij gaat.

Mening van ondernemers zelf

De agrarische ondernemers is gevraagd hoe belangrijk ze de diverse ondernemersvaardigheden vinden, zoals deze zijn geïdentificeerd in tabel 2.2. Bij de analyse van de enquêteresultaten is vergeleken of dit significant verschilt tussen ondernemers die wel of geen verbredings- of verdiepingsactiviteiten uitvoeren (figuur 2.1).

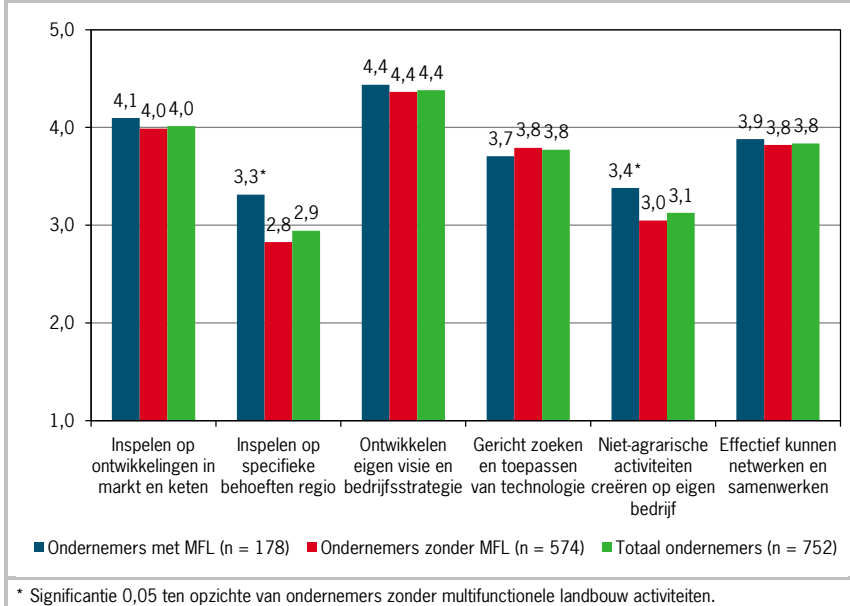
Volgens de ondernemers zijn de drie belangrijkste vaardigheden in volgorde van belang 'een eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen', 'inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten' en 'netwerken en samenwerken'. Multifunctionele ondernemers hechten significant meer belang aan de vaardigheden 'inspelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving' en 'nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw creëren'. Dit bevestigt het beeld uit de literatuur, waarin wordt aangegeven dat deze competenties relatief belangrijk zijn voor de bedrijfsstrategie verbreden en verdiepen.

Daarnaast is de ondernemers gevraagd of ze behalve de zes in de enquête gedefinieerde vaardigheden nog andere ondernemersvaardigheden belangrijk vinden. Tien procent van de respondenten gaf hierop een bevestigend antwoord en noemden een breed scala aan vaardigheden zoals werkplanning, personeels-

management, omgaan met allerlei partijen, communicatie, financiële kennis, vakkennis, onderhandelen en kennisoverdracht.

Figuur 2.1

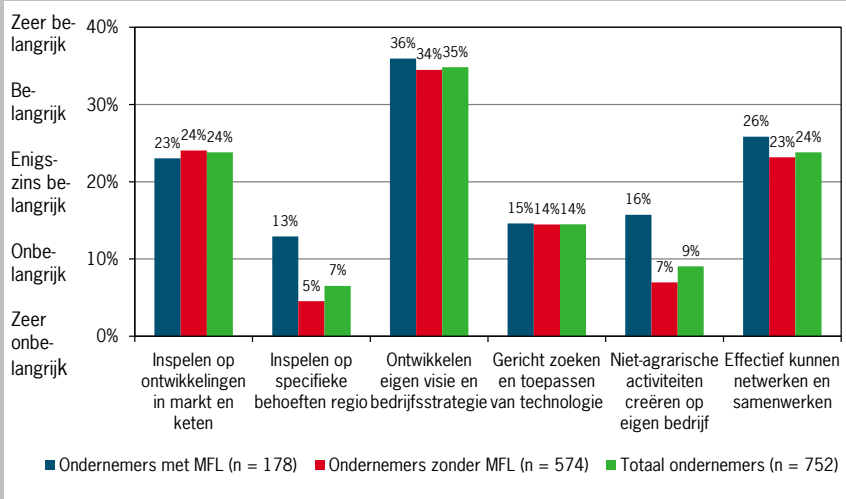
Belang van diverse ondernemersvaardigheden volgens ondernemers op bedrijven met of zonder multifunctionele landbouwactiviteiten (vragen 8 en 15 t/m 20 van de enquête)



Vervolgens is de agrarische ondernemers met of zonder multifunctionele landbouwactiviteiten gevraagd of ze zelf behoefte hebben om deze ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen. Uit de enquête blijkt dat 85% van de ondernemers die behoefte daadwerkelijk heeft (zie bijlage 5). De vaardigheden waaraan de meeste ondernemers willen werken zijn 'een eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen' (35%), 'inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten' (24%) en 'netwerken en samenwerken' (24%) (zie figuur 2.2). Multifunctionele ondernemers willen significant meer ook de vaardigheden 'inspelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving' en 'nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw creëren' verder ontwikkelen.

Figuur 2.2

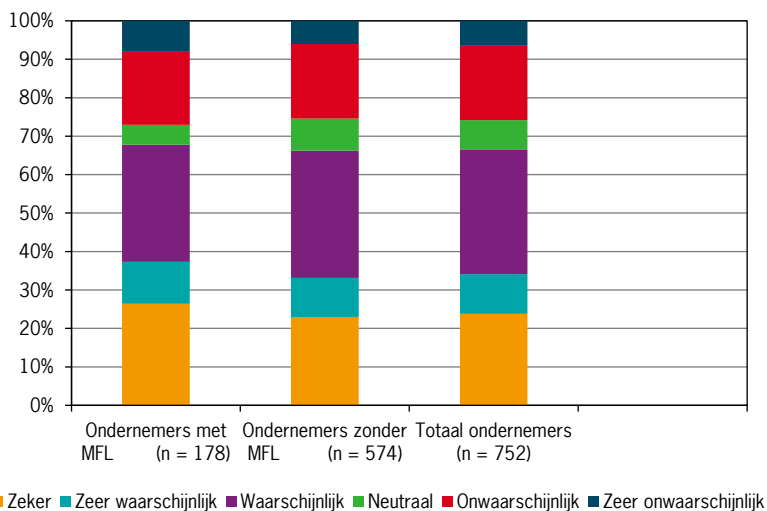
Percentage ondernemers op bedrijven met of zonder multifunctionele landbouwactiviteiten dat zelf behoefte heeft om de diverse ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (vragen 8 en 23 van de enquête)



Ten slotte is de ondernemers gevraagd of ze de afgelopen 5 jaar scholing hebben gevolgd om hun ondernemersvaardigheden te ontwikkelen en hoe waarschijnlijk het is dat ze de komende 5 jaar scholing op dat gebied zullen ontvangen. Uit de enquête blijkt dat 56% van de ondernemers de afgelopen 5 jaar scholing heeft gevolgd (bijlage 5) en dat een nog grotere groep van 67% dat in de komende 5 jaar zeker of (zeer) waarschijnlijk ook gaat doen (figuur 2.3). Opmerkelijk is dat de scholingsbereidheid (waarschijnlijk tot zeker) onder ondernemers die de afgelopen 5 jaar ook scholing hebben gevolgd met 82% (= 50% + 32%) beduidend groter is dan die met 47% (= 33% + 14%) onder de ondernemers die de afgelopen 5 jaar geen scholing hebben gevolgd (zie bijlage 5).

Figuur 2.3

Kans dat ondernemers op bedrijven met of zonder multi-functionele landbouwactiviteiten de komende 5 jaar scholing op het gebied van ondernemerschap ontvangen (vragen 8, 25 en 26 van de enquête)



Concluderend

- De drie belangrijkste ondernemerscompetenties volgens de agrarische ondernemers zelf zijn in volgorde van belang 'een eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen', 'inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten' en 'netwerken en samenwerken'. De gehanteerde bedrijfsstrategie is hierop niet van invloed.
- Wel hechten multifunctionele ondernemers relatief meer belang aan de vaardigheden 'inspelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving' en 'nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw creëren'.
- De behoefte van ondernemers om hun eigen ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen is een goede afspiegeling van het belang dat ze aan deze vaardigheden hechten. 35% wil werken aan 'een eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen', 24% aan 'inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten' en eveneens 24% aan 'netwerken en samenwerken'.
- Ongeacht de bedrijfsstrategie heeft 56% van de agrarische ondernemers de afgelopen 5 jaar scholing gevolgd op het gebied van ondernemerschap en

een nog grotere grote groep van 67% geeft aan dat in de komende 5 jaar zeker of (zeer) waarschijnlijk ook te gaan doen.

- De classificatie van noodzakelijke ondernemerscompetenties per bedrijfsstrategie als weergegeven in tabel 2.2 blijkt slechts ten dele onderscheidend en daarmee relevant voor dit onderzoek.

2.4 Behoeftte aan competentieontwikkeling bij verschillende groepen ondernemers

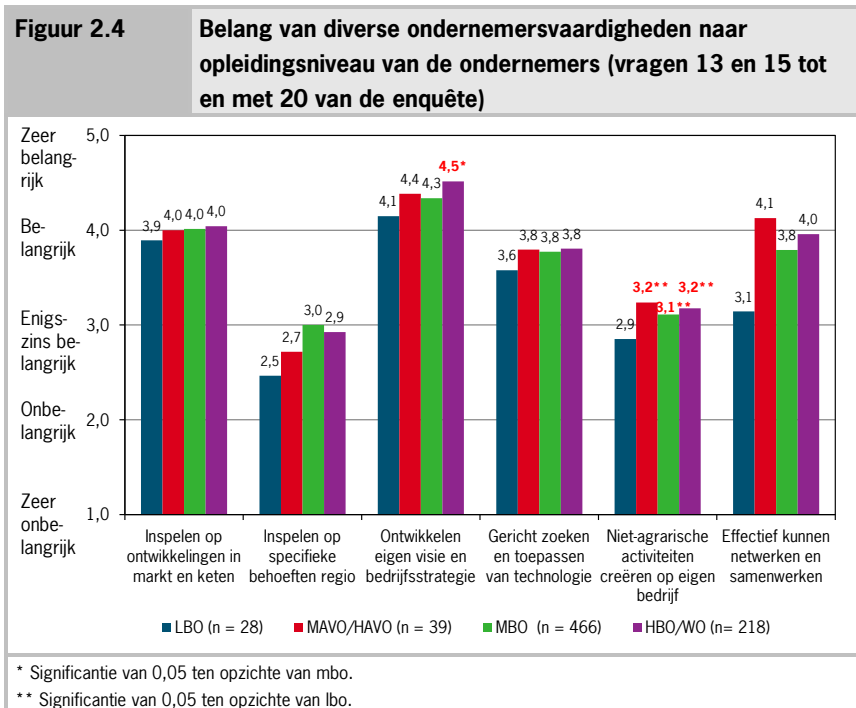
Opleidingsniveau

Dat brengt ons bij het tweede aspect, namelijk het belang van de rol van leren voor competentie ontwikkeling en de invloed van de omgeving hierbij. De omgeving speelt namelijk een grote rol bij leren en daarom zijn opvoeding en onderwijs tot het 20e levensjaar van grote invloed hoe competenties gevormd worden (Lans en Seuneke, 2011). Het onderwijs, met name het middelbaar en hoger onderwijs, speelt hierop in door competentiegericht leren in te voeren. Er is veel aandacht voor omgevingsbewustzijn en projectmatig samenwerken, interactie aangaan met de omgeving door projecten en stages, analyseren van complexe vraagstukken, ontwikkelen van (fictieve) bedrijfsplannen, presenteren en communiceren, enzovoort.

De opzet van het onderwijs en het ontwikkelen van deze competenties is gebaseerd op de verwachting dat in de leeftijd van 17-22 jaar veel competenties kunnen worden aangeleerd omdat de persoonlijkheidsvorming nog in volle gang is. Toch wordt er ook erkend dat afgestudeerden als het ware 'start bekwaam' zijn als ondernemer, maar ook nog veel moeten bijleren in de praktijk. Veel van wat leerlingen aanleren op school, gaat pas echt leven als ze er in de praktijk mee te maken krijgen en de consequenties van keuzes voor eigen rekening zijn. Het bewust toepassen van kennis komt vaak pas in de loop van de jaren (Samen Grenzen Verleggen, Van der Wel, 2011).

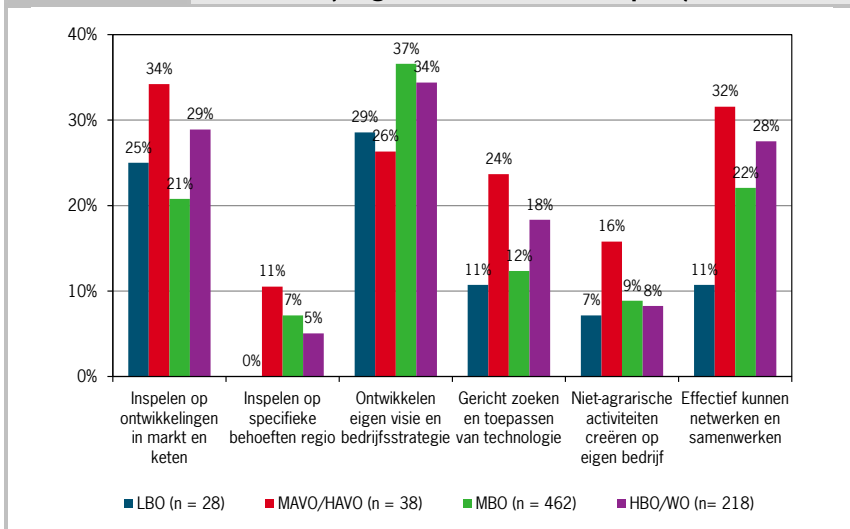
Van de respondenten op de enquête heeft het merendeel (62%) als hoogste opleiding een middelbare beroepsopleiding voltooid, 26% een hogere beroepsopleiding en slechts 12% een van de vele overige opleidingen (zie bijlage 4). Er is geanalyseerd of het belang dat ondernemers hechten aan specifieke ondernemersvaardigheden gerelateerd is aan hun opleidingsniveau (figuur 2.4). De resultaten laten duidelijk zien dat er slechts twee kleine, significante verschillen zijn waar te nemen tussen de diverse opleidingsniveaus. Ten eerste hechten ondernemers met een hbo/WO-opleiding iets meer waarde aan de vaardigheid 'ontwikkelen eigen visie en bedrijfsstrategie' dan ondernemers met een mbo-

opleiding. Ten tweede vinden ondernemers met mavo/havo, mbo en hbo/wo de vaardigheid 'nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw creëren' iets belangrijker dan ondernemers met een lbo-opleiding.

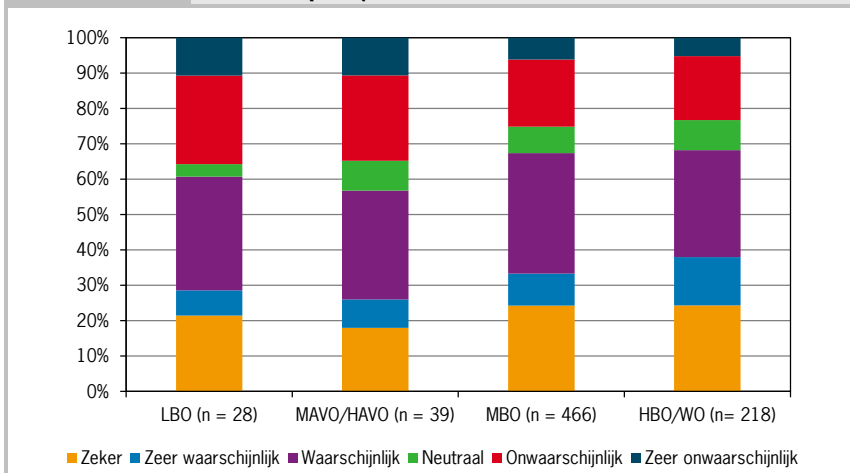


Ook is geanalyseerd of het opleidingsniveau van de ondernemers een rol speelt bij hun eigen behoefte om deze ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (figuur 2.5), of ze de afgelopen 5 jaar scholing hebben gevolgd om hun ondernemersvaardigheden te ontwikkelen (bijlage 5) en hoe waarschijnlijk het is dat ze de komende 5 jaar scholing op dat gebied zullen ontvangen (figuur 2.6). Uit de enquêteresultaten blijkt dat er ten aanzien van de scholingsbehoefte geen eenduidige, significante verschillen bestaan tussen de diverse opleidingsniveaus. Wel lijkt de animo voor scholing om de ondernemersvaardigheden te verbeteren onder agrariërs met een lbo-opleiding lager dan bij de hoger opgeleide agrariërs.

Figuur 2.5 Percentage ondernemers per opleidingsniveau dat behoefte heeft om de diverse ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (vragen 13 en 23 van de enquête)



Figuur 2.6 Kans dat ondernemers van diverse opleidingsniveaus de komende 5 jaar scholing op het gebied van ondernemerschap zullen ontvangen (vragen 13, 25 en 26 van de enquête)

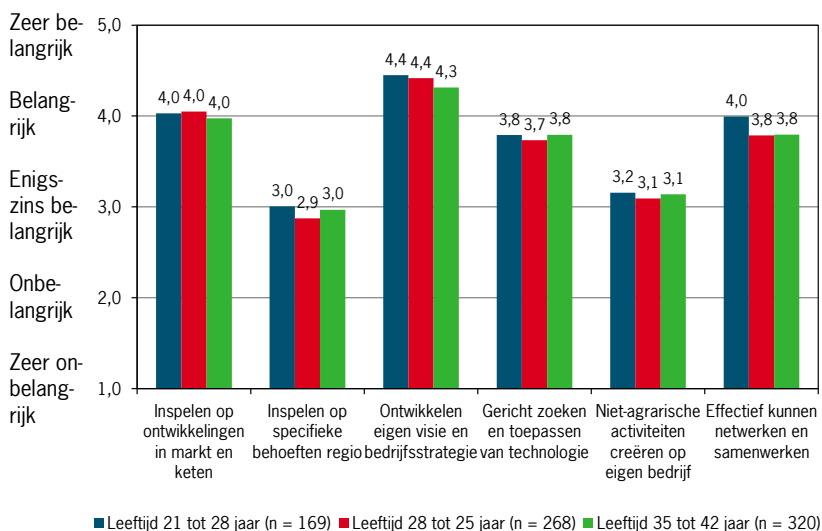


Levensfase

Een derde aspect is dat volgens de literatuur de diverse ondernemerscompetenties zich ontwikkelen in verschillende levensfasen. Vanuit de ontwikkelingspsychologie worden deze leeftijdsfasen en de bijhorende ontwikkeling als volgt ingedeeld (Lievegoed, 1986 en Hania, 2011):

- 14-21 jaar: ontwikkeling van puber naar adolescent. Het gaat hier met name om het zoeken naar eigen identiteit, aftasten, zoeken en uitproberen;
- 21-28 jaar: deze fase wordt gekenmerkt door het verbeteren van eigen kunnen, presteren en (definitieve) keuzes voor beroep;
- 28-35 jaar: open staan voor reflectie, leren, verbeteren;
- 35-42 jaar: mensen weten wat ze kunnen en niet kunnen. Oriëntatie op de buitenwereld ontwikkelt zich meer, nieuwe doelstellingen en ambities.

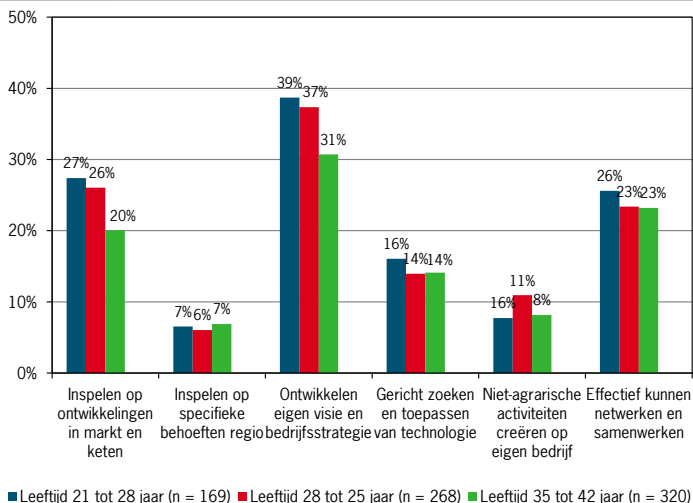
Om meer inzicht te krijgen in de relevantie van de levensfase ten aanzien van het ontwikkelen van diverse ondernemerscompetenties, is het belang dat de agrarische ondernemers zelf hieraan hechten afgezet tegen hun leeftijd. De leeftijdscategorie van 14-21 jaar is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat in die levensfase veelal nog aan reguliere scholing wordt gedaan. Uit de enquêteresultaten blijkt dat er geen significante verschillen zijn tussen de drie leeftijdscategorieën en dat het belang dat aan de diverse ondernemerscompetenties wordt gehecht in elke levensfase dus vrijwel gelijk is (figuur 2.7).

Figuur 2.7**Belang van diverse ondernemersvaardigheden naar leeftijd van de ondernemers (vragen 2 en 15 t/m 20 van de enquête)**

Vervolgens is geanalyseerd of de levensfase van de ondernemers een rol speelt bij hun behoefte om deze ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (figuur 2.8), of ze de afgelopen 5 jaar scholing hebben gevolgd om hun ondernemersvaardigheden te ontwikkelen (bijlage 5) en hoe waarschijnlijk het is dat ze de komende 5 jaar scholing op dat gebied zullen ontvangen (figuur 2.9). Uit de resultaten blijkt dat er ook op dit gebied geen significante verschillen bestaan tussen de drie levensfasen. Wel geven oudere ondernemers in de leeftijd van 35-42 jaar vaker aan zelf geen ondernemersvaardigheden te willen verbeteren dan hun jongere collega's in de leeftijd van 21-28 jaar (zie ook bijlage 5). Dit beeld wordt echter niet bevestigd door de mate van waarschijnlijkheid, waarmee de ondernemers aangeven binnen de komende 5 jaar hun ondernemersvaardigheden willen ontwikkelen (figuur 2.8). Dat beeld is namelijk voor alle drie leeftijdscategorieën weer vrijwel identiek.

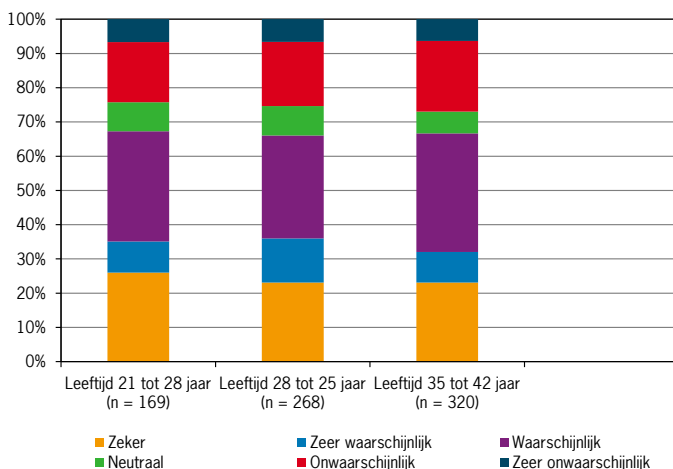
Figuur 2.8

Percentage ondernemers per leeftijdscategorie dat zelf behoefte heeft om diverse ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (vragen 2 en 23 van de enquête)



Figuur 2.9

Kans dat ondernemers uit diverse leeftijdscategorieën de komende 5 jaar scholing op het gebied van ondernemerschap ontvangen (vragen 2, 25 en 26 van de enquête)



Bedrijfsontwikkelingsfase

Uit eerder onderzoek is gebleken, dat de echte ondernemersvragen pas ontstaan na de reguliere opleiding, bijvoorbeeld bij 'urgente' situaties als een bedrijfsovername of een volgende stap in bedrijfsontwikkeling na een periode van consolidatie. Het ontwikkelen van ondernemerscompetenties heeft dus ook een relatie met de ontwikkelingsfase van het bedrijf. Gebaseerd op inzichten uit het MKB is dat globaal op de volgende manier in te delen met de bijbehorende competenties (Thijssen, 2003):

1. *bij de start van een onderneming*
Marktgerichtheid, plannen en coördinatie voor het opzetten van activiteiten, beheersen van ondernemingsactiviteiten;
2. *vanaf de start van de onderneming*
Inzicht en analyse in de interne en externe gang van zaken van de onderneming, beheren en beheersen;
3. *consolidatie/groei van de onderneming*
Managen van de onderneming, inclusief HRM-vraagstukken, delegeren, stabiliteit product, handhaven performance.

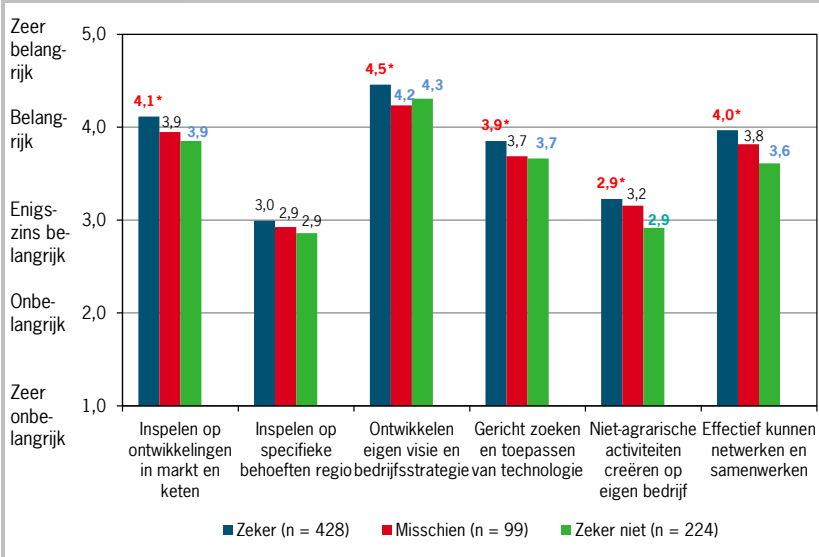
Indien het bedrijf zich ontwikkelt in een andere richting (bijvoorbeeld diversificatie), dan zijn competenties als netwerken, visievorming, strategiebepaling en marktorientatie van belang.

In de enquête is de agrarische ondernemers ook gevraagd met welke mate van zekerheid zij de komende 5 jaar een belangrijke beslissing over de ontwikkelingsrichting van hun bedrijf en de bijbehorende grote investeringen zullen gaan nemen. Logischerwijs verkeren ondernemers in de leeftijdscategorie van 21-28 jaar met 70% significant vaker in deze situatie en daarbinnen de bedrijfsopvolgers met 74% nog weer vaker!

In figuur 2.10 is geanalyseerd in hoeverre voornoemde vorm van urgentie van invloed is op het belang dat deze ondernemers hechten aan de diverse ondernemersvaardigheden. Het algemene beeld is dat ondernemers die de komende 5 jaar zeker voor belangrijke bedrijfsbeslissingen staan vrijwel alle ondernemersvaardigheden significant belangrijker vinden dan ondernemers die zeker geen belangrijke beslissingen zullen nemen. Alleen ten aanzien van de minst belangrijke geachte vaardigheid 'Inspelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving' zijn er geen significante verschillen.

Figuur 2.10

Belang van diverse ondernemersvaardigheden, afhankelijk van de zekerheid van het nemen van belangrijke bedrijfsbeslissingen de komende 5 jaar (vragen 12 en 15 t/m 20 van de enquête)



* Significantie 0,05 ten opzichte van de blauw weergegeven getallen.

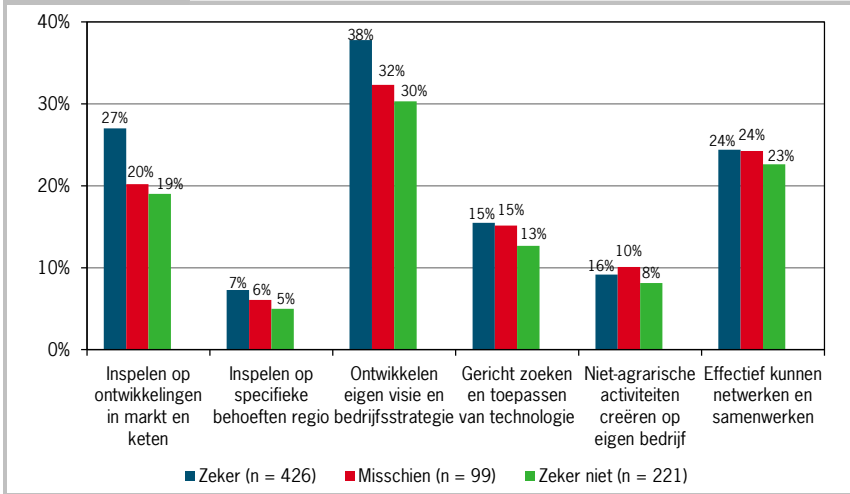
Vervolgens is geanalyseerd of het feit dat ondernemers voor belangrijke bedrijfsbeslissingen staan en grote investeringen gaan doen van invloed is op hun behoefte om de eigen ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen (figuur 2.11), het feit dat ze de afgelopen 5 jaar scholing hebben gevolgd om deze vaardigheden te ontwikkelen (bijlage 5) en de waarschijnlijkheid dat ze ook de komende 5 jaar scholing op dat gebied zullen ontvangen (figuur 2.12).

Uit de enquêteresultaten blijkt dat ondernemers die zeker niet voor belangrijke bedrijfsbeslissingen staan significant vaker geen ondernemersvaardigheden willen verbeteren dan ondernemers die daar wel voor staan (zie bijlage 5). Omgekeerd achten ondernemers die zeker grote investeringen gaan doen het meer waarschijnlijk dat ze de komende 5 jaar scholing op dat gebied gaan volgen dan ondernemers die zeker niet fors gaan investeren. Dit beeld is geheel in overeenstemming met de theorie, dat het zich voordoen van belangrijke bedrijfs- en investeringsbeslissingen leidt tot een grotere sense of urgency dat daarvoor extra ondernemersvaardigheden zijn vereist. Frappant is echter wel dat ook onder de niet-investerende ondernemers nog 60% aangeeft in de komende

5 jaar zeker of (zeer) waarschijnlijk scholing te gaan volgen om hun ondernemerschap verder te ontwikkelen!

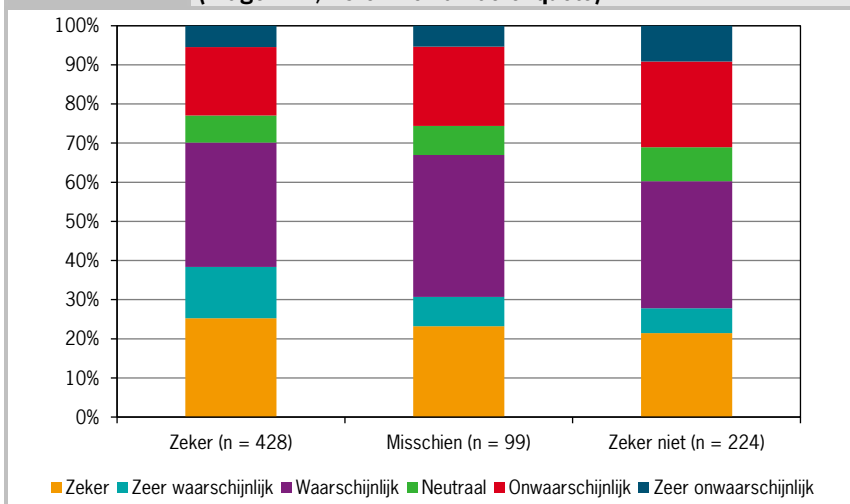
Figuur 2.11

Percentage ondernemers dat behoefte heeft om diverse ondernemersvaardigheden te ontwikkelen, afhankelijk van de mate van zekerheid dat zij een belangrijke bedrijfsbeslissing gaan nemen de komende 5 jaar (vragen 12 en 23 van de enquête)



Figuur 2.12

Kans dat ondernemers scholing op het gebied van ondernemerschap volgen in combinatie met het wel of niet maken van een belangrijke bedrijfsbeslissing de komende 5 jaar (vragen 12, 25 en 26 van de enquête)



Concluderend

- Volgens de literatuur worden de mogelijkheden om te leren en diverse competenties te ontwikkelen beïnvloed door diverse factoren:
 1. aanleg en cognitief niveau;
 2. levensfase;
 3. omgeving (vooral houding en voorbeelden van ouders, vrienden en dergelijke);
 4. leercontext (netwerken, studieclubs, concrete praktijksituaties);
 5. bedrijfsontwikkelingsfase;
 6. interne of externe aanleiding (sense of urgency).
- Het belang dat agrarische ondernemers hechten aan de verschillende ondernemerscompetenties en de behoefte zelf aan de ontwikkeling van deze competenties te gaan werken hangt niet of nauwelijks af van het opleidingsniveau of de leeftijd van de ondernemer. Wel zijn er enkele aanwijzingen dat de scholingsbehoefte van ondernemers met een lage opleiding en/of in de hoogste leeftijdscategorie van 35-42 jaar iets kleiner is, maar deze verschillen zijn niet erg groot.
- Het feit dat agrarische ondernemers voor belangrijke bedrijfsbeslissingen en grote investeringen staan, maakt dat ze meer belang hechten aan de diver-

se ondernemerscompetenties en eveneens een grotere behoefte hebben zelf aan de ontwikkeling van deze competenties te gaan werken dan ondernemers die daar niet voor staan. Dat uit zich ook in een grotere (verwachte) deelname aan scholing op het gebied van ondernemerschap in de afgelopen en komende 5 jaar.

- Echter, ook van de ondernemers die niet voor belangrijke bedrijfsbeslissingen en investeringen staan, geeft nog 60% aan in de komende 5 jaar zeker of (zeer) waarschijnlijk scholing te gaan volgen!
- De aandacht voor een leven lang leren onder agrarische ondernemers lijkt terecht, omdat:
 - a. Niet alle competenties in de opleiding optimaal ontwikkeld kunnen worden;
 - b. Nieuwe (naschoolse) fasen in persoonlijke, bedrijfs- of omgevingsontwikkeling tot nieuwe vragen en behoeften leiden en ook tot nieuwe mogelijkheden om te leren en competenties te ontwikkelen.

3 Een leven lang leren in kenniscoalities

3.1 Welke leeractiviteiten vormen zijn effectief

Er zijn verschillende studies gedaan naar leeractiviteiten voor ondernemers met betrekking tot ondernemerschap. Daaruit komt een aantal karakteristieken naar voren dat het leerproces, en daarmee ondernemerschapscompetenties, versterkt.¹

Reflectie

Een eerste belangrijk aspect is dat het bij ondernemerschap en ondernemerschap competenties gaat om reflectie, en gebaseerd daarop geïnformeerd kiezen (Verstegen, 2009). Het is belangrijk dat de ondernemer zich bewust wordt van de momenten waarop hij iets kan leren. Daarvoor is het noodzakelijk dat hij naar zichzelf kijkt en kritisch reflecteert (Higgins, 2011). Het gaat minder om het reproduceren van aangeboden informatie, of het alleen maar vergaren van informatie en daar over nadenken. In effectieve leerarrangementen, moet dit daarom duidelijk aan de orde komen.

Daarnaast is er nog een classificatie te maken aan de hand van het type reflectie. Reflectie kan gaan over resultaten of opgedane informatie, maar kan ook gaan over fundamentele vraagstukken zoals 'wat wil ik', 'wat wil mijn omgeving', 'wat zijn sterke punten van mijn bedrijf en mezelf als ondernemer'. Dat wordt de zogenaamde meta-reflectie genoemd. Als meta-reflectie gevoed wordt met relevante informatie, waarbij het geheel geïnterpreteerd wordt en afgewogen, dan is het aannemelijk te veronderstellen dat het bijdraagt aan het versterken van ondernemerschap. Als deze meta-reflectie dan ook nog gerelateerd is aan de ondernemerschapscompetenties zoals in tabel 2.2, dan lijkt het daadwerkelijk over versterking van ondernemerschap te gaan.

¹ Een kanttekening bij de inventarisatie in dit hoofdstuk is dat niet alle competenties zich gemakkelijk laten aanleren. In welke mate competenties aan te leren zijn hangt ook af van de context waarin geleerd wordt en de manier waarop ondersteuning geboden wordt. Van de volgende competenties en persoonlijkheidskenmerken is gebleken dat ze niet of nauwelijks zijn aan te leren door middel van trainingen: sociabiliteit, creativiteit, leervermogen, oordeelsvorming, visie, ambitie, energie, onafhankelijkheid, ondernemerschap, prestatievermogen/inzet, aanpassingsvermogen, besluitvaardigheid, durf, integriteit, vasthoudendheid. Een andere categorie is gemakkelijker aan te leren, maar dan in de werksituatie zelf en onder supervisie: delegeren, voortgangscontrole, initiatief, management en discipline (www.van-osch.nl).

Een studie uit 2009 door Van der Wel en Schuring laat zien, dat voor de doelgroep ondernemers slechts een beperkt aantal leerarrangementen uit het onderwijs met ondernemers in de praktijk een focus heeft op deze meta-reflectie, geïnformeerd kiezen en de specifieke competentieclusters. De enige leeractiviteit die hoog gewaardeerd werd in hun bijdrage aan het versterken van ondernemerschap voor de doelgroep agrarische ondernemers is KLAS (zie ook bijlage 1).

Behalve door reflectie kan een ondernemer leren door te observeren en door feedback te ontvangen. Het leerproces wordt vergemakkelijkt door gestructureerde reflectie met hulp van een coach (Cope, 2005).

Strategische ruimte

Een ander belangrijk aspect ter bevordering van het leerproces over ondernemerschap is dat de zogenaamde 'strategische ruimte' vergroot wordt. Dat wil zeggen dat er discussies ontstaan over niet alledaagse vraagstukken, maar juist over strategische vraagstukken, waarbij contacten met nieuwe mensen en andere netwerken dit bevorderen. Dat houdt ondernemers als het ware een spiegel voor en geeft stof tot nadenken.

Er is gebleken dat er voorwaarden te stellen zijn aan hoe leerarrangementen ingericht zijn. De meer traditionele lesvormen, zoals colleges, lezingen en casusopdrachten, blijken in dit verband niet goed te werken (De Jon, 2008). Er vindt daarmee een verschuiving plaats van traditionele naar ondernemende modellen van leren. Deze kenmerken zich door (competentie leerpsychologie):

- Inzet is regionaal;
- Leerdoelen worden besproken;
- Multidisciplinair;
- Gericht op proces en gedrag;
- Interactie theorie-praktijk wordt benadrukt;
- Leerling wordt centraal gesteld;
- Docent heeft een faciliterende rol;
- Gebruik van niet-formele en informele werkvormen;
- Fouten maken is leerzaam, mits geëvalueerd met coach;
- Bijeenkomsten zijn flexibel.

Bij de organisatie van leeractiviteiten is het belangrijk om rekening te houden met deze aspecten. Een aantal studies heeft inzicht gegeven in welke specifieke werkvormen geschikt zijn voor het versterken van ondernemerschapcompetenties. Hiervoor is een aantal leeractiviteiten uitgetoetst en de resultaten zijn

gemeten met competentiescans en vragenlijsten ingevuld door een voor- en na-meting door ondernemers.

Tabel 3.1		Overzicht succesvolle leerarrangementen voor versterken ondernemerscompetenties	
Kennisalliantie			
	Reflectie	Inspiratie	Ontwikkeling
Competenties	Wat kan ik?	Wat wil ik?	Wat doe ik?
Werkvormen	Herkennen en spiegelen	Verkennen en ontdekken	Proberen en leren
Leeromgevingen	Keukentafel	Expeditie	Werkplaats

Bron: Zachariasse, L.C., A.T. Krikke, M. Vrolijk, J.A.A.M. Verstegen & A.B. Smit (2006), Ondernemerschap: LTO en Wageningen UR, presentatie voor de Partners voor Ondernemerschap.

Toelichting bij tabel 3.1

Het werkveld van Wageningen UR wordt weergegeven in twee 'puzzels' met 9 stukjes. Verticaal in de puzzel staan 3 kernelementen van ondernemerschap centraal:

1. **Reflectie** gericht op het kennen van jezelf en van je bedrijf. Weten waar je staat ten opzichte van anderen leidend tot een gevoel van noodzaak om in beweging te komen;
2. **Inspiratie** om te veranderen, het zien van mogelijkheden en het leren van voorbeelden in de buitenwereld;
3. **Ontwikkeling** van de kennis, vaardigheden en houding van de ondernemer gericht op realisatie van strategische plannen.

Horizontaal zijn 3 oriëntaties op ondernemerschap van Wageningen UR gegeven.

1. **Competenties** ofwel de kennis, vaardigheden, houding en capaciteiten die je nodig hebt om bepaalde ondernemerstaken uit te voeren;
2. **Werkvormen** bestaande uit een set van tools, leeromgevingen, games en simulatiespelen om ondernemerscompetenties te ontwikkelen;
3. **Leeromgevingen** waarin ondernemers optimaal kennis, vaardigheden en visie opdoen om zelf bewuste keuzes voor hun bedrijf te kunnen maken.

De basis of structuur die alle negen vakjes bij elkaar houdt ('de houten doos waarin de theezakjes liggen') zijn in feite de **Kennisallianties** of samenwerkingsverbanden gericht op institutionaliseren en verankeren van ondernemerschaps-

ontwikkeling leidend tot een beter klimaat voor succesvol ondernemerschap. Deze is in de figuur als derde dimensie weergegeven.

Tabel 3.2	In deze tabel zijn alle negen vakjes werkvormen ingevuld, passend bij de principes van tabel 3.1		
	Reflectie	Inspiratie	Ontwikkeling
Competenties	Ondernemerschapstests, netwerkwijzer	Inspirerende voorbeelden	ISM, de ondernemer centraal, samenwerkingsscan
Werkvormen	Benchmark	Toekomstbeelden, innovatiespiraal, topexpeditie	Games, 'droog oefenen', netwerk zoekt netwerk
Leeromgevingen	Melkvee Academie, TCAcademie, GDR, netwerkanalyse	Ondernemerschapsdag, innovatienetwerken, creatieve sessie	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen, coherentiecirkel

Voor een nadere toelichting over de inhoud en de indeling van de leerarrangementen in tabel 3.2, zie bijlage 6.

Daarnaast lijkt een ander type leeractiviteiten toepasselijk voor het verkrijgen van verschillende soorten competenties (Biemans, 2008):

- masterclass, studieclub, academie, clinic (het verkrijgen van en uitwisselen over vaktechnische kennis en bedrijfsresultaten);
- laboratorium (het experimenteren en testen van nieuwe ideeën);
- ondernemer café, keukentafel (het versterken van het netwerk en nieuwe resultaten).

Een groot gedeelte van het leren vindt plaats in praktische en sociale context. Met moderne internettechnieken is het mogelijk om mensen op verschillende locaties te laten leren, terwijl er toch sociale interactie mogelijk is (Jennings, 2010). Voorbeelden die in het kader van ondernemerschap interessant zijn:

- social learning (uitwisselen van ervaringen door middel van een discussion board of forum via het world wide web);
- livelabs (praktische sessies met behulp van inter- of intranet);
- scenario's (het ervaren van een dag uit het leven van ...);
- learnscapes (kunstmatige, interactieve simulaties via internet).

Concluderend

Reflectie en meta-reflectie over zijn besluitvorming zijn voor een ondernemer belangrijk om iets te leren. Een ander belangrijk aspect ter bevordering van het leerproces over ondernemerschap is dat de zogenaamde 'strategische ruimte' vergroot wordt.

Speerpunten in leeractiviteiten en les vormen dienen reflectie, inspiratie en ontwikkeling te zijn om competentieontwikkeling op ondernemerschap mogelijk te maken.

3.2 Inventarisatie leeractiviteiten en effectiviteit van verschillende kenniscoalities

3.2.1 Kenniscoalities en competenties

Er is een inventarisatie gemaakt van verschillende kenniscoalities die zich bezig houden met het versterken van ondernemerschap en de daaraan gerelateerde competenties. De tabel is weergegeven in bijlage 1. Bij de inventarisatie is een aantal criteria gebruikt:

- De coalitie moet bestaan uit verschillende partners; het is dus een samenwerkingsverband.
- De coalitie moet haar scholingsaanbod richten zich op ondernemers die binnen de in dit rapport gestelde leeftijdskaders vallen.
- De coalitie moet inhoudelijk iets aanbieden dat gericht is op het versterken van ondernemerschap (i.e. reflectie, het maken van strategische keuzes).

Uit de inventarisatie, die overigens niet pretendeert compleet te zijn, komt een aantal bevindingen naar voren:

- Er is een groot aantal organisaties en instituties betrokken bij bestaande kenniscoalities. Dit zijn publieke en private instellingen.
- De meeste kenniscoalities worden geïnitieerd door onderwijs en brancheorganisaties. Adviesorganisaties, onderzoeksinstellingen of het bedrijfsleven organiseren beperkt scholingsactiviteiten op dit vlak. Ook blijkt dat er veel initiatieven ontstaan met een projectmatige aard, gefinancierd uit publieke gelden en vaak tijdelijk van duur.
- De coalities zijn vaak samengesteld met partners uit het onderwijs (met name mbo), onderzoek (Wageningen UR), adviesorganisaties (Syntens Innovatiecentrum, DLV), branche organisaties (NAJK, LTO) en het bedrijfsleven.

- De kenniscoalities bieden verschillende typen scholing aan, uiteenlopend van een cursus/training tot excursies, workshops, coaching en intervisie, en persoonlijk advies. De tijdsinvestering varieert daarmee ook tot van een dagdeel of avond tot langdurige trajecten en cycli.
- Met betrekking tot de doelgroep, richten sommige kenniscoalities zich op agrarische ondernemers in het algemeen, en andere op specifieke groepen (jonge ondernemers, ondernemers die op het punt staan bedrijf over te nemen) en binnen specifieke sectoren.
- Inhoudelijk is er binnen het leeraanbod naast aandacht voor vaktechnische aspecten, veel aandacht voor competenties, zoals:
 - strategie ontwikkeling en visie ontwikkeling;
 - naar buiten gerichtheid/omgevingsgerichtheid;
 - netwerken/samenwerking
- In de leeractiviteiten voor de tuinbouw is er veel aandacht voor:
 - goed werkgeverschap;
 - personeel management.

3.2.2 Effectiviteit van bestaande kenniscoalities

Er zijn zes partijen geïnterviewd die in een kenniscoalitie betrokken zijn bij het aanbieden van een leerarrangement. Voor meer informatie over de genoemde kenniscoalities, zie bijlagen 1 en 7.

Van een aantal leerarrangementen aangeboden door kenniscoalities, hebben we gedetailleerd inzicht in de effectiviteit daarvan, omdat hier specifiek evaluaties naar zijn gedaan en inzichten zijn verworven door diepte interviews met coalitiepartners. Ze worden hier kort beschreven.

BONO (Bewust Op weg Naar Overname)

Uit het interview bleek dat de praktische opdrachten als erg nuttig worden ervaren. Zo bereiden deelnemers zich goed voor op een toekomstige overname.

JOOST

Over de effectiviteit van coaching op ondernemerschap, is een studie uitgevoerd naar het effect van coaching in combinatie met training en advies van de Kamer van Koophandel voor startende ondernemers in het MKB. Een voor- en nameting met een competentiescan geeft aan dat competenties als sociale oriëntatie, marktgerichtheid en informatie zoekgedrag verbeteren door het traject (Van den Tillaart, 2008). Ook de managementvaardigheden, zoals financieel beheer en marketing, werden verbeterd. De resultaten geven aan dat het vertrou-

wen in eigen ondernemerschap is toegenomen. Hierbij moet wel gemeld worden dat de resultaten zijn gebaseerd op self-assessment van de deelnemers.

KLAS (Masterklass Kijken in de Keuken)

Uit het evaluatierapport van KLAS1 bleek dat met name de competenties op het gebied van strategie waren verbeterd. De motivatie van deelnemers was voornamelijk interesse in hoe ketenpartijen denken in combinatie met het intersectorale karakter. De deelnemers gaven aan meer inzicht te hebben gekregen in het functioneren van ketens, toekomstige ontwikkeling van ketens en ondernemerschap in het algemeen. De deelnemers vinden dat hun ondernemerschapsniveau enigszins is toegenomen door het bijwonen van de KLAS bijeenkomsten.

Schakelplaats (Janssen, 2009)

Door het ondernemerstraject zijn de ondernemers gegroeid in de begeleiding van leerlingen en hun ondernemerschap. Uit de evaluatie blijkt dat ondernemers veel lof hebben voor de business classes. De werkvormen waren in hoge mate interactief met discussies, oefeningen in subgroepjes en soms rollenspelen met acteurs. De toegevoegde waarde van de business classes lag volgens de ondernemers op de ontwikkeling van hun ondernemers- en coachingscompetenties. De ondernemers waardeerden vooral het uitwisselen van bedrijfservaringen en strategische keuzen en de business classes over coaching, presenteren en beoordelen.

Interactief strategisch management training (Verstegen, 2009)

Ondernemers die niet wisten wat of hoe ze moesten ontwikkelen op hun bedrijf, hebben in het project 'De zoekende ondernemer' interventietrajecten gevolgd. Het doel van deze trajecten was het versterken van netwerk competenties. Sommige deelnemers kregen een individueel traject, anderen een groepstraject. Voor aanvang en na afloop van het interventietraject zijn de competenties gemeten door middel van een test. De interventies hebben geleid tot de ontwikkeling van netwerkcompetenties.

Rabo Opvolgers Perspectief (ROP), onderdeel Rabo Opvolgers Training

Het Rabo Opvolgers Perspectief bestaat uit:

1. *de Rabo Opvolgers Spiegel*

Na het invullen van een vragenlijst volgt een gesprek met een gedragsdeskundige over de geschiktheid van de kandidaat voor bedrijfsopvolging c.q. agrarisch ondernemerschap;

2. *de Rabo Financiële Scan*
Een rekentool om de toekomstige lening uit te rekenen; en
3. *de Rabo Opvolgers Training*
Een groepsproces in vijf dagen volgens het ISM-principe (Interactief strategisch management).

De Bruijne (2011) heeft zeven melkveehouders geïnterviewd die in de jaren 2006-2008 aan het ROP hadden deelgenomen. Alle zeven konden het ROP aan collega's aanbevelen. Tijdens de training trad bij veel opvolgers een strategieverandering op: van groei naar optimalisatie.

Uit de interviews is duidelijk geworden dat de ROP-deelnemers:

- mogelijkheden zien om hun bedrijf te ontwikkelen;
- hun ondernemersvaardigheden hebben aangescherpt (althans een aantal van hen);
- weten aan te geven met welke strategie ze bezig zijn (een aantal);
- interactie met hun omgeving hebben (de meeste);
- acties ondernemen die gerelateerd zijn aan hun strategie en bezig zijn om barrières te overwinnen (degenen die bewust een strategie hanteren).

Concluderend

Kenniscoalities worden gevormd door diverse partijen. In de aangeboden trainingen worden voornamelijk actieve werkvormen gebruikt. Uit interviews en evaluatierapporten bleek dat de deelnemers zelf inschatten dat bepaalde ondernemerschapscapaciteiten door deelname zijn verbeterd.

3.3 Motivatie deelname leerarrangementen door ondernemers

3.3.1 Wanneer gaat de ondernemer op zoek?

Uit het voorgaande blijkt al dat de notie van een leven lang leren voor agrarische ondernemers relevant is om hun ondernemerschap capaciteiten verder te ontwikkelen nadat ze formele scholing hebben afgesloten. Als er kritieke momenten zijn op het bedrijf en als er keuzes gemaakt moeten worden, zoals bijvoorbeeld bij investeringen of bedrijfsovername. Ondernemers gaan dus vooral op zoek naar scholing en ontwikkel trajecten op het gebied van capaciteiten als er een aanleiding toe is (Janssen, 2009). Op verschillende manieren komen ze uit bij leeractiviteiten.

Bevindingen uit interviews

De NAJK heeft een portal/website, waarop de training BONO (Bewust Op weg Naar Overname) wordt gepresenteerd. De behoefte om aan een training mee te doen komt voort uit ontwikkelingen in het bedrijf zelf, in dit geval de overname van een bedrijf door een familielid. Ook als een ondernemer zich ervan bewust wordt dat hij kennis of vaardigheden mist, is dat voor ondernemers een reden om deel te nemen aan training BONO. Als ondernemers met persoonlijke ontwikkelvragen rondlopen, kunnen ze ook bij JOOST terecht komen.

Bevindingen uit enquête

In hoofdstuk 2 is onder andere naar voren gekomen dat de ontwikkelingsfase van het bedrijf een rol kan spelen bij de scholingsbehoefte (figuren 2.11 en 2.12). Ook bleek uit de enquêteresultaten dat jonge ondernemers in de leeftijd van 21-28 jaar significant vaker voor een belangrijke bedrijfsbeslissing staan dan de oudere bedrijfshoofden in de leeftijd van 28-41 jaar. Desondanks kan er geen significant verband tussen leeftijd en scholingsbehoefte worden aangetoond.

3.3.2 Hoe wordt er geworven door kenniscoalities?

Vaak blijkt dat 'voorloper ondernemers' hun weg wel vinden naar scholing en ondersteuning. Zij doen al vaak mee met allerlei arrangementen. De uitdaging is om de 'ondernemende volgers' te bereiken.

Soms zijn ondernemers zich niet helemaal bewust dat ze een behoefte hebben voor scholing of ontwikkeling van specifieke competenties. Ze weten dan wel dat ze iets zouden willen veranderen, maar wat het precies is, is lastig te benoemen. Ze worden juist getriggerd om mee te doen aan leeractiviteiten door advertenties, verhalen van anderen, adviseurs die ze er op attent maken.¹

Een overzicht van een groot aantal trainingen zal op www.partnersvoorondernemerschap.nl worden gepresenteerd. Het uitbreiden van het al bestaande overzicht is een initiatief van de Ondernemers Academie. Diverse partners zullen als coalitie samenwerken om scholing voor ondernemers aan te bieden en hier een overzicht van te geven.

¹ Bij verschillende leertrajecten worden er op deze manier deelnemers voor activiteiten geworven: bijvoorbeeld De zoekende ondernemer, Agro Groeiversneller, Veehouden met lef, Melkvee Academie.

Bevindingen uit interviews

De NAJK verzorgt avonden waarin het de ondernemers op een ludieke manier duidelijk wordt of ze een kennis- of vaardigheden lacune bezitten. Dit kan ertoe leiden dat ondernemers de training BONO gaan volgen. Bij het project KLAS werden de deelnemers actief benaderd door een adviseur en een medewerker van FrieslandCampina, VION, The Greenery en Agrifirm (in latere edities: CNC). De geselecteerde ondernemers zijn opinieleiders. Bij Tuinbouw Toptalent werd in het begin veel geflyerd, maar dat is nu wellicht niet meer nodig omdat ondernemers elkaar via mond-op-mond reclame op de hoogte kunnen brengen. Bij Schakelplaats werden ondernemers door Aequor geselecteerd. Deelnemers van JOOST komen vaak uit het eigen netwerk van ZLTO. Bovendien worden gastcolleges op het mbo gegeven over JOOST.

Bevindingen uit enquête

In de enquête is de 668 agrarische ondernemers (= 89% van het totaal aantal respondenten) die hun ondernemersvaardigheden de komende 5 jaar daadwerkelijk willen verbeteren gevraagd op welke manier ze in het verleden op voor hen interessante cursussen, trainingen, workshops en dergelijke zijn geattendeerd.

Ruim de helft van deze ondernemers (58%) gaf aan hiervoor door een leverancier of afnemer te worden uitgenodigd (tabel 3.3). Bijna de helft van de ondernemers (44%) gaat ook zelf op zoek naar interessante mogelijkheden om zichzelf en hun bedrijf verder te kunnen ontwikkelen. Onder de groep ondernemers die de afgelopen 5 jaar scholing op dit gebied heeft gevolgd is dit percentage met 49% significant hoger.

Ongeveer een derde van de ondernemers (35%) wordt hiertoe geadviseerd door hun adviseur, accountant of bank. Dit komt in de hogere leeftijdscategorieën 28-35 en 35-42 jaar met bijna 40% significant vaker voor dan in de laagste leeftijdscategorie van 21-28 jaar. Ten slotte wordt bijna een derde van de ondernemers ook daarop geattendeerd door hun collega's.

Tabel 3.3

De wijze waarop ondernemers worden geattendeerd op scholing op het gebied van ondernemerschap afhankelijk van de leeftijdsfase (vraag 27 van de enquête)

	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld
Eigen initiatief	44%	45%	42%	44%
Attendering door collega-ondernemer	34%	31%	30%	31%
Advisering door adviseur, accountant of bank	24%	40%*	38%*	35%
Uitnodiging door leverancier of afnemer	57%	61%	57%	58%

* Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 21-28 jaar.

3.3.3 Waarop toetsen en selecteren ondernemers voor deelname aan leeractiviteiten?

Waarom kiezen ondernemers toch voor deelname aan de training van een kenniscoalitie? Bij het komen tot een keuze voor deelname aan scholingsactiviteiten, nemen ondernemers een aantal criteria in acht (Lauwere, 2006 en Vijn, 2009), zoals:

- inhoudelijk toegevoegde waarde voor het bedrijf, dat wil zeggen: vraag-gestuurd werken;
- interactie met deelnemers, uitwisseling met collega's;
- locatie van scholing, niet te ver weg;
- tijdstip van scholing, bij voorkeur in de winterperiode en op avonden.

Uit een QuickScan over scholing onder multifunctionele ondernemers blijkt dat ondernemers het niet heel belangrijk vinden om een certificaat te ontvangen voor de scholing die ze volgen. Het gaat er voornamelijk om dat ze er zelf iets van opsteken. Dit beeld wordt bevestigd door de ervaringen van de intake voor de leeractiviteit van de Agro Groei Versneller (Smit, mei 2011) (zie paragraaf 4.1).

Bevindingen uit interviews

Ondernemers kunnen ook kiezen om een training over bedrijfsovername te volgen bij de eigen accountant. De reden om voor een onafhankelijke partij te kiezen is, dat het netwerk uitgebreid kan worden en dat er input is van anderen. Bij de training BONO wordt een certificaat uitgereikt op mbo+/-hbo-niveau. Even-

tueel kan zo bij een vervolgopleiding een vrijstelling worden verkregen voor bepaalde onderdelen. Een certificaat is niet van doorslaggevend belang bij de keuze van ondernemers om de training te gaan volgen.

Een reden voor ondernemers om deel te nemen aan Tuinbouw Toptalent is, dat ze iets kunnen leren en toepassen in de praktijk. Bij Tuinbouw Toptalent wordt gewerkt aan certificering om deelnemers van mbo naar mbo+ niveau te brengen. Het is niet duidelijk of dit van doorslaggevend belang is voor een ondernemer om deel te nemen. Bij Tuinbouw Toptalent wordt ook een contract afgesloten met ondernemers wat betreft hun leerdoelen.

Bij JOOST komen deelnemers als ze met bepaalde ontwikkelvragen zitten. Een reden om hiervoor te kiezen is dat er persoonlijk wordt gecoacht.

Bevindingen uit evaluatierapporten

De reden voor ondernemers om deel te nemen aan het project KLAS was de interesse in de combinatie tussen intersectoraal en keten. Sommige ondernemers hebben niet deelgenomen, omdat ze de groepsgrootte te groot vonden.

Ondernemers die een ondernemersvraag hadden en geïnteresseerd waren in het verbeteren van competenties om personeel aan te sturen, hebben gekozen om Schakelplaats te doen. Bij Schakelplaats ontvingen de ondernemers een certificaat. Bovendien kregen ze een vergoeding wanneer ze leerlingen van het Groene onderwijs gingen begeleiden. Een andere reden om deel te nemen was het zicht op toekomstige werknemers.

De Agro Groei Versneller (coalitie tussen Wageningen UR en CAH) is erop gericht dat ondernemers die hun bedrijf willen laten groeien of verbreden een duidelijk strategisch plan opstellen. De ondernemers gaven aan dat ze voor deelname hadden gekozen omdat er zo een stok achter de deur zat om hun strategie helder te krijgen.

Bevindingen uit enquête

Om een beter beeld te krijgen waarop agrarische ondernemers selecteren bij hun voornemen om deel te nemen aan leeractiviteiten op het gebied van ondernemerschap, is de groep van 668 agrarische ondernemers die hun ondernemersvaardigheden de komende 5 jaar willen verbeteren gevraagd naar een aantal kenmerken van de mogelijke leeractiviteiten, te weten leervorm, periode, tijdsbeslag en kosten.

Ten eerste is de ondernemers gevraagd naar de *leervormen* die hen het meeste aanspreken om hun ondernemersvaardigheden te verbeteren (tabel 3.4). Uit de enquête komt nogal verrassend naar voren, dat demonstraties, praktijk opdrachten en workshops bij 48% van de ondernemers in de smaak vallen, cur-

sussen bij 38% van de ondernemers en lezingen of themadagen bij 37% van de ondernemers. Gezien het veelal massale karakter van deze leervormen is namelijk de toegevoegde waarde voor het eigen bedrijf en de mogelijke interactie met deelnemers c.q. collega's minder dan bij leervormen als trainingen en/of personal coaching. Slechts ongeveer 20% van de ondernemers geeft de voorkeur aan deze interactieve leervormen met mogelijkheden voor persoonlijke reflectie. Er blijken hierin vrijwel geen significante verschillen tussen de drie levensfasen van de ondernemer. De uitzondering hierop is dat ondernemers in de leeftijd van 28-35 jaar significant vaker een voorkeur hebben voor personal coaching dan ondernemers in de leeftijd van 21-28 jaar.

Een belangrijker verklaring voor deze verschillen dan de leeftijd is echter de omvang van het personeelsbestand. Ondernemers met meer dan 10 personen in dienst hebben veelal een beduidend grotere behoefte aan trainingen (circa 40%) en personal coaching (30%) dan bedrijven met minder dan 5 personen in dienst.

Tabel 3.4 Voorkeur van ondernemers voor diverse leervormen op het gebied van ondernemerschap, afhankelijk van hun leeftijdsfase (vraag 29 van de enquête)

	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld
Cursussen	41%	36%	38%	38%
Lezingen of themadagen	33%	42%	36%	37%
Demonstraties, praktijkopdrachten en workshops	47%	49%	48%	48%
Trainingen	20%	22%	20%	21%
En/of coaching	14%	25% a)	17%	19%

a) Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 21-28 jaar.

Ten tweede is de ondernemers gevraagd naar de *periode*, waarin ze bij voorkeur een cursus, training of andere leeractiviteiten volgen (tabel 3.5). De enquêteresultaten laten zien, dat gemiddeld 83% van de ondernemers een zeer grote voorkeur heeft voor het volgen leeractiviteiten in de wintermaanden. Op grote afstand wordt de herfst door 33% van de ondernemers als geschikte periode aangemerkt. De lente en zomer zijn beide met 8% verreweg het minst populair voor het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke.

De voorkeur voor bepaalde perioden heeft niets te maken met de levensfase van de ondernemers. Wel hebben ondernemers uit de melkveehouderij en akkerbouw met respectievelijk 88% en 83% een (deels significant) grotere voorkeur

voor de wintermaanden dan ondernemers uit de opengronds- en glastuinbouw met respectievelijk 72% en 70%. In overeenstemming hiermee hebben ondernemers met minder dan 5 personen in dienst met 85% een (deels significant) grotere voorkeur voor de wintermaanden dan ondernemers met 5 personen of meer in dienst (70%).

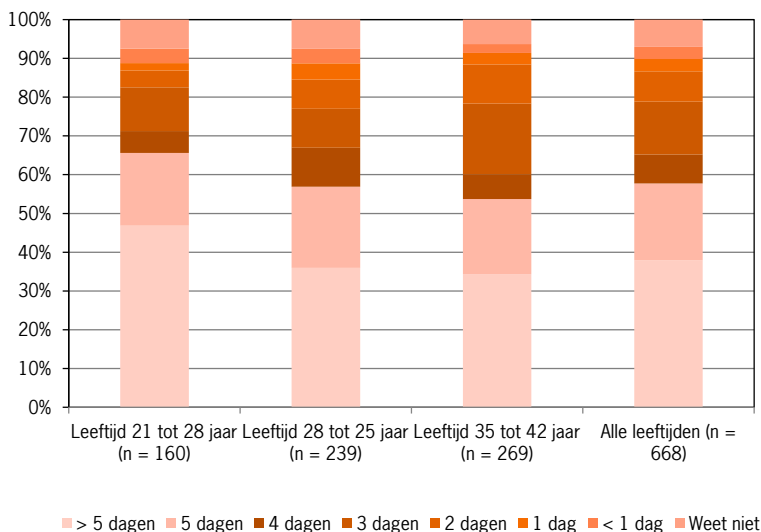
	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld
Winter (januari/maart)	82%	85%	81%	83%
Lente (april/juni)	9%	7%	7%	8%
Zomer (juli/september)	9%	8%	7%	8%
Herfst (oktober/december)	28%	33%	38%	33%

Ten derde is de ondernemers gevraagd hoeveel *tijd* ze in totaal op jaarbasis willen investeren in het volgen van cursussen, trainingen en andere leeractiviteiten (figuur 3.1 en bijlage 5). Uit de enquête blijkt dat met gemiddeld 58% ruim de helft van de ondernemers bereid is daaraan 5 dagen of meer te besteden, 21% van de ondernemers 3 of 4 dagen en 21% van de ondernemers 2 dagen of minder of het niet weet. De scholing bereidheid van de agrarische ondernemers zit aan de bovenkant van het spectrum en is daarmee dus behoorlijk groot.

Verder blijkt de levensfase van de ondernemers wel van invloed te zijn op de hoeveelheid tijd die men wil investeren in scholingsactiviteiten. Ondernemers van 21-28 jaar zijn vaker dan ondernemers van 35-42 jaar bereid hieraan meer dan 5 dagen op jaarbasis te besteden. Omgekeerd zijn ondernemers van 35-42 jaar vaker dan jongere ondernemers van 28-35 jaar bereid tot 3 dagen scholing op jaarbasis.

In de enquête is overigens niet gevraagd hoeveel dagen de ondernemers per afzonderlijke leeractiviteit zouden willen besteden.

Figuur 3.1 Aantal dagen op jaarbasis dat ondernemers in diverse leeftijdscategorieën bereid zijn te besteden aan het volgen van scholing (vraag 35 van de enquête)

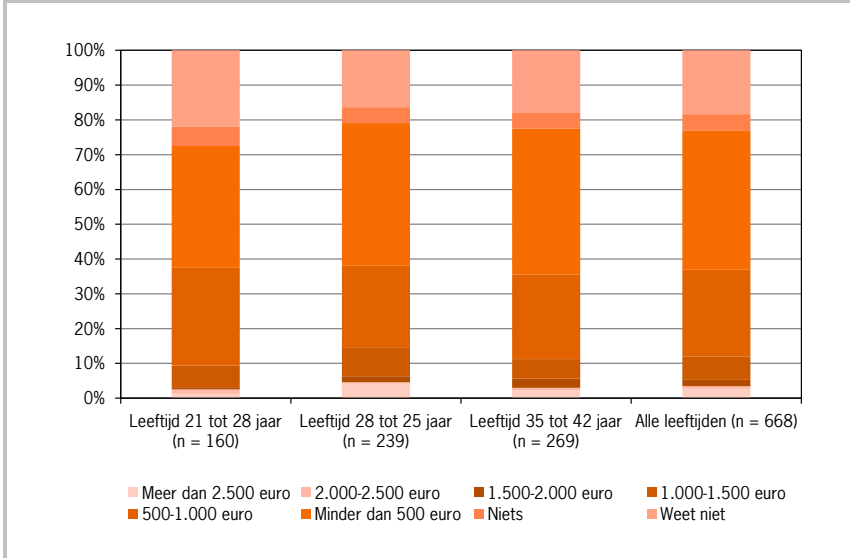


Ten slotte is de ondernemers gevraagd welke financiële bijdrage ze zelf over hebben voor het volgen van cursussen, trainingen en andere leeractiviteiten (figuur 3.2 en bijlage 5). Uit de enquête blijkt dat 45% van de ondernemers daaraan minder dan 500 euro per jaar wil uitgeven, 25% van de ondernemers maximaal 500-1.000 euro per jaar en slechts 12% meer dan 1.000 euro per jaar. Bijna 20% van de ondernemers weet nog niet welke bijdrage hij daarvoor over heeft. De bereidheid om voor scholingsactiviteiten te betalen heeft geen relatie met de levensfase van de ondernemer. Wel hebben ondernemers met minder dan 5 personen in dienst significant minder geld over voor scholing dan ondernemers met 5 personen of meer in dienst.

Overigens is opmerkelijk, dat ondernemers die de afgelopen 5 jaar scholing hebben gevolgd op het gebied van ondernemerschap er niet of nauwelijks meer tijd en geld aan willen besteden dan ondernemers die dat niet hebben gedaan. Anders gezegd, de meerwaarde van het volgen van cursussen, trainingen en andere leeractiviteiten op het gebied van ondernemerschap voor het eigen bedrijf lijkt beperkt!

Een ruwe schatting op basis van de medianen (50%-lijn) in de figuren 3.1 en 3.2 leert, dat agrarische ondernemers maximaal 100 euro per dag willen betalen voor deelname aan de diverse scholingsactiviteiten.

Figuur 3.2 Maximale eigen bijdrage op jaarbasis die ondernemers in diverse leeftijdscategorieën bereid zijn te besteden aan het volgen van scholing (vraag 37 van de enquête)



Concluderend

- De behoefte van agrarische ondernemers om hun competenties verder te ontwikkelen via scholing neemt toe, zodra er belangrijke beslissingen over de ontwikkeling van het bedrijf moeten worden genomen zoals bij bedrijfs-overname en grote investeringen.
- Ruim de helft van de agrarische ondernemers (58%) wordt door een leverancier of afnemer uitgenodigd om deel te nemen aan scholingsactiviteiten en bijna de helft van de ondernemers (44%) gaat zelf op zoek naar interessante mogelijkheden.
- De huidige kenniscoalities werven op diverse manieren deelnemers voor hun trainingen. De range loopt van zeer indirect (flyeren) tot zeer direct (persoonlijke selectie en benadering).
- Uit eerder onderzoek bij een beperkt aantal deelnemers aan scholingstrajecten voor ondernemers komt naar voren, dat hun keuze voor deelname vooral

werd bepaald door de toegevoegde waarde voor het eigen bedrijf en de mogelijke interactie met andere deelnemers c.q. collega's. Uit de groot-schalige enquête in dit onderzoek komt echter naar voren, dat het merendeel van de ondernemers juist belangstelling heeft voor meer grootschalige leervormen met minder mogelijkheden voor interactie

- Slechts ongeveer 20% van de ondernemers heeft belangstelling voor interactieve trainingen en/of personal coaching op het gebied van ondernemerschap. Ondernemers met meer dan 10 personen in dienst hebben met 30-40% een beduidend grotere behoefte daaraan dan ondernemers met minder dan 5 personen in dienst.
- De meest geschikte periode voor het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke is volgens 83% van de ondernemers de winter (januari tot en met maart). Ondernemers uit de melkveehouderij en akkerbouw en/of met minder dan 5 personen in dienst hebben met 83-88% een significant grotere voorkeur voor de wintermaanden dan ondernemers uit de opengronds- en glastuinbouw en/of met 5 personen of meer in dienst met 70-72%.
- Ruim de helft van de ondernemers (58%) is bereid 5 dagen of meer op jaarbasis te besteden aan het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke en nog eens 21% van de ondernemers 3 of 4 dagen. Jongere ondernemers in de leeftijd van 21-28 jaar zijn bereid meer tijd aan scholing te besteden dan oudere ondernemers in de leeftijd van 35-42 jaar.
- Bijna de helft van de ondernemers (45%) wil maximaal 500 euro per jaar besteden aan cursussen, trainingen, workshops en dergelijke en nog eens 25% maximaal 500-1.000 euro per jaar. Volgens een ruwe inschatting willen agrarische ondernemers dus maximaal 100 euro per dag betalen voor het volgen van de diverse scholingsactiviteiten.

3.4 De positie van het groene onderwijs

Er is een groot aantal groene onderwijsinstellingen, dat leerarrangementen aan agrarische ondernemers aanbiedt:

- *AOC's*
AOC Friesland, AOC Oost, AOC Terra, AOC de Groene Welle, Citaverde College, Clusius College, Edudelta Onderwijsgroep, Groenhorst College, Helicon Opleidingen, Prinsentuin College, Wellant College;

- *Agrarische Hogescholen*
CAH Dronten, HAS Den Bosch, Hogeschool INHOLLAND Delft, Van Hall Larenstein, Stoas Hogeschool;
- *IPC's*
IPC Groene Ruimte, PTC+;
- Post-Hoger landbouwonderwijs
Wageningen Business School;
- Overige groen-onderwijsinstellingen
Landstede Beroepsopleidingen.

De meeste onderwijsinstellingen hebben aparte commerciële deelorganisaties 'Trainingen en projecten', die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van cursussen voor specifieke ondernemers doelgroepen. Er blijkt dan ook een divers aanbod geformuleerd te zijn (zie ook bijlage 1). Het groene onderwijs probeert deelname aantrekkelijk te maken door het concept van EVC (Eerder Verworven Competenties) aan te bieden. Echter, telkens blijkt weer dat er bijna geen individuele agrariërs deelnemen aan dit post-initiële onderwijs (Van Genderen, 2007). Een positieve uitzondering is wellicht het project 'Groen Ondernemerschap' van AOC Clusius college. Wat hier de reden van is, is niet geheel eenduidig. Een aantal redenen dat naar voren kwam in gesprekken is:

- het onderwijssysteem is niet altijd even flexibel om in te spelen op scholingsbehoeften van de ondernemer (Beldman, 2010);
- het scholingsaanbod is met name nog technisch inhoudelijk en niet zozeer gericht op ondernemerschap;
- docenten zijn niet gewend om onderwijsdiensten te verkopen: ze komen wel in aanraking met agrarische bedrijven, maar met name door activiteiten als stage begeleiding;
- kwaliteit docenten: op zich heeft een AOC wel een potentie als kenniscentrum en zo worden ze nu ook wel gepositioneerd in het Werkplaats concept. Dat vraagt wel op een bepaald type docent of werkplaatsmanager, die initiatieven kan verbinden en fungeert als knooppunt tussen allerlei partijen. Niet elke docent heeft dat in zich (CAH competentieprofiel);
- onderliggende verdienmodellen bij onderwijsinstellingen zijn niet altijd toereikend. Ontwikkeling en aanpassing van leeractiviteiten vraagt om een zekere investering. Dat moet terugverdiend worden door deelname van agrariërs en het blijkt niet vanzelfsprekendheid dat dat lukt.

Uit de enquête blijkt dat de ondernemers geen uitgesproken voorkeur hebben voor bepaalde aanbieders van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke (zie tabel 3.6). Wel scoren brancheorganisaties relatief hoog en onderzoeksinstellingen laag. De aangegeven voorkeur voor de diverse aanbieders heeft geen relatie met de levensfase van ondernemers.

Tabel 3.6		Voorkeur van ondernemers voor bepaalde aanbieders van scholing op het gebied van ondernemerschap, afhankelijk van hun leeftijdsfase (vraag 31 van de enquête)			
	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld	
Agrarisch onderwijs	26%	21%	30%	26%	
Onderzoek	12%	16%	14%	15%	
Adviesorganisaties	26%	26%	23%	25%	
Brancheorganisaties	30%	36%	31%	33%	
Accountantskantoren en/of banken	23%	29%	28%	27%	
Afzetorganisaties	25%	23%	26%	25%	

Ten slotte is de agrarische ondernemers gevraagd of ze meerwaarde zien om hun deelname aan cursussen, trainingen, workshops en dergelijke om te laten zetten naar een officieel diploma op mbo-, hbo- en/of universitair niveau (tabel 3.7). Gemiddeld ziet slechts 13% van de ondernemers hierin veel meerwaarde en maar liefst 84% weinig tot geen meerwaarde. In de leeftijds categorieën van 28-35 jaar en 35-42 jaar hecht ongeveer 70% zelfs geen enkele meerwaarde aan het verkrijgen van extra officiële diploma's op dit gebied.

Tabel 3.7		Meerwaarde van een officieel diploma voor deelname aan scholing volgens ondernemers in diverse levensfasen (vraag 37 van de enquête)			
	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld	
Veel meerwaarde	17%	10%	14%	13%	
Weinig meerwaarde	28%*	15%	17%	19%	
Geen meerwaarde	54%	71%**	67%**	65%	
** Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 28-35 en 35-42 jaar.					
** Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 21-28 jaar.					

Bevindingen uit interviews bestaande kenniscoalities

Tijdens de interviews is gevraagd naar de visie van de geïnterviewde kennispartner op de rol van het groene onderwijs. Door direct contact tussen een school of opleidingscentrum en ondernemers, kunnen de ondernemers de benodigde leeromgeving bieden voor de studenten/leerlingen/toekomstige ondernemers (Verstegen, 2009). Dit is precies wat in het project Schakelplaats in praktijk is gebracht. Ook vanuit de AOC's wordt er ingezet op een leven lang leren.

De trainer voor BONO komt uit de Groene Kennis Coöperatie en de NAJK werkt nauw samen met het groene onderwijs. Dit geeft aan dat er een duidelijke rol van het groene onderwijs kan zijn in kenniscoalities. De rol van het groene onderwijs kan ook inhouden dat er mee wordt gewerkt aan het oplossen van vragen van innovatieve ondernemers (KLAS). Bij JOOST wordt het groene onderwijs (mbo) benut om gastcolleges te geven over JOOST.

Als nadeel van het groene onderwijs kan worden gezien dat in het verleden minder snelle aanpassingen gedaan konden worden om tegemoet te komen aan de wensen van een groep. Echter, voor Tuinbouw Toptalent is het onderwijs wel nodig, omdat modules die in het onderwijs zijn ontwikkeld, gebruikt worden als basis voor de eigen modules.

Bewustwording over ondernemerscompetenties

Een heel aantal organisaties heeft modellen en competentiescans ontwikkeld om bij te dragen aan bewustwording over competenties (Ondernemerschapscan, Bergevoet en De Jong, 2008). Uit diverse onderzoeken is gebleken, dat het invullen van een dergelijke scan bijdraagt aan inzichten in de eigen zwakke en sterke competenties (Lans, 2009). Ook is gebleken dat het zelf beoordelen van competenties vaak nog afwijkend is van hoe je directe omgeving tegen jouw competenties aankijkt. Uit een onderzoek onder agrarische ondernemers met middelgrote bedrijven met personeel blijkt dat ondernemers vaak hun eigen bekwaamheden onderschatten. Hieruit blijkt het nut van feedback of de 360° competentiescan waarin betrokkenen uit de omgeving ook aangeven hoe ze bepaalde competenties scoren en beleven. Hetzelfde onderzoek van Lans toont ook aan dat ondernemers door het invullen van een competentiescan al leren door een stukje bewustwording en dat ze ook vertrouwen hebben in de verdere ontwikkelbaarheid van een aantal noodzakelijke competenties. Er is daarbij overigens niet gekeken hoe ze de vertaalslag maken naar daadwerkelijke leeractiviteiten.

Een andere insteek voor bewustwording over competenties is het verwaarden van opgedane ervaringen en competenties via EVC (Erkenning van eerder Verworven Competenties), ontwikkeld door het EVC Centrum Nederland

(www.evc-centrum-nederland.nl). Voor diverse sectoren en beroepenvelden kunnen verworven competenties op mbo- of hbo-niveau erkend worden. Er zijn specifieke procedures en quick scans ontwikkeld om te achterhalen of de opgedane ervaringen verwaard kunnen worden in een EVC-certificaat. Voor de in de agrarische sector opgedane ervaringen bestaat evenwel nog geen traject. Een dergelijk EVC-certificaat kan behulpzaam zijn bij de accreditatie van trajecten ter verbetering van ondernemerscompetenties.

Concluderend

Voor het ontwikkelen van ondernemerschap competenties zijn actieve werkvormen het meest effectief. Via modellen en competentiescans kunnen deelnemers aan dergelijke trajecten zich bewust worden van hun eigen competentieprofiel en gemotiveerd worden actief het leerproces in te gaan.

Aanvullend uit de enquête kunnen we concluderen, dat er potentie is voor het groene onderwijs als aanbieder van een leeractiviteit op het gebied van ondernemersvaardigheden, maar dat er wel rekening gehouden moet worden met een aantal voorwaarden in het aanbod. Ook blijkt dat er geen waarde gehecht wordt aan het formaliseren en erkennen van cursussen met officiële diploma's of certificaten, zoals het voor de agrarische sector nog te ontwikkelen EVC-certificaat.

3.5 Kritische succesfactoren voor kansrijke kenniscoalities vanuit ondernemers bekeken

Gebaseerd op de voorgaande hoofdstukken, kunnen we een aantal kritische succesfactoren benoemen voor kansrijke kenniscoalities om ondernemerschap en ondernemerschap competenties te versterken.

Daadwerkelijke behoefte

Ondernemers gaan specifieke competenties vooral ontwikkelen als er urgentie is op het bedrijf, met name als er belangrijke beslissingen over de bedrijfsontwikkeling en bijhorende investeringen genomen moeten worden.

- De competentieontwikkeling is als het ware een bijproduct van de bedrijfsontwikkeling. Levensfase, opleidingsniveau of reeds eerder gekozen bedrijfsstrategie spelen nauwelijks een rol bij de behoefte aan competentieontwikkeling.

Pro actieve werving

Een pro actieve benadering door het agrarisch bedrijfsleven is belangrijk voor daadwerkelijke deelname.

- Ruim de helft van de agrarische ondernemers wordt door een leverancier of afnemer uitgenodigd om deel te nemen aan scholingsactiviteiten en bijna de helft van de ondernemers gaat zelf op zoek naar interessante mogelijkheden.
- Ondernemers in de leeftijd van 28-42 jaar worden hiertoe relatief vaker dan jongere ondernemers ook geadviseerd door hun adviseur, accountant of bank.

Welke competenties

Voor zover ondernemers zicht hebben op hun behoefte aan competentieontwikkeling vinden zij 'visie en strategie ontwikkelen', 'inspelen op mogelijkheden in markt en keten' en 'netwerken en samenwerken' het belangrijkste.

- Ondernemers met als bedrijfsstrategie 'verbreding en verdieping' vinden in beperkte mate andere competenties belangrijk dan collega's met de strategie 'schaalvergroting en specialisatie'.

Inhoud

De inhoud moet een combinatie zijn van voornamelijk bedrijfsontwikkelingszaken waarmee inherent geleerd wordt over ondernemerschap en competenties.

- Onderwijs, onderzoek en beleid hebben de noodzaak van een leven lang leren met aandacht voor de ontwikkeling van ondernemerscompetenties aangegeven. Veel ondernemers zijn hier echter niet bewust mee bezig en zullen die noodzaak niet direct herkennen. Dat betekent ook dat de ontwikkeling van ondernemerscompetenties ingebed zal moeten zijn in trajecten waarin bedrijfsontwikkeling centraal staat. Hun leervragen hebben namelijk vaak betrekking op een concreter en praktischer niveau dan het meer abstracte begrip van ondernemerschap en ondernemerscompetenties.

Lesvorm

Het merendeel van de ondernemers heeft juist belangstelling voor meer grootschalige leervormen met minder mogelijkheden voor interactie, zoals demonstraties, praktijkopdrachten en workshops (48%), cursussen (38%) en lezingen of themadagen (37%).

- Slechts ongeveer 20% van de ondernemers heeft belangstelling voor interactieve trainingen en/of personal coaching op het gebied van ondernemerschap. Ondernemers met meer dan 10 personen in dienst hebben met 30-

40% een beduidend grotere behoefte daaraan dan ondernemers met minder dan 5 personen in dienst.

Geschikte periode van aanbieden

De meest geschikte periode voor het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke is volgens de winter (januari tot en met maart).

- Ondernemers uit de melkveehouderij en akkerbouw en/of met minder dan 5 personen in dienst hebben grotere voorkeur voor de wintermaanden dan ondernemers uit de opengronds- en glastuinbouw en/of met 5 personen of meer in dienst. De herfst (oktober t/m december) wordt door 33% van de ondernemers ook als een geschikte periode aangemerkt.

Eigen investering

De ondernemer wil tot 5 dagen per jaar zelf investeren in eigen te besteden tijd en tot € 100 per dag aan geldelijke middelen.

- Jongere ondernemers in de leeftijd van 21-28 jaar zijn bereid meer tijd aan scholing te besteden dan oudere ondernemers in de leeftijd van 35-42 jaar.
- Bijna de helft van de ondernemers (45%) wil maximaal 500 euro per jaar besteden aan cursussen, trainingen, workshops en dergelijke en nog eens 25% maximaal 500-1.000 euro per jaar.

Waardering of erkenning

Een certificaat of diploma is niet belangrijk voor ondernemers.

- Door ondernemers wordt er geen waarde gehecht aan het formaliseren en erkennen van cursussen naar officiële diploma's of certificaten, zoals het voor de agrarische sector nog te ontwikkelen EVC-certificaat.

4 Verkenning nieuwe kenniscoalities

4.1 Inleiding

Op dit moment zijn er enkele nieuwe ontwikkelingen in de praktijk gaande die interessant kunnen zijn voor het proces rond een leven lang leren in kenniscoalities. Deze worden hier nader kort toegelicht.

4.2 Agro Groeiversneller

4.2.1 Waarom ontstaan?

De Agro Groeiversneller (AG) is ontstaan op verzoek van een tweetal agrarische ondernemers. In een Wageningen UR-project over de relatie tussen agrarische ondernemers en partijen in de omgeving (met name intermediären) kwam naar voren dat 'doorsnee' adviseurs, accountants, relatiebeheerders van bijvoorbeeld banken en coöperaties en provincie- en gemeenteambtenaren niet in staat zijn (agrarische) ondernemers met meer dan gemiddelde ambitie te faciliteren. Zij zijn toen op zoek gegaan naar een traject, waarin op constructieve wijze aan dergelijke ambities gewerkt kan worden. Zij kwamen toen uit bij het vijfjarige EZ-Programma Groeiversneller voor ondernemers, maar bleken qua omzet en personeelsbestand niet aan de deelnamevoorwaarden te voldoen. Zij hebben toen aan Wageningen UR gevraagd om een agro-versie van het EZ-programma te ontwikkelen en uit te voeren.

In 2010 is de mogelijkheid van een Agro Groeiversneller onderzocht en in 2011 is een pilot van één jaar van start gegaan met zeven ondernemers uit de (voornamelijk melk-)veehouderij, akkerbouw en glastuinbouw. Er is een grote diversiteit in bedrijfstype, -vorm en -omvang is men ook regionaal verspreid. Daarnaast worden deze ondernemers gekenmerkt door een bepaalde zakelijkheid ten opzichte van hun bedrijf. Dat geeft hun een bepaalde vrijheid om na te denken over met name verkassen en (intensieve vormen van) samenwerking.

Bij het maken van (ambitieuze, lange termijn) plannen lopen de deelnemers aan de Agro Groeiversneller tegen velerlei vraagstukken aan waarin 'doorsnee-intermediären' onvoldoende ondersteuning kunnen geven. Daarnaast ervaren zij een kloof met het gangbare belangenbehartigingsdomein (LTO en de verschillende agrarische vakbonden, productschappen en dergelijke). In hun beleving

zijn die organen vaak defensief ingesteld. De ondernemers in de AG denken echter vooral in termen van kansen, die dikwijls juist voortkomen uit dezelfde ontwikkelingen die anderen als bedreigend ervaren. De AG-deelnemers denken en leven vanuit de veronderstelling dat zij zelf hun bedrijf en algehele situatie in grote mate zelf kunnen vormgeven. Men voelt zich niet (vaak of langdurig) 'slachtoffer', hoewel juist zij ook tegen beperkingen in de buitenwereld aanlopen.

Omdat de AG-deelnemers toch hun ambitie waar willen maken gaan ze zelf in gesprek met diverse partijen (ook buiten de land- en tuinbouw) om te zien hoe hun plannen gerealiseerd en belemmeringen opgeheven kunnen worden. Zij zien dat als een uitdaging die ze evenwel niet zonder anderen tot een goed einde kunnen brengen. Zij gebruiken de Agro Groeiversneller in de eerste plaats voor een stuk feedback van collega's (en begeleiders) om hun visie en plannen bij te stellen, te verdiepen en beter te onderbouwen. In de tweede plaats zoeken zij netwerken en inzichten buiten de 'gangbare' circuits, zodat hun blikveld verbreed wordt en een te smalle visie vanuit een te sterk intern-agrarische gerichtheid met alle valkuilen van dien vermeden wordt¹. Op de derde plaats zoeken zij een stramien waardoor zij min of meer gedwongen worden een goed onderbouwd stappenplan te ontwikkelen en uit te voeren. In de dagelijkse praktijk wordt men vaak in beslag genomen door de waan van de dag. Daarnaast is de interesse vaak dermate breed dat men het moeilijk vindt om zich te concentreren op de stappen die men met zichzelf (en wellicht anderen) heeft afgesproken. Door deze twee factoren en doordat de 'gewone' intermediairen hierbij onvoldoende kunnen faciliteren en men dus zelf veel moet uitzoeken, dreigt men zonder 'stok achter de deur' te verzanden. De kick is voor hen grote ambities te realiseren en dan weer nieuwe ambities te ontwikkelen en die te gaan realiseren.

4.2.2 Inhoudelijke toelichting ontwikkeling opzet

De pilot Agro Groeiversneller is een traject van één jaar uit een voorgenomen traject van drie jaar. In het eerste half jaar vormen de deelnemers met behulp van onder andere de ISM-methodiek hun eigen 'strategische foto', dat is een nauwkeurig ingevuld beeld van hoe het bedrijf er over vijf jaar uitziet en van de gewenste ontwikkeling van de ondernemer zelf. Verder worden workshops ge-

¹ Opvallend is bijvoorbeeld dat alle zeven deelnemers direct voor consumenten produceren (bijvoorbeeld boerenkaas, deels afgezet via huisverkoop) of dat overwegen te gaan doen. Zij zoeken daarom inzicht in de wensen en voorkeuren van (groepen) consumenten, over afzet- en distributiekanalen, marketing, pr, enzovoort, leervragen die de meeste boeren en tuinders niet hebben.

houden, waarin 'urgente' onderwerpen bij de invulling van de foto aan de orde worden gesteld door experts op het betreffende gebied. Het programma bestaat naast training uit één-op-één-coaching door een ervaren ondernemer uit het bedrijfsleven en intervisie door gezamenlijke opdrachten met een collega-deelnemer.

In drie bijeenkomsten heeft iedere deelnemer zijn SMR (strategisch management rapportage) voor 90% afgerond.

Daarnaast wordt een ondernemer buiten de agrarische sector bezocht en bevraagd op zijn/haar strategische keuzes. Hierbij werden echter ondernemers uitgezocht van hoog niveau (twee directeuren van een groot bedrijf (75 respectievelijk 700 fte) en een zelfstandig adviseur in de supermarktwereld).

Ook is er een aantal elementen toegevoegd ter verdieping, namelijk:

- de ondernemerscan (zie 4.2.3);
- netwerktheorie en -vaardigheden;
- het concept van waardeoriëntaties (Beldman, 2011);
- een sterker accent op marktstrategieën; hiervoor aanvulling gezocht in de methode van Business Model Generatie (Osterwalder, 2010);
- (aanvullende) begeleiding door een externe (dat wil zeggen: niet-agrarische en niet-onderzoeker) coach, die de deelnemer zelf moet zien te vinden.

4.2.3 Eerste resultaten

Tijdens de intakegesprekken bleek met name het gezamenlijk en van elkaar leren een belangrijke reden te zijn om aan de AG mee te gaan doen. Dit sluit aan bij de beschrijving in 4.2.1. Uit recente intake gesprekken voor het coachings-traject van Agro Groeiversneller (zie paragraaf 4.1) blijkt dat zeven ondernemers met name willen werken aan vraagstukken rondom marktbenaderingen, leiding geven en personeelsmanagement, strategie uitwerking en financiële onderbouwing. Het bleek opvallend dat de leerbehoefte vaak concrete en praktische vraagstukken zijn en dat ze niet zozeer benoemd worden als specifieke ontwikkelingsvormen van ondernemerscompetenties (Intakegesprekken Agro Groeiversneller, 2011). Agrarische ondernemers denken vooral in termen van bedrijfsontwikkeling en welke informatie daarvoor nodig is. Ze zijn in het algemeen minder bezig met vragen over hun eigen competenties.

De beginsituatie qua ondernemerscompetenties is voorafgaande aan het traject gemeten door de deelnemers de ondernemerscan in te laten vullen (AgroCenter-website, Ondernemersscan). Deze scan scoort op de zes groepen competenties, zoals beschreven door Man et al. (2002) (Man, 2002):

1. het zien van kansen;

2. relatie opbouwen en onderhouden;
3. conceptueel denken;
4. organiserend vermogen;
5. strategisch vermogen;
6. commitment.

Het competentieprofiel bleek per deelnemer sterk te verschillen evenals het gemiddelde scoreniveau; dit verschil in scoreniveau kan te maken hebben met verschillen in durf om 'extreem' te scoren. Door later in het traject de scan opnieuw te laten invullen kan iets over het leereffect op competentieniveau gezegd worden.

De leereffecten in de eerste drie bijeenkomsten zitten vooral in het leren verwoorden van wie men is en wat men wil (missie, visie, doelstellingen). Dit is enerzijds een kwestie van bewustwording en anderzijds van gestructureerd leren denken en analyseren van de drie O's. Deze leerprocessen versterken daarmee met name het hierboven genoemde conceptuele denken (groep 3) en het strategische vermogen (groep 5).

4.3 Verkenning van prototype 'Ondernemers Academie 2.0'

Ambitie

Het Groene Kennis Coöperatie (GKC) Programma Ondernemerschap heeft de ambitie om in de komende vier jaar de Ondernemers Academie te realiseren (EL&I, 2011). Dit willen ze doen in samenwerking met het bedrijfsleven wat is vertegenwoordigd in Partners voor Ondernemerschap. De Ondernemers Academie is een publiek-privaat initiatief dat als doelstelling heeft om, onafhankelijk van incidentele (overheids-)subsidies, voor praktiserende ondernemers in de Groene sectoren ondersteuning te bieden voor ondernemerschapontwikkeling.

Deze ambitie betekent voor de Groene Kennisinstellingen dat zij ieder voor zich de keuze moeten maken of zij zich met hun opleidingsactiviteiten willen verbinden aan de Ondernemers Academie om daarmee collectief hun onderwijsdeelnemers op weg helpen in een leven lang leer-traject op het gebied van ondernemerschapontwikkeling. Het post-initiële deel van de academie wordt collectief inhoud gegeven door partijen die zich daartoe verbinden. Concreet betekent dit dat zij hun huidige scholingstrajecten plaatsen in de Ondernemers Academie. NAJK, ZLTO en de Rabobank hebben zich reeds daartoe bereid verklaard.

Inhoudelijke doelstellingen

Zo komt een totaalaanbod in beeld, waarmee een betere match tussen vraag en aanbod gemaakt kan worden dan tot op heden het geval is. Iedere ondernemer, adviseur of ketenpartij kan te zijner tijd op de website van de OA nagaan welke trajecten er in zijn/haar regio opgestart zijn of worden, wat de doelgroep en het programma van dergelijke trajecten zijn en wat men daarin kan leren.

Een andere doelstelling van de OA is om de aangeboden trajecten ook te onderwerpen aan toetsing middels monitoring en evaluatie en/of kwaliteitsborging. Het voordeel daarvan is dat bestaande trajecten verbeterd kunnen worden, omdat vanuit evaluaties verbeterpunten naar voren komen. Trajecten die blijvend niet aan de kwaliteitseisen voldoen, zullen uit het aanbod geschrapt worden.

Daarnaast kunnen 'witte vlekken' benoemd en ingevuld gaan worden. De Agro Groeiversneller kan als zodanig beschouwd worden. Ontwikkeling of uitbreiding van trajecten voor specifieke doelgroepen of met specifieke inhoud behoort daarmee expliciet tot de mogelijkheden, die door de (toekomstige) OA-managementstructuur neergelegd kan worden bij een aangesloten (of nieuwe) kenniscoalitie. Ten slotte kan er door intensieve betrokkenheid van de GKC een wederzijdse en versterkende uitwisseling tot stand komen van kennis, methoden, tools, cases en overige ervaringen tussen het reguliere onderwijs en LLL-trajecten.

Procesmatige stappen

Doelstellingen voor de aanpak voor de komende vier jaren op hoofdlijnen:

- *jaar 1 (2011)*
Ontwikkelen van het concept 'leven lang leren' op het gebied van ondernemerschap in de Ondernemers Academie. Hierbij worden projectresultaten van de afgelopen jaren geïdentificeerd die bruikbaar zijn voor brede toepassing, de witte vlekken worden geïdentificeerd en omgezet naar nieuwe projecten;
- *jaar 2*
Met elkaar verbinden van de opleidingsactiviteiten van de deelnemende partijen, de doorlopende leerlijn maken en polijsten en de communicatie over de Ondernemers Academie opstarten;
- *jaar 3*
Overname door Groene Kennisinstellingen zelf van het initiatief Ondernemers Academie 2.0 van de GKC programma Ondernemerschap en vestigen van het leiderschap van deze Groene Kennisinstellingen voor de Ondernemers Academie;

- *jaar 4*
Afronden Programma Ondernemerschap en verzelfstandiging van de Ondernemers Academie.

De conceptontwikkeling staat nog erg in de kinderschoenen. Bij de verdere ontwikkeling zal onder andere gebruik gemaakt worden van de inzichten uit dit project.

4.4 Samenvatting

Agro Groeiversneller

Dit geeft een beeld weer van voorlopende ondernemers die zelf het heft in eigen hand nemen en behoefte hebben aan een flexibele aanpak waarin zij zelf tijdens het proces flink kunnen bijsturen naar behoefte. Zij nemen vanuit de vraagkant eigen initiatief en verantwoordelijkheid in werving, aanpak en uitvoering. Veel van de conclusies die eerder in dit rapport zijn getrokken, bijvoorbeeld over de kritische succesfactoren voor het succesvol maken van kenniscoalities, gaan voor een dergelijke groep niet op. Zij bewandelen proactief onconventionele wegen door onder andere naar ervaringen in andere dan agrarische sectoren te kijken en voor coaching en inspiratie nieuwe netwerken 'out of the box' te ontwikkelen. Kennisaanbieders en -coalities die deze doelgroep willen bedienen, moeten zelf flexibel, dynamisch, visionair en breed denken en werken.

Ondernemers Academie 2.0

Hierin wil het Groen onderwijs de regie nemen om de aangeboden activiteiten, vanuit het onderwijs en het bedrijfsleven, door het versterken van ondernemerschap in de praktijk meer met elkaar te verbinden. Hier ligt het initiatief en de verantwoordelijkheid bij de aanbieders.

5 Speerpunten voor een leven lang leren in kenniscoalities

In een workshop met vertegenwoordigers van verschillende partijen rond een leven lang leren in kenniscoalities zijn de hiervoor ontwikkelde inzichten gedeeld. Het doel daarvan was om de betekenis daarvan om te zetten naar belangrijke uitgangspunten voor de op te zetten Ondernemers Academie en van eventuele nieuwe kenniscoalities voor het structureel versterken van ondernemerschap in de land- en tuinbouw. Hierbij waren agrarische ondernemers (deelnemers van de Agro Groeiversneller) en vertegenwoordigers aanwezig van het ministerie van EL&I, landbouworganisatie ZLTO, NAJK, Rabobank, Flynt accountants, The Greenery, het GKC-programma Ondernemerschap en Wageningen UR-onderzoek.

De vragen, die in de workshop verder verkend zijn, waren:

Een leven lang leren in kenniscoalitie met als doel een voortdurende ontwikkeling van ondernemerscompetenties:

- Hoe kun je het organiseren?
- Hoe zou je het kunnen structureren?
- Hoe moet de kenniscoalitie er dan uit zien?
- Welke rol hebben de betrokkenen daarin?

Uit de discussie is een aantal speerpunten naar voren gekomen dat belangrijk is bij de verdere opzet en ontwikkeling van nieuwe kenniscoalities, zoals een Ondernemers Academie. Een verdere doorvertaling daarvan heeft plaatsgevonden in tabel 5.1. Hierbij is een benadering gemaakt van de relatieve omvang van elk van de subgroepen en de scholingsbehoefte van deze subgroepen in de komende vijf jaar.



Differentiatie doelgroep

Het ontwikkelen van ondernemerschap in het kader van een leven lang leren is niet gebaat bij een generieke aanpak. Sterker nog, de deelnemers aan de workshop geven vrijwel unaniem aan dat het nodig is om de doelgroep van agrarische ondernemers verder te differentiëren, waarbij elke subgroep op een eigen specifieke wijze wordt benaderd. Tijdens de workshop is de volgende indeling voorgesteld:

- a. voorlopers (grotere ondernemers) die werken aan hun bedrijf;
- b. volgers (middelgrote ondernemers) die werken op/in hun bedrijf;
- c. stoppers (kleinere ondernemers), die toewerken naar beëindiging van hun bedrijf.

Potentiële bedrijfsopvolgers nemen daarbij een speciale positie in, die vergelijkbaar is met die van de voorlopers. Zij staan immers allemaal voor een zeer belangrijke beslissing in hun leven: 'Neem ik het bedrijf straks daadwerkelijk over en op welke wijze wil ik dit bedrijf dan gaan voortzetten?' Herkenbaar en toepasbaar in de dagelijkse praktijk is bij hen een belangrijke voorwaarde.



Leervormen per competentie en doelgroep

Interactieve trainingen en personal coaching zijn zeer belangrijke leervormen voor de competentie 'eigen visie en bedrijfsstrategie ontwikkelen' en 'effectief kunnen netwerken en samenwerken'. Deze leervormen zijn bij uitstek geschikt voor voorlopers en bedrijfsopvolgers en vragen veelal om maatwerk. Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van een zogenaamd buddy-systeem, waarbij oudere ondernemers met veel ervaring optreden als personal coach voor jongere ondernemers.

De competenties 'inspelen op ontwikkelingen in markt en keten' en 'gericht zoeken en toepassen van technologie' kunnen ook goed via meer grootschalige en praktisch ingestoken leervormen als cursussen, seminars, demo's en workshops worden aangeleerd. Deze leervormen bieden voor vooral de grote groep van volgers een veiligere leeromgeving met meer anonimiteit.

Mogelijke samenstelling en taakverdeling kenniscoalities

Gebleken is dat er verschillende kritische succesfactoren te benoemen zijn om een goed functionerende kenniscoalitie mogelijk te maken.

Daarbij zijn er mogelijkheden om de partners in een dergelijke coalitie specifieke functies te geven op basis van hun positie in de keten en/of hun kwaliteiten:

- De *organisatie* van interactieve strategische managementtrainingen en personal coaching voor voorlopers en bedrijfsopvolgers dient behalve een collectief agrarisch belang ook een groot maatschappelijke belang, namelijk het bevorderen van een concurrentiekrachtige en duurzame landbouw in Neder-

land. Dit rechtvaardigt volgens sommige workshop deelnemers het gemeenschappelijke voortouw van brancheorganisaties en overheid bij het aanbieden van deze leervormen. Dat ligt echter anders bij de grote middengroep van volgers, die meer belangstelling heeft voor praktische leervormen met een vleugje ondernemerschap. Dergelijke leeractiviteiten kunnen prima worden aangeboden door brancheorganisaties (onder andere LTO) in samenwerking met accountantskantoren en banken.

- In het algemeen kunnen kennisagenda's op basis van diverse keten- en sectorvisies mede richtinggevend zijn voor het totale aanbod van leeractiviteiten aan ondernemers. De ondernemer van de toekomst bepaalt echter uiteindelijk zelf zijn eigen visie en bedrijfsstrategie.
- Bij de *ontwikkeling* en *uitvoering* van leervormen voor de kleine groep van voorlopers dienen deskundigen van binnen en buiten de agrarische sector te worden ingeschakeld. Ondernemerschap is sectoroverschrijdend en het gebruik maken van deskundigen van buiten de agrarische sector bevordert het 'out of the box' denken; een dergelijke aanpak doorbreekt zodoende de (deels remmende) traditionele denkpatronen in de main stream landbouw. Eventueel benodigde nieuwe kennis dient in nauwe samenwerking tussen vragers (voorloper-ondernemers en keten- en marktpartijen) en diverse aanbieders (onderzoek, onderwijs en voorlichting) te worden ontwikkeld, bij voorkeur in een of andere vorm van publiek/private samenwerking (PPS). Hieruit kunnen nieuwe concepten voortkomen, die uiteindelijk ten goede komen aan de gehele agrarische sector. Ten behoeve van potentiële bedrijfsopvolgers en het peloton van volgers kan de *ontwikkeling* van geschikte leervormen heel goed geschieden door het onderzoek, onderwijs en de adviseurs in dienst van brancheorganisaties als de NAJK en LTO worden ingezet.
- Bij de *werving* van ondernemers voor de diverse leeractiviteiten spelen de zogenaamde erfbetreders een belangrijke rol. Zij hebben namelijk goed zicht op het kennisniveau van de individuele ondernemers en hun behoeften om het ondernemerschap te ontwikkelen. Ten aanzien van interactieve trainingen en personal coaching zijn dat vooral relatiebeheerders van banken en accountants en ten aanzien van de meer praktische leeractiviteiten ook overige afnemers en leveranciers van producten en diensten. Geslaagde ondernemers kunnen overigens ook prima als ambassadeur optreden voor succesvolle leeractiviteiten en dus ook onderdeel uitmaken van kenniscoalities.
- De *financiering* van diverse leeractiviteiten is een bijzonder punt van aandacht. Uit de enquête blijkt immers, dat agrarische ondernemers er wel tijd in willen steken, maar daar relatief weinig eigen financiële middelen voor over hebben. Ten aanzien van trainingen en personal coaching kunnen over-

heden en banken het volgen van deze leeractiviteiten mogelijk als randvoorwaarde opnemen voor het verstrekken van leningen en/of subsidies. Het is ook mogelijk dat ondernemers die met goed resultaat een dergelijk trainings- en/of coachingstraject hebben gevolgd, hun financiële bijdrage kunnen terugverdienen door een lagere rente op leningen of een hoger subsidiepercentage. Bij de overige leeractiviteiten kunnen de kosten mogelijk worden verdisconteerd in de prijs van producten en diensten, zoals door afnemers en leveranciers worden gehanteerd, en/of door het verstrekken van kortingsbonnen door diezelfde afnemers en leveranciers. Ten slotte kunnen oudere ondernemers die succesvol een ondernemerschapstraject hebben afgerond, worden gevraagd om als tegenprestatie op te willen treden als buddy ofwel personal coach van jongere ondernemers. Dat geeft een verdere invulling aan het begrip een leven lang leren.

In tabel 5.1 is één en ander nog eens nader geïnterpreteerd, praktisch doorvertaald en bondig samengevat.

Tabel 5.1 **Speerpunten voor een leven lang leren in kenniscoalities**

Omschrijving subgroep	Voorlopers	Bedrijfsopvolgers	Volgers	Stoppers	Totaal %
	grotere ondernemers die werken aan hun bedrijf	potentiële kandidaten die staan voor een mogelijke bedrijfsovername	middelgrote ondernemers die werken op/in hun bedrijf	ondernemers die toewerken naar bedrijfsbeëindiging	
Schatting aandeel subgroep in totale populatie	10%	10% in komende 5 jaar	65%	15% in komende 5 jaar	100
Gerealiseerde scholing afgelopen 5 jaar	8%	8%	40%	0%	56
Belang leervormen: *)					
- cursussen	*	*	***	*	
- lezingen, themadagen	*	*	***	*	
- demo's, workshops	**	**	**	*	
- trainingen	***	***	*	*	
- personal coaching	***	***	*	***	
	Trainingen en intervisie	Trainingen en personal coaching	Praktische cursussen, seminars, workshops e.d.		
Mogelijke taakverdeling binnen de kenniscoalitie:					
- initiëren & organiseren	Overheid (onderwijs) en brancheorganisaties (LTO)	Overheid (onderwijs) en brancheorganisaties (NAJK)	Brancheorganisaties (LTO), accountants en banken		
*) Mate van belang bepaald door de deelnemers van de workshop.					

Tabel 5.1 Speerpunten voor een leven lang leren in kenniscoalities (vervolg)

Omschrijving subgroep	Voorlopers	Bedrijfsopvolgers	Volgers	Stoppers	Totaal %
	grotere ondernemers die werken aan hun bedrijf	potentiële kandidaten die staan voor een mogelijke bedrijfsovername	middelgrote ondernemers die werken op/in hun bedrijf	ondernemers die toewerken naar bedrijfsbeëindiging	
- ontwikkelen	Onderzoek en deskundigen van <i>binnen en buiten</i> de agrarische sector	Onderzoek en onderwijs van voornamelijk <i>binnen</i> de agrarische sector	Onderwijs en advies van voornamelijk <i>binnen</i> de agrarische sector		
- uitvoeren	Diverse deskundigen van <i>binnen en buiten</i> de sector onder leiding van onafhankelijke procesbegeleiders	Brancheorganisaties (NAJK), banken en onderwijs	Brancheorganisaties (LTO, NAJK), onderwijs en adviesorganisaties (DLV)		
- werving	Zelf zoeken en via het eigen netwerk uit het topsegment	Brancheorganisaties (NAJK) en banken	Afnemers en leveranciers van producten en diensten		
- financieren	Overheid en banken	Overheid en banken	Afnemers en leveranciers van producten en diensten		

*) Mate van belang bepaald door de deelnemers van de workshop.

6 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de voorgaande hoofdstukken komt een aantal kritische succesfactoren naar voren voor het daadwerkelijk realiseren van een leven lang leren van ondernemerschap competenties in kenniscoalities:

Ondersteun ondernemers om hun leervraag concreet te formuleren
In dit rapport is veel kennis bijeen gebracht op het gebied van (mogelijke) behoeftes van ondernemers op basis van de enquête, literatuurstudie en gesignaleerde marktontwikkelingen. Daarnaast hebben bestaande aanbieders ook al de nodige invulling ontwikkeld door de jaren heen. Alleen blijkt in de dagelijkse praktijk dat het moeilijk is om een match te realiseren tussen vraag en aanbod rond ondernemerschap competentieontwikkeling. De vraag vanuit individuele ondernemers wordt echter niet inzichtelijk en voldoende concreet. Dit vraagt een aanpak of opzet waarin ondernemers worden geholpen om hun onbewuste behoefte om te zetten in concrete handvatten voor kennisaanbieders.

Zorg voor een leven lang leren op maat voor vragers

De Agro Groeiversneller leert als voorbeeld dat ondernemers met meer dan gemiddelde ambitie onvoldoende energie halen uit het bestaande onderwijs en advies circuit. Zij hebben behoefte aan een andere omgeving met onder andere MKB-achtige thema's. Deze voorlopers kunnen goede aanwijzingen opleveren waar veel volgers naar alle verwachting over enkele jaren tegen aan zullen lopen. Het is belangrijk dat er ruimte voor dit soort ondernemers is binnen nieuwe kenniscoalities. Zij kunnen daarbij ook dienen als verkenner van nieuwe invalshoeken voor het leven lang leren.

Een leven lang leren is voor ondernemers werkelijk urgent

Uit het onderzoek is gebleken dat vooral bij belangrijke bedrijfsbeslissingen op korte termijn er voor ondernemers urgentie ontstaat om stappen te zetten om op zoek te gaan naar kennis en competentieontwikkeling. Uit de marktverkenning is gebleken dat naar de toekomst toe het ontwikkelen van ondernemerschap competities alleen maar belangrijker wordt. Dit vraagt van markt en ketenpartijen de insteek om in hun contacten met de ondernemers aandacht te besteden aan het communiceren en mogelijk creëren van deze urgentie.

Een prikkel vanuit het bedrijfsleven is nodig voor marktwerking rond kennisontwikkeling

Om een gezond proces rond 'leven lang leren' te kunnen ontwikkelen zal er een marktwerking moeten zijn of worden ontwikkeld. Deze marktwerking kan gestimuleerd worden door prikkels die ketenpartijen afgeven aan hun leveranciers en afnemers. Als zij kwaliteitseisen gaan stellen aan individuele ondernemers ten aanzien van deelname aan periodieke kennisontwikkeling rond ondernemerschap ontwikkeling dan zal er voor de ondernemers een eigen belang of noodzaak ontstaan om zelf stappen te gaan zetten in het proces van een leven lang leren. Ook banken, adviseurs en accountants kunnen hiertoe stimuleren en/of verplichten.

Kennisontwikkeling moet een gezond verdienmodel voor ondernemers opleveren

Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers wel veel tijd willen investeren in kennisontwikkeling maar nauwelijks ervoor willen betalen. Aangezien de overheid naar verwachting niet zal gaan investeren in dergelijke trajecten (hooguit bij de ontwikkeling), zal de financiering uit de markt en/of de keten moeten komen. Dit kan door de kennis- en competentieontwikkeling meer als een investering te gaan benaderen die automatisch voortvloeit uit de relatie met de betreffende markt- of ketenpartij (inclusief banken). Daarbij wordt aan de deelnemende ondernemers duidelijk gemaakt wat de werkelijke kosten en opbrengsten van een dergelijk traject zijn en wordt hen gevraagd een eigen financiële bijdrage te leveren. Individuele ondernemers krijgen dan mogelijkheden om vooraf kortingen te verkrijgen of achteraf gebruik te kunnen maken van terugverdienopties via de zakelijke partners. Dit vraagt om een markt gedreven verdienmodel.

Voor rendabele samenwerking in kenniscoalities is een collectief verdienmodel voor aanbieders belangrijk

Individuele aanbieders steken nu veel tijd en energie in het zelf verwerven, aanbieden en uitvoeren van verschillende trajecten. Daarbij staat vaak de totale inzet niet in verhouding tot de uiteindelijke deelname door ondernemers. Uit de enquête en de workshop is naar voren gekomen dat er verschillende taakverdelingen mogelijk zijn binnen een kenniscoalitie. Bij iedere taak hoort vaak een andere sterke speler die op dat punt een hoger rendement kan halen dan de andere partijen. Er kunnen veel energie en middelen bespaard worden als er een verdienmodel te ontwikkelen is waarbij door goed afgestemde collectieve inzet rond een traject iedere partij er individueel er ook meer uit kan halen. Dit vraagt een intermediair zoals bijvoorbeeld de op te richten Ondernemers

Academie die als vrije actor een eerste aanzet voor zo'n collectief verdienmodel inzichtelijk kan maken.

Voor borgen van de kwaliteit is een gedragen waarderingskader voor een leven lang leren het uitgangspunt

Er is bij de verschillende aanbieders een grote variatie in aanbod van modules die gebruikt kunnen worden in leertrajecten. Bij het gaan werken in kenniscoalities zal er een gedragen waarderingskader nodig zijn die de in te zetten instrumenten en leervormen toetst op het beoogde resultaat binnen het gezamenlijk aan te bieden traject. Dit waarderingskader helpt om samen scherper te kunnen formuleren wat je wilt bereiken en wat daarbij het beste past om dat doel te bereiken. Bij de uitvoering zou vooraf en achteraf er een monitoringsinstrument ingezet moeten worden om de daadwerkelijke ontwikkeling bij de ondernemers inzichtelijk te maken. Dit kan een van de taken van de Ondernemers Academie in wording zijn.

Literatuur en websites

Beldman, A. en H. Kortstee, *Werkdocument Waardeoriëntaties*. 2011.
<www.agrocenter.nl/animalinbalance/NL/Animal%20in%20balance%20-%20NL.html>.

Beldman A., M. Dijkshoorn, F. Geerling-Eiff, K. de Grip, H. Kortstee, A. van der Knijff en D. Lakner, Het versterken van ondernemerschap in de regio, Ervaringen met het versterken van ondernemerschap vanuit regionale kennisarrangementen. LEI, onderdeel van Wageningen UR (rapport in voorbereiding, 2012).

Bergevoet, R., J. Verstegen en T. Lans, *Ondernemerschapscan*. 2011.
<www.entrepreneurconsultancy.nl> en <www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap++strategievorming/Ondernemerscan>.

Biemans, H., *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers*. Wageningen UR, 2008.

Bruijne, G. de., *ISM - Stap naar strategisch ondernemen? Over de lange termijn effecten van Interactief Strategisch Management*. Stageverslag Wageningen University en LEI, beiden onderdeel van Wageningen UR, 53 pp., 2011.

CAH Competentie profiel. <www.c4yourway.nl>.

Competentie leerpsychologie. <<http://members.home.nl/jreij/Competentie-leerpsychologie.pdf>>.

Cope, J., 'Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship.'
In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. July (2005), pp. 373-397.

EVC, <www.evc-centrum-nederland.nl>.

Gelderens, 2007, In: J. de Jong et al., *Ondernemen met Toekomst. Competenties en leerarrangementen voor het groene domein*. CLM en EIM, 2008.

Hania, J. et al., 'Samenwerking als kans voor (agrarische) ondernemers.' In: *De kunst van het verbinden - GKC-programma Ondernemerschap, een overzicht van vier jaar innovatie*. 2011.

Hees, E. en J. de Jong, *Toolkit Ondernemen met Toekomst. Arrangementen voor de ontwikkeling van competenties voor innovatief agrarisch ondernemerschap*. CLM en EIM, 2010.

Hermans, H., *De technologische ontwikkeling gaat echter zo snel dat er qua kennisniveau enige achterstand in het onderwijs is*. Persoonlijke mededeling, 2011.

Higgins, D. en E. Elliott, 'Learning to make sense: what works in entrepreneurial education?' In: *Journal of European Industrial Training* 35 (2011) 4, pp. 345-367.

Intake gesprekken Agro Groeiversneller, 2011. Interne documentatie van LEI, onderdeel van Wageningen UR.

Janssen, J.P. et al., *Schakelplaats: impuls voor praktijkleren - het bedrijf als groene schakel in de groene kennisketen*. Rapport 380. PPO, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Jennings, C. en J. Wargnier, 'Experiential Learning - a way to develop agile minds in the knowledge economy?' In: *Development and learning in organizations* 24 (2010) 93, pp. 14-16.

Jon, J.P.J. de, M. Mooibroek, F. van der Schans, P. Stevens en L. Vlaar, *Competenties en leerarrangementen voor het groene domein*. CLM, 2008.

Jong, J. de, *Ondernemen met toekomst. Resultaten ondernemerschap scan*. EIM, 2008.

Kamer van Koophandel, *Nationale Agenda*. 2010.

Kortstee, H. en W. de Hoop, *Verder professionaliseren van multifunctioneel ondernemerschap*. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2010.

Krikke, A.T., C. de Lauwere, J.A.A.M. Verstegen, R. Stokkers, R.H.M. Bergevoet, A.C.G. Beldman, J.J. Poelarends, E.H. Poot en G.M. Splinter, *Samen Grenzen Verleggen: de kunst van het netwerken?* Presentatie bij themabijeenkomst *Ondernemerschap van de Koepel Systeeminnovaties*, 2007.

Lans, T., Entrepreneurial competence in agriculture, Characterization, identification, development and the role of the work environment. PhD dissertation, Wageningen University, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Lans, T., *Interview*. 2011.

Lans, T., R. Wesselink, H.J.A. Biemans en M. Mulder, 'Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector.' In: *International Journal of Training and Development* 8 (2004) 1.

Lans, T. en P. Seuneke, *Persoonlijk gesprek*. 2011.

Lauwere, C. de et al. (red.), *Het mysterie van het ondernemerschap*. Wageningen UR/STOAS, 2002.

Lauwere, C. de, J. Verstegen, J. Buurma, E. Poot, P. Roelofs, J.W. van der Schans, M. Vrolijk en W. Zaalink, *Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging; Zoektocht naar rode draden in agrarische transitieprocessen*. Rapport 7.06.04. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2006.

Lievegoed, *Ontwikkelfases van de mens*. 1986.

Man, T.W.Y, T. Lau en K.F. Chan, 'The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competences.' In: *Journal of Business Venturing* 17 (2002), pp. 123-142.

Management en discipline, 2011. <www.van-osch.nl>

Meulen, H. van der et al., *Schaalvergroting in de land- en tuinbouw*. Rapport 2010-094. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2011.

Ministerie van LNV, Kiezen voor Landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector. 2005.

Ministerie van EL&I, Uitvoeringsplan en analyse programma, regeling kennisverspreiding en groen onderwijs. Ministerie van EL&I, januari 2011.

Osterwalder, A. en Y. Pigneur, Business model generatie (Nederlandstalig); Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers. Kluwer, 2010.

Overgauw, C., Coach helpt bij ondernemerschap. ZLTO-programma als aanvulling op groen onderwijs. Reportage in VGO, 2009.

LEI, *Ondernemer ken je Kracht*. Intern achtergronddocument. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2010.

LEI- en AgroCenterwebsite, <www.lei.wur.nl/NL/nieuwsagenda/archief/nieuws/2006/Rabobank_gaat_bedrijfsopvolgers_coachen_samen_met_LEIAgroCenter_en_NAJK.htm> en <www.agrocenter.wur.nl/NL/nieuwsagenda/archief/nieuws/2010/Rabo_Opvolgers_Perspectief_klaar_voor_het_vijfde_seizoen.htm>. 2011.

Schumpeter, J., *The theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

Mischra, C.S. en R.K. Zachary, 'Revisiting, re-examing and reinterpreting Schumpeter's Original Theory of Entrepreneurship.' In: *Entrepreneurship Research Journal* 1 (2011), artikel 2.

Shane, S., 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science* 11 (2000) 4: 448-469. In: Hees, E. et al., 2008, *Ondernemen met Toekomst. Competenties en leerarrangementen voor het groene domein*. CLM en EIM, 2008.

Slobbe, R.M., *Innovatief van nature?* Rapport 2009-087. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Slobbe, R.B., G.M. Splinter en A. van der Knijff, *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*. Rapport 2011-027. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2011.

Smit, B., Persoonlijke informatie. Mei 2011.

Smit, A.B. et al., *Programmeringsstudie ketenondernemerschap*. Rapport in wording. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2001.

Smit, A.B., *Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture*. Mondelinge presentatie op het XVth Symposium on Horticultural Economics and Management, Berlijn, Duitsland, 29 augustus - 3 september, 2004.

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

Smit, A.B. en N. Tomson, 2010. <www.agrocenter.wur.nl/NL/nieuwsagenda/archief/nieuws/2010/Rabo_Opvolgers_Perspectief_klaar_voor_het_vijfde_seizoen.htm> en <www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM>

Steyn, B., 'Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar.' In: Ministerie van BZK, *Rijksambtenaren van de toekomst*. Pp. 30-45. Den Haag, 2009.

Thijssen, J.P.T., EMIM en A.T.J. Vernooij, *De competenties voor een ondernemer vanuit de praktijk belicht*. Voor het project 'De Competente Ondernemer'. Hamilton International, Vrije Universiteit, 2003.

Tillaart, H., van den, Effectmeting Start Smart project - Begeleiding startende ondernemers. ITS Radboud Universiteit Nijmegen, 2008.

Treacy, M. en F. Wiersema, 'Customer intimacy and other value disciplines. Three paths to market leadership.' In: *Harvard Business Review* January-February (1993), pp. 84-93.

Veen, Esther et al., Verbindingen tussen agrarische ondernemers en burgers - een verkennend onderzoek naar verschillende typen verbindingen. PPO, onderdeel van Wageningen UR, 2010.

Verstegen, J., A. Beldman, R. Bergevoet, A. Krikke, C. de Lauwere, J. Poelarends, E. Poot, G. Splinter en R. Stokkers, *De zoekende ondernemer. Een studie naar het netwerken in de agrosector*. Rapport 2009-063. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Verstegen, J.A.A.M., en Th. Lans, *De Kunst van het Zien en het Realiseren - Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. Rapport (8.) 06.02., maart 2006, 18 pp. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2006.

Vijn, M. et al., *Quickscan vraag en aanbod scholing voor multifunctionele ondernemers*. PPO, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Wel, M. van der, *Persoonlijk gesprek*. 2011.

Wel, M. van der en F. Schuring, *Welk spoor kiest u?; Waarderingskader voor het bevorderen van ondernemerschap*. Rapport 2008-08. LEI, onderdeel van Wageningen UR, 2009.

Zachariasse, L.C., A.T. Krikke, M. Vrolijk, J.A.A.M. Verstegen en A.B. Smit, *Ondernemerschap: LTO en Wageningen UR*. Presentatie voor de Partners voor Ondernemerschap. 2006.

Bijlage 1

Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap

In dit project zijn zes diepte-interviews afgenomen met partners in een kenniscoalitie, die betrokken zijn bij het aanbieden van een training op het gebied van agrarisch ondernemerschap. De geïnterviewde partners zijn in onderstaande tabel gemarkeerd met een *.

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap

Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
1. De Groene Campus - training	X						Helicon mbo onderwijs, mbo Helmond Bedrijfsleven		Boomkwekers, praktijkopleiders, medewerkers	Vakinhoudelijk, netwerken, nieuwe ideeën, markt-oriëntatie, teelt-technische zaken	
2. Greenport-campus											
Cursus Duurzaam Ondernemen	X						Lentiz onderwijs-groep	6 dagdelen	Ondernemers		
Cursus Kansen bij samenwerken	X						AOC Oost	1 middag	Ondernemers	Samenwerken	
Cursus Onderneem het maar	X						AOC Oost*		Ondernemers	Visievorming, administratieve zaken	

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Greenports (ondersteund door De Groene Carriere)											
Betuwse Bloem	X						MBO Helicon, gemeente, UWV, Wageningen UR	Opleiding	Ondernemers	Goed werkgeverschap, HRM personeel, ondernemersvaardigheden	Actief
Noord-Holland Noord					X		Provincie, Wageningen UR, AOC, MKB, gemeentes, provincie, LTO	Demonstratie, 'tailor-made'	(Toekomstige) ondernemers	Werkgeverschap, arbeid, vakkennis	Actief

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Leeractiviteit	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project					
Schakelplaats	X			X			AOC Citaverde College, AOC Terra, Wageningen UR*, Aequor, LTO Noord, LLTB, overheden, Rabobank, Karpos	Creëren van een leerplaats voor studenten op agrarische ondernemingen; ondernemers worden begeleid in coaching door masterclasses; businessclass met thuismaakopdrachten, discussies en rollenspellen met acteurs	Studenten Ondernemers	Strategische keuzes, coaching, presenteren en beoordelen, reflectie, feedback, stimuleren	Afgerond; Wordt opgepakt door Citaverde

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Leren werken in de glastuinbouw	X						Lentiz MBO, Wellant College, AB Zuid Holland, E,L&I	Na intake assessment wordt scholing op maat aangeboden Gecertificeerd met mbo-diploma	Medewerkers tuinbouwbedrijven	Afhankelijk van assessment Vaktechnisch	
Partners voor ondernemerschap											

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Project KLAS					X		Bedrijfsleven, Wageningen UR, E,L&I, NAJK, LTO, GKC, Vion, Friesland Foods*, Greenery, Agrifirm	Masterclasses met intervisie; Ondernemersscan	(Top)ondernemers	Strategische visie, netwerken, denken vanuit markt, omgevingsgerichtheid, conceptueel denken	Afgerond; ongeveer 30 deelnemers
Project Ondernemers zijn de beste samenwerkers	X						Wageningen UR, AcconAVM, Reflex		Toekomstige ondernemers Ondernemers	Samenwerken	Lopend
AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen (Wageningen UR)				X			Wageningen UR, bedrijfsleven, Rabobank	Cursus: Interactief Strategisch Management	Ondernemers	Strategie ontwikkeling, netwerken, analyseren, omgevingsbewustzijn	Lopend

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitiepartner						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
LTO											
JOOST			X				ZLTO* , GKC, Rabobank, NAJK, Vion, Greenery	Coaching Masterclasses Excursies Terugkomdagen	(Jonge) ondernemers	Naar buitengerichtheid, visie op bedrijf, keuzes maken, inzicht in sterke/ zwakke punten	Lopend
Tuinbouwmasterclasses			X				LTO, topondernemers, gastpartners, KSG Berenschot	Workshopcycli	Ondernemers tuinbouw	Visievorming, netwerken	Lopend
Ondernemer en bedrijf			X				Nog in te vullen	Bijeenkomsten	Ondernemers	Marktorientatie, arbeid en werkgeverschap, kansrijk ondernemen	Van start 2011

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitiepartner						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
NAJK											
Training Bono			X				NAJK*, Rabobank, GKC, ZLTO, LTO Noord Advies	Cursus	Ondernemers die voor bedrijfs-overname staan	Strategische keuzes, inzicht in kwaliteiten van ondernemer, communicatie in de familie	Lopend; 8-12 per groep; ongeveer 3 cursussen per jaar
Bewust ondernemen			X				GKC, JOOST, LTO, Rabobank	Cursus	Ondernemers	Strategische visie, inzicht in sterke/ zwakke punten	Lopend
Kennisnetwerken/projecten											

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)											
Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Platteland-impuls ¹⁰					X		Stichting Vrienden van het platteland, Wageningen UR, ...	Workshops	Ondernemers	Netwerken, communicatie, reflectie	Afgerond
Melkvee Academie			X				LTO, Wageningen UR, Productschap Zuivel, ministerie EL&I, adviesbureaus, gelegenheidspartners, netwerk-makelaars	Bijeenkomsten	Ondernemers	Netwerken, samenwerking, visievorming, vaktechnische aspecten	Lopend

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Veehouden met Lef				X			Wageningen UR, Syntens, LTO	5 Bijeenkomsten	Ondernemers	Strategie, netwerken, naar buiten-gerichtheid, verbinden met maatschappij	Lopend
Adviesbureaus											
Syntens Innovatiecentrum		X					GKC, Greenports, gelegenheidspartners (bedrijfsleven, kennisinstellingen)	Coaching Excursies Training	Ondernemers, agrarisch MKB	Samenwerking, netwerken, marktgerichtheid	Lopend
DLV		X					Gelegenheids-partners	Persoonlijke strategische advisering, bedrijf coaching	Veehouders	Strategievorming, inzicht doelen, visievorming	Lopend

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

Leeractiviteit	Coalitiepartner						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Rabobank						X	LEI, NAJK, Gast-sprekers	Cursus Rabobank opvolgers perspectief	Ondernemers	Strategische keuzes, visievorming, reflectie	Lopend
GIBO						X	LTO Noord, Rabobank	Meerdaagse bijeenkomst	Ondernemers	Bedrijfsstrategie, competentie ontwikkeling	Lopend
Tuinbouw-Toptalent						X	DLV, LTO, PTC+, Rabobank, Koppert, FloraHolland, Grow, Interpolis*	Modules: 5 dagdelen; presentaties, thuis te implementeren opdrachten en interview	Ondernemers	Leidinggeven, motiveren werknemers, ketendenken	Lopend; er zijn 3 cursussen gegeven met 15-18 deelnemers

Tabel B1.1 Inventarisatie van kenniscoalities die trainingen aanbieden ter versterking van het agrarisch ondernemerschap (vervolg)

	Coalitieleader						Coalitiepartners	Beschrijving	Doelgroep	Focuscompetenties die versterkt worden	Status
	Onderwijs	Advies	Branche-organisatie	Onderzoek	Netwerk, project	Commerciële bedrijven					
Centre of Entrepreneurship Bloemen-detailhandel	X						AOC Groene Welle	Leren op de werkplek	(Jonge) ondernemers	Ondernemerschap competenties	Lopend

Bijlage 2

Lijst met aandachtspunten voor de verdiepende interviews met kenniscoalities

Selectie respondenten

- Betrokken bij kenniscoalitie (lead of partner) en ontwikkeling en/of uitvoering leeractiviteit.
- Leeractiviteit gericht op doelgroep ondernemers.
- Specifiek aandacht voor versterken ondernemerschap.
- Variatie in kenniscoalities en leeractiviteiten die ze aanbieden.

Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de behoefte van agrarische ondernemers om hun ondernemerscompetenties te ontwikkelen, de effectiviteit van verschillende leeractiviteiten en instrumenten om dit agrarisch ondernemerschap te versterken en de wijze waarop dit totale aanbod via diverse kenniscoalities (onder andere Groen onderwijs, GKC, Partners, NAJK) wordt of beter kan worden georganiseerd.

Aangezien de respondenten benaderd worden op basis van specifieke leeractiviteiten (workshop, cursus, training en dergelijke) die ze organiseren, is dit het startpunt van het gesprek. Daarnaast wel verder vragen of ze meer doen op het gebied van ondernemerschapsscholing, en meer algemeen over de motivatie, afweging, enzovoort van ondernemers voor deelname.

I Beschrijving kenniscoalitie

U heeft de volgende activiteit aangeboden

1. Waarom werkt uw organisatie aan dit thema / ondernemerschap?
2. Met welke organisaties (partners) biedt u deze activiteit aan?
3. Hoe is het tot stand gekomen? Wie vraagt hier om, ontwikkelt?
4. Wie zijn de doelgroepen voor deze leeractiviteiten?
5. Hoe belangrijk is ondernemerschap voor uw deelnemers/agrarische ondernemers?
6. Biedt uw organisatie nog andere activiteiten aan op dit gebied? Welke?

II Beschrijving leeractiviteit

Per specifieke leeractiviteit doorvragen (maximaal 3 belangrijkste leeractiviteiten!):

- Wat is de specifieke doelstelling van deze activiteit? [Aandacht voor ondernemerscompetenties: netwerken, visie ontwikkeling, samenwerken, communicatie, enzovoort]
- Kunt u kort beschrijven hoe de activiteit is opgebouwd?
- Welke werkvormen worden gebruikt? Waarom deze?
- Wat is de duur en frequentie van de verschillende onderdelen? Waarom gekozen voor deze opzet? [inzicht krijgen in hoe ze competenties proberen te versterken, met welke didactische aanpak]
- Wordt er gebruik gemaakt van een draaiboek of handleiding voor de cursussen/projecten?
- Welke hulpmiddelen/instrumenten worden bij de cursussen/projecten ingezet?
- Welke activiteiten en leeromgevingen probeert u te creëren in de leeractiviteit?
- Werken jullie met ECV? Reiken jullie (erkend) diploma uit aan het einde van het traject? Waarom wel/niet? Vinden ondernemers dit belangrijk?

Organisatorische aspecten:

- Hoe vaak hebben jullie deze leeractiviteit aangeboden?
- Is er een minimaal aantal deelnemers? Welke samenstelling van de groepen (gemengd, sector specifiek)? Heeft u hier voorwaarden voor?
- Kosten deelname
- Is de ontwikkeling en uitvoering gesubsidieerd? Wat zijn voorwaarden hiervoor?
- Wat is de vooropleiding van de ondernemers?
- Hoeveel deelnemers per jaar aan deze cursussen/projecten? Wat is target en wat is praktijk?
- Wat is de leeftijdsopbouw van de ondernemers? Hanteert u leeftijds grens?

III Deelnemende agrariërs

- Wat is de motivatie van ondernemers om deel te nemen aan deze leeractiviteit?

- Met welke leervraag komen ze binnen? En hoe zijn ze tot deze leervraag gekomen? Is er een actieve behoefte? Wat is de prikkel/aanleiding hiertoe? [Bijvoorbeeld bedrijfsovername, specifieke ontwikkeling]
- Welke competenties willen de ondernemers in dit leerarrangement ontwikkelen? Is dit überhaupt duidelijk gearticuleerd?

[Bij bovenstaande vragen nagaan of dit verschilt voor verschillende bedrijven: bijvoorbeeld grootschalige versus multifunctionele bedrijven, bedrijven met personeel versus familiebedrijven.]

- Hoe vinden ondernemers uw activiteit? (actieve werving, ondernemers vinden het zelf)
- Waarom hebben ze voor deze specifieke kenniscoalitie gekozen?
- Wat is volgens u voor ondernemers doorslaggevend om mee te doen aan uw activiteit? Waar selecteren ze op?
- Speelt het halen van een certificaat/EVC hierbij een rol?
- Waar komen deelnemers vandaan? [indicatie regionaliteit]

IV Ervaringen/effectiviteit leeractiviteit

- Wat levert uw inziens de leeractiviteit op voor ondernemers? Wat leren ze er van? Hoe passen ze dit toe? Waar leidt u dit aan af? [zijn er aanwijzingen dat competenties versterkt zijn]
- Is er een opvolging aan het leertraject? Zo ja, hoe?
- Evalueert u de activiteiten? Zo ja, op welke manier en wat komt er uit?
- Tevredenheid deelnemers: op welke punten wordt er positief gewaardeerd, wat zijn verbeterpunten?
- Met betrekking tot functioneren kenniscoalitie en samenwerking met de partners: Wat zijn uw ervaringen hiermee? Waar bent u tevreden over? Wat ziet u liever anders?

V Toekomst

- Gaat u in de toekomst door met het aanbieden van scholing met betrekking tot ondernemerschap? Op welke manier? Waar hangt dit van af? [Behoefte ondernemers, subsidie, organisatiecapaciteit]
- Hoe kunnen uw inziens ondernemers het beste ondersteund worden in het versterken van ondernemerschap? Wat ziet u als een succesformule hiervoor?

- Wat ziet u als de rol van het groene onderwijs in het versterken van ondernemerschap?

VI Workshop

Eind september 2011 wordt een workshop georganiseerd, waarin de resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd en waarin samen met genodigden uit de agrarische sector, het groen onderwijs en onderzoek en het agrarisch beleid een collectieve vertaalslag wordt geprobeerd te maken naar het gewenste onderwijsaanbod in de toekomst op het gebied van agrarisch ondernemerschap en de daarbij gewenste kenniscoalities.

Heeft u interesse om deel te nemen aan deze workshop?

Bijlage 3

Vragenlijst voor enquête onder agrarische ondernemers

Bron: Entrada Market Research

1. Sleutel
Kies een waarde tussen 1 en 5000
2. Registratienummer
Kies een waarde tussen 0 en 999999999
3. Telefoonnummer
4. 2e Telefoonnummer
5. Naam bedrijf/persoon
6. Straat
7. Huisnummer
8. Postcode
9. Woonplaats
10. Doelgroep
 1. 21-28 jaar, Bedrijfshoofd
 2. 21-28 jaar, Opvolger
 3. 28-35 jaar, Bedrijfshoofd
 4. 28-35 jaar, Opvolger
 5. 35-42 jaar
11. Reden non-respons
 1. Bedrijf gestopt, gaat stoppen
 2. Geen hoofdberoeps agrariër jonger dan 42 jaar
 3. Weigert medewerking
 4. Medewerking niet mogelijk binnen onderzoeksperiode
 5. Enquête duurde te lang
 6. Geen of fout tel.nr.
 7. Alleen mobiel
 8. Is al gebeld
 9. Andere reden
12. Overige reden non-respons

Goedendag. U spreekt met ... namens het Landbouw Economisch Instituut. Wij zijn bezig met een kort onderzoek onder agrariërs. Het onderzoek gaat over ondernemerschap en de rol van opleidingen en trainingen daarbij. Schikt het u nu om in circa 5 minuten enkele vragen te beantwoorden?

- 1 Ja
- 2 Nee, afspraak maken
- 3 Nee, wil niet meewerken

1. Bent u hoofdberoeps agrarisch ondernemer of verwacht u dit de komende vijf jaar te worden?
 1. Is nu al hoofdberoeps agrariër **[Naar 2]**
 2. Verwacht binnen 5 jaar hoofdberoeps agrariër te zijn **[Naar 2]**
 3. Nee, verwacht niet hoofdberoeps agrariër te worden **[Naar 4]**
 4. Wil niet zeggen **[Naar 4]**

2. Mag ik vragen naar uw leeftijd?

Wil niet zeggen = < F10 >

Kies een waarde tussen 17 en 99

[Vraag 2 >= 21 & < 28 jaar]

[Vraag 2 >= 28 & < 42 & Vraag 1 = 1 of 2 dan naar 6]

3. Volgt u op dit moment nog een opleiding in het reguliere onderwijs, bijvoorbeeld een mbo, hbo of universitaire opleiding?
 1. Ja
 2. Nee

[Vraag 2 < 21 of > 41]

4. Is er op dit bedrijf een ondernemer of bedrijfsopvolger tussen 21 en 42 jaar die hoofdberoeps agrariër is of wordt, en geen opleiding meer in het regulier onderwijs volgt?
 1. Ja
 2. Nee
5. Zou ik die kunnen spreken?
 1. Ja **[Naar 6]**
 2. Nee

Eerst enkele algemene vragen over uw bedrijf.

6. Wat is de belangrijkste agrarische productietak op uw bedrijf?

Spontaan, eventueel meerdere takken

Maximaal 7 antwoorden mogelijk

1. Akkerbouw
2. Opengrondstuinbouw (bloembollen, boomkwekerij, champignons, groenten, fruit)
3. Glastuinbouw
4. Melkveehouderij
5. Intensieve veehouderij (pluimvee, varkens, vleeskalveren)
6. Anders
7. Wil niet zeggen

7. Anders?

8. Heeft u daarnaast ook nog belangrijke bedrijfsactiviteiten in het kader van multifunctionele land- en tuinbouw, zoals bijvoorbeeld agrarisch natuurbeheer, verkoop van streekproducten, recreatie, zorg of kinderopvang?

1. Ja [Naar 9]
2. Nee

9. Welke activiteiten (in het kader van multifunctionele land- en tuinbouw) zijn dit?

Let op: geen loonwerk, caravanstalling, opwekking duurzame energie

Maximaal 8 antwoorden mogelijk

1. Agrarisch natuurbeheer
2. Streekproducten (verwerking/huisverkoop)
3. Recreatie & toerisme
4. Educatie
5. Kinderopvang
6. Zorg(boerderij)
7. Anders
8. Wil niet zeggen

10. Anders?

11. Hoeveel personeel heeft u gemiddeld op jaarbasis in dienst. Dit kunnen zowel losse als vaste dienstverbanden zijn?

1. Geen personeel
2. Minder dan 5 personen
3. 5-10
4. 10-25
5. Meer dan 25 personen
6. Weet niet
7. Wil niet zeggen

12. Staat u de komende vijf jaar voor belangrijke beslissingen over de ontwikkelingsrichting van uw bedrijf en de bijbehorende investeringen?

1. Ja, zeker
2. Misschien
3. Nee, zeker niet
4. Weet niet
5. Wil niet zeggen

13. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Reguliere opleiding, geen cursussen en dergelijke

1. Geen
2. Lager onderwijs/basisonderwijs
3. Lager en middelbaar voortgezet onderwijs (Lavo, V(g)lo, Mulo, Mavo)
4. Hoger algemeen voortgezet onderwijs (Havo, Hbs, Vwo, Mms, Lyceum, Gymnasium)
5. Lager beroepsonderwijs (ambachts-, huishoudschool, LAS, Lts, Vbo, Lhno, Leao, (V)mbo)
6. Middelbaar beroepsonderwijs (Uts, Mts, (K)mbo, Meao, MAS, Inas, Roc, Cios, Leerlingwezen)
7. Hoger beroepsonderwijs (Hts, Heao, HAS, Hogeschool, Lerarenopleiding, ALO, Sociale/Kunst Academie)
8. Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)
9. Anders
10. Wil niet zeggen

14. Anders?

Nu een aantal vragen over ondernemersvaardigheden. Ondernemerschap richt zich op het zien en realiseren van kansen om nieuwe grondstoffen, technieken, organisatievormen, producten of diensten te introduceren binnen de onderneming.

Ondernemersvaardigheden kunnen worden omschreven als het vermogen van ondernemers om hun eigen vaardigheden, kennis en persoonskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen.

15. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om met uw bedrijf in te kunnen spelen inspelen op ontwikkelingen in de markt en keten?

Is dat:

1. Zeer onbelangrijk
2. Onbelangrijk
3. Enigszins belangrijk
4. Belangrijk
5. Zeer belangrijk
6. Weet niet
7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing

16. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om in te kunnen spelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving, zoals verkoop van streekproducten of het aanbieden van zorg?

Is dat:

1. Zeer onbelangrijk
2. Onbelangrijk
3. Enigszins belangrijk
4. Belangrijk
5. Zeer belangrijk
6. Weet niet
7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing

17. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om een eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen?

1. Zeer onbelangrijk
2. Onbelangrijk
3. Enigszins belangrijk
4. Belangrijk

5. Zeer belangrijk
 6. Weet niet
 7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing
18. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen op uw eigen bedrijf?
1. Zeer onbelangrijk
 2. Onbelangrijk
 3. Enigszins belangrijk
 4. Belangrijk
 5. Zeer belangrijk
 6. Weet niet
 7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing
19. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren op uw eigen bedrijf?
1. Zeer onbelangrijk
 2. Onbelangrijk
 3. Enigszins belangrijk
 4. Belangrijk
 5. Zeer belangrijk
 6. Weet niet
 7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing
20. Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om netwerken op te kunnen bouwen en effectief te kunnen samenwerken met partijen of personen buiten uw eigen bedrijf?
1. Zeer onbelangrijk
 2. Onbelangrijk
 3. Enigszins belangrijk
 4. Belangrijk
 5. Zeer belangrijk
 6. Weet niet
 7. Wil niet zeggen/Niet van toepassing
21. Zijn er voor u nog andere ondernemersvaardigheden erg belangrijk?
1. Ja [Naar 22]
 2. Nee

22. Welke zijn dat?

[Als vraag 15 t/m 21 belangrijk of zeer belangrijk]

23. Welke van de voor uw bedrijf belangrijke of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende vijf jaar willen verbeteren?

Maximaal 10 antwoorden mogelijk

1. Wil geen vaardigheden verbeteren
2. ^Vraag15 (antwoorden komen hier te staan als (zeer) belangrijk)
3. ^Vraag16
4. ^Vraag17
5. ^Vraag18
6. ^Vraag19
7. ^Vraag20
8. ^Vraag22
9. Weet niet
10. Wil niet zeggen

Nu enkele vragen over cursussen, trainingen, workshops en dergelijke.

24. Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?

1. Ja
2. Nee
3. Weet niet/geen mening

25. Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke?

1. Ja [Naar 27]
2. Nee

26. Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?

1. Zeer onwaarschijnlijk
2. Onwaarschijnlijk
3. Neutraal (niet oplezen)
4. Waarschijnlijk
5. Zeer waarschijnlijk

6. Weet niet
7. Wil niet zeggen

**[Vraag 15 t/m 21 belangrijk of zeer belangrijk en niet vraag 23 = 1
ANDERS EINDE VRAGENLIJST, telt mee bij de respons]**

27. Hoe wordt over het algemeen uw aandacht gevestigd op voor u interessante cursussen, trainingen, workshops en dergelijke?

Ik noem een aantal mogelijkheden.

Maximaal 7 antwoorden mogelijk

1. Ik ga zelf op zoek naar interessante mogelijkheden om mezelf en mijn bedrijf verder te kunnen ontwikkelen
2. Ik word daarop geattendeerd door een collega-ondernemer
3. Ik word daartoe geadviseerd door mijn adviseur, accountant of bank
4. Ik word daartoe uitgenodigd door een leverancier of afnemer
5. Anders
6. Weet niet
7. Wil niet zeggen

28. Anders?

29. Welke vormen van leren spreken u het meest aan als het gaat om het verbeteren van uw ondernemersvaardigheden?

Is dat:

Maximaal 8 antwoorden mogelijk

1. Cursussen (cursorisch onderwijs)
2. Lezingen of themadagen (studieclubs, ondernemerscafés, clinics)
3. Demonstraties, praktijkopdrachten en workshops (bedrijfsstages, veldexperimenten)
4. Trainingen (interactieve trajecten met meerdere bijeenkomsten en deelnemers, reeks masterclasses met leveranciers en afnemers)
5. En/of coaching (persoonlijke feedback en intervisie)
6. Anders
7. Weet niet
8. Wil niet zeggen

30. Anders?

31. Welke organisaties zouden deze leervormen volgens u bij voorkeur dienen aan te bieden?

Maximaal 9 antwoorden mogelijk

1. Agrarisch onderwijs (onder andere AOC, IPC Groene ruimte, PTC+, Agrarische Hogescholen)
2. Onderzoek (onder andere Wageningen UR, LEI, Agrocenter, Louis Bolk Instituut)
3. Adviesorganisaties (onder andere DLV, Syntens)
4. Brancheorganisaties (onder andere LTO, NAJK, Productschappen)
5. Accountantskantoren en/of banken (onder andere Accon, Rabobank)
6. Afzetorganisaties (onder andere Agrifirm, Greenery, Flora Holland, Friesland Foods, VION)
7. Anders
8. Weet niet
9. Wil niet zeggen

32. Anders?

33. In welke periode of periodes van het jaar zouden cursussen, trainingen, workshops e.d. bij voorkeur aangeboden moeten worden?

Maximaal 7 antwoorden mogelijk

1. In de winter (januari/maart)
2. In de lente (april/juni)
3. In de zomer (juli/september)
4. In de herfst (oktober/december)
5. Anders
6. Weet niet
7. Wil niet zeggen

34. Anders?

35. Hoeveel dagen zou in totaal op jaarbasis willen investeren in het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke?

1. Minder dan een dag
2. 1 dag
3. 2 dagen
4. 3 dagen
5. 4 dagen
6. 5 dagen

7. Meer dan 5 dagen
8. Weet niet
9. Wil niet zeggen

36. Welke eigen financiële bijdrage heeft u in totaal op jaarbasis over voor het volgen van cursussen, trainingen, workshops e.d.?

1. Niets
2. Minder dan 500 euro
3. 500-1.000 euro
4. 1.000-1.500 euro
5. 1.500-2.000 euro
6. 2.000-2.500 euro
7. Meer dan 2.500 euro
8. Weet niet
9. Wil niet zeggen

Tot slot de laatste vraag.

37. In welke mate heeft het meerwaarde voor u om uw persoonlijke ondernemersvaardigheden, verkregen via cursussen, trainingen en werkervaring, in de toekomst om te laten zetten in een officieel diploma op mbo-, hbo- of universitair niveau?

1. Veel
2. Weinig
3. Geen
4. Nooit bij stilgestaan
5. Weet niet
6. Wil niet zeggen

Dit waren de vragen. Ik dank u namens het LEI voor uw medewerking en wens u nog een prettige dag.

(De volgende vraag wordt uiteraard niet gesteld. Wel of niet relevant kan achteraf geanalyseerd worden, maar kost geen tijd om dit in te vullen.)

38. Geslacht respondent?

1. Vrouw
2. Man

Bijlage 4

Karakteristieken respondenten enquête onder agrarische ondernemers

Tabel B4.1		Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren			
		Leeftijd groep			
		21-28	28-35	35-42	Totaal
Respondenten (n)		169	268	320	757
					Gemid. %
Bedrijfshoofd		75%	91%	100%	91%
Verwacht binnen 5 jaar hoofdberoeps agrariër te zijn		25%	9%	0%	9%
Agrarische hoofdactiviteit					
Akkerbouw		14%	12%	10%	11%
Opengrondstuintbouw		15%	18%	17%	17%
Glastuintbouw		1%	3%	4%	3%
Melkveehouderij		58%	55%	52%	54%
Intensieve veehouderij		15%	16%	18%	17%
Multifunctionele landbouw activiteiten					
Ja		25%	25%	22%	24%
Nee		75%	75%	78%	76%
Aantal personeelsleden					
Geen personeel		53%	47%	50%	50%
Minder dan 5 personen		36%	39%	36%	37%
5-10		6%	5%	8%	6%
10-25		2%	6%	4%	4%
Meer dan 25 personen		3%	3%	2%	2%

Tabel B4.1

Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren (vervolg)

	Leeftijd groep			
	21-28	28-35	35-42	Totaal
Belangrijke investeringsbeslissing komende 5 jaar				
Ja, zeker	70%	55%	51%	57%
Misschien	9%	11%	17%	13%
Nee, zeker niet	21%	33%	31%	30%
Weet niet	1%	1%	1%	1%
Hoogst voltooide opleiding				
Middelbaar beroepsonderwijs	63%	55%	67%	62%
Hoger beroepsonderwijs	30%	31%	21%	26%
Overig	7%	14%	12%	12%
Activiteiten multifunctionele landbouw/n				
Agrarisch natuurbeheer	42	66	70	178
Streekproducten (verwerking/huisverkoop)	55%	65%	54%	58%
Recreatie & toerisme	21%	18%	11%	16%
Educatie	17%	11%	13%	13%
Kinderopvang	2%	3%	3%	3%
Zorg(boerderij)	2%			1%
Anders	10%	9%	3%	7%
	14%	5%	23%	14%

Bijlage 5

Selectie van enquêteresultaten over scholingsbehoefte van ondernemers

Tabel B5.1		Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren			
		Mag ik vragen naar uw leeftijd?			
		21-28	28-35	35-42	Totaal
Welke van de voor uw bedrijf belangrijkste of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende 5 jaar willen verbeteren?	Wil geen vaardigheden verbeteren	5%	10%	16%	11%
	In te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten	27%	26%	20%	24%
	In te kunnen spelen op de specifieke behoeften van de regionale samenleving	7%	6%	7%	7%
	Eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen	39%	37%	31%	35%
	Gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen	16%	14%	14%	14%
	Nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren	8%	11%	8%	9%
	Netwerken op te kunnen bouwen en effectief samenwerken	26%	23%	23%	24%
	Anders	10%	11%	8%	10%
	Weet niet	4%	5%	7%	5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%
		n	168	265	319

Tabel B5.2 Cursusconsumptie van afgelopen 5 jaar en verwachting cursusconsumptie voor komende 5 jaar

		Mag ik vragen naar uw leeftijd?			
		21-28	28-35	35-42	Totaal
Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?	Ja	60%	59%	52%	56%
	Nee	40%	41%	48%	44%
	Totaal	100%	100%	100%	100%
	n	169	268	320	757
Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen?	Ja	26%	23%	23%	24%
	Nee	74%	77%	77%	76%
	Totaal	100%	100%	100%	100%
	n	169	268	320	757
Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen en dergelijke in de komende 5 jaar?	Zeer onwaarschijnlijk	9%	9%	8%	9%
	Onwaarschijnlijk	24%	24%	27%	25%
	Neutraal (niet oplezen)	11%	11%	8%	10%
	Waarschijnlijk	43%	39%	45%	43%
	Zeer waarschijnlijk	12%	17%	12%	14%
	Totaal	100%	100%	100%	100%
n	122	197	242	561	

Tabel B5.3

Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren

		Heeft u daarnaast ook nog belangrijke bedrijfsactiviteiten in het kader van multifunctionele land- en tuinbouw, zoals bijvoorbeeld agrarisch natuurbeheer, verkoop van streekproducten, recreatie, zorg of kinderopvang?		
		Totaal	Ja	Nee
Welke van de voor uw bedrijf belangrijkste of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende 5 jaar willen verbeteren?	Wil geen vaardigheden verbeteren	11%	7%	12%
	In te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten	24%	23%	24%
	In te kunnen spelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving	7%	13%	5%
	Eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen	35%	36%	34%
	Gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen	14%	15%	14%
	Nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren	9%	16%	7%
	Netwerken op te kunnen bouwen en effectief samenwerken	24%	26%	23%
	Anders	10%	10%	9%
	Weet niet	5%	5%	5%
	Totaal	100%	100%	100%
	n	752	178	574

Tabel B5.4

**Cursusconsumptie van afgelopen 5 jaar en verwachting
cursusconsumptie voor komende 5 jaar**

		Heeft u daarnaast ook nog belangrijke bedrijfsactiviteiten in het kader van multifunctionele land- en tuinbouw, zoals bijvoorbeeld agrarisch natuurbeheer, verkoop van streekproducten, recreatie, zorg of kinderopvang?			
		Totaal	Ja	Nee	
Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?	Ja		56%	56%	56%
	Nee		44%	44%	44%
	Totaal		100%	100%	100%
		n	757	178	579
Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen?	Ja		24%	26%	23%
	Nee		76%	74%	77%
	Totaal		100%	100%	100%
		n	757	178	579
Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?	Zeer onwaarschijnlijk		9%	11%	8%
	Onwaarschijnlijk		25%	26%	25%
	Neutraal		10%	7%	11%
	Waarschijnlijk		43%	41%	43%
	Zeer waarschijnlijk		14%	15%	13%
	Totaal		100%	100%	100%
	n	561	128	433	

Tabel B5.5

Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren

		Staat u de komende 5 jaar voor belangrijke beslissingen over de ontwikkelingsrichting van uw bedrijf en de bijbehorende investeringen?				
		Totaal	Ja, zeker	Mis-schien	Nee, zeker niet	Weet niet
Welke van de voor uw bedrijf belangrijke of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende 5 jaar willen verbeteren?	Wil geen vaardigheden verbeteren	11%	9%	9%	15%	17%
	In te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten	24%	27%	20%	19%	33%
	In te kunnen spelen op de specifieke behoeften van de regionale samenleving	7%	7%	6%	5%	17%
	Eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen	35%	38%	32%	30%	33%
	Gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen	14%	15%	15%	13%	
	Nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren	9%	9%	10%	8%	17%
	Netwerken op te kunnen bouwen en effectief samenwerken	24%	24%	24%	23%	17%
	Anders	10%	12%	9%	6%	
	Weet niet	5%	4%	8%	6%	
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
n	752	426	99	221	6	

Tabel B5.6

**Cursusconsumptie van afgelopen 5 jaar en verwachting
cursusconsumptie voor komende 5 jaar**

		Staat u de komende 5 jaar voor belangrijke beslissingen over de ontwikkelingsrichting van uw bedrijf en de bijbehorende investeringen?				
		Totaal	Ja, zeker	Mis-schien	Nee, zeker niet	Weet niet
Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?	Ja	56%	61%	47%	50%	33%
	Nee	44%	39%	53%	50%	67%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
	n	757	428	99	224	6
Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen?	Ja	24%	25%	23%	21%	17%
	Nee	76%	75%	77%	79%	83%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
	n	757	428	99	224	6
Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?	Zeer onwaarschijnlijk	9%	7%	7%	12%	0%
	Onwaarschijnlijk	25%	23%	26%	28%	50%
	Neutraal	10%	9%	10%	11%	25%
	Waarschijnlijk	43%	42%	47%	41%	25%
	Zeer waarschijnlijk	14%	18%	10%	8%	0%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
n	561	313	72	172	4	

Tabel B5.7

Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren

		Wat is uw hoogst voltooide opleiding? Reguliere opleiding, geen cursussen en dergelijke					
		Lager en middelbaar voortgezet onderwijs	Hoger algemeen voortgezet onderwijs	Lager beroepsonderwijs	Middelbaar beroepsonderwijs	Hoger beroepsonderwijs	Wetenschappelijk onderwijs
		Welke van de voor uw bedrijf belangrijkste of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende 5 jaar willen verbeteren?	Wil geen vaardigheden verbeteren	14%	6%	25%	11%
	In te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten	24%	47%	25%	21%	30%	16%
	In te kunnen spelen op de specifieke behoeften van de regionale samenleving	5%	18%		7%	5%	5%
	Eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen	29%	24%	29%	37%	34%	37%
	Gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen	19%	29%	11%	12%	18%	26%
	Nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren	14%	18%	7%	9%	9%	
	Netwerken op te kunnen bouwen en effectief samenwerken	29%	35%	11%	22%	27%	32%
	Anders	5%	6%	7%	8%	14%	5%
	Weet niet			11%	6%	4%	5%
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	n	21	17	28	462	199	19

Tabel B5.8

**Cursusconsumptie van afgelopen 5 jaar en verwachting
cursusconsumptie voor komende 5 jaar**

		Wat is uw hoogst voltooide opleiding? Reguliere opleiding, geen cursussen en dergelijke						
		Lager en middelbaar voortgezet onderwijs	Hoger algemeen voortgezet onderwijs	Lager beroepsonderwijs	Middelbaar beroepsonderwijs	Hoger beroepsonderwijs	Wetenschappelijk onderwijs	
Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?	Ja	62%	61%	39%	54%	62%	63%	
	Nee	38%	39%	61%	46%	38%	37%	
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	n	21	18	28	466	199	19	
Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen?	Ja	24%	11%	21%	24%	23%	37%	
	Nee	76%	89%	79%	76%	77%	63%	
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	n	21	18	28	466	199	19	
Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?	Zeer onwaarschijnlijk	19%	7%	14%	8%	7%	0%	
	Onwaarschijnlijk	38%	21%	32%	25%	21%	55%	
	Neutraal	6%	14%	5%	10%	11%	9%	
	Waarschijnlijk	25%	50%	41%	45%	40%	36%	
	Zeer waarschijnlijk	13%	7%	9%	12%	19%	0%	
	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
n	16	14	22	344	149	11		

Tabel B5.9

Ondernemersvaardigheden die men de komende 5 jaar wil verbeteren

		Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?		
		Totaal	Ja	Nee
Welke van de voor uw bedrijf belangrijkste of zeer belangrijke ondernemersvaardigheden zou u zelf de komende 5 jaar willen verbeteren?	Wil geen vaardigheden verbeteren	11%	9%	14%
	In te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt en keten	24%	24%	24%
	In te kunnen spelen op specifieke behoeften van de regionale samenleving	7%	7%	6%
	Eigen visie en bedrijfsstrategie te kunnen ontwikkelen	35%	36%	34%
	Gericht technologische kennis te kunnen zoeken en toe te passen	14%	17%	11%
	Nieuwe mogelijkheden van buiten de landbouw te kunnen creëren	9%	9%	9%
	Netwerken op te kunnen bouwen en effectief samenwerken	24%	26%	21%
	Anders	10%	9%	10%
	Weet niet	5%	6%	5%
	Totaal	100%	100%	100%
	n	752	424	328

Tabel B5.10 Cursusconsumptie van afgelopen 5 jaar en verwachting cursusconsumptie voor komende 5 jaar

		Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?		
		Totaal	Ja	Nee
Heeft u de afgelopen 5 jaar cursussen, trainingen of workshops gevolgd om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen?	Ja	56%	100%	0%
	Nee	44%	0%	100%
	Totaal	100%	100%	100%
	n	757	425	332
Heeft u momenteel concrete plannen om uw ondernemersvaardigheden verder te ontwikkelen via cursussen, trainingen?	Ja	24%	32%	14%
	Nee	76%	68%	86%
	Totaal	100%	100%	100%
	n	757	425	332
Hoe waarschijnlijk is het dat u uw ondernemersvaardigheden verder gaat ontwikkelen via cursussen, trainingen, workshops en dergelijke in de komende 5 jaar?	Zeer onwaarschijnlijk	9%	4%	13%
	Onwaarschijnlijk	25%	15%	35%
	Neutraal	10%	7%	13%
	Waarschijnlijk	43%	51%	34%
	Zeer waarschijnlijk	14%	23%	4%
	Totaal	100%	100%	100%
	n	561	279	282

Tabel B5.11 Totaal aantal dagen op jaarbasis dat ondernemers in diverse levensfasen bereid zijn te besteden aan het volgen van cursussen, trainingen, workshops en dergelijke (vraag 35 van de enquête)

	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld
Minder dan een dag	4%	4%	2%	3%
1 dag	2%	4%	3%	3%
2 dagen	4%	8%	10%	8%
3 dagen	11%	10%	18% a)	14%
4 dagen	6%	10%	6%	7%
5 dagen	19%	21%	19%	20%
Meer dan 5 dagen	47% b)	36%	34%	38%
Weet het niet	8%	8%	6%	7%

a) Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 28-35 jaar; b) Significantie 0,05 ten opzichte van ondernemers in levensfase 35-42 jaar.

Tabel B5.12 Maximale eigen bijdrage op jaarbasis die ondernemers in diverse levensfasen willen besteden aan cursussen, trainingen, workshops en dergelijke (vraag 37 van de enquête)

	21-28 jaar (n=160)	28-35 jaar (n=239)	35-42 jaar (n=269)	Gemiddeld
Niets	6%	5%	4%	5%
Minder dan 500 euro	35%	41%	42%	40%
500-1.000 euro	28%	23%	24%	25%
1.000-1.500 euro	6%	8%	6%	7%
1.500-2.000 euro	1%	2%	3%	2%
2.000-2.500 euro	1%	0%	1%	1%
Meer dan 2.500 euro	1%	4%	2%	3%
Weet het niet	22%	16%	18%	18%

Bijlage 6

Inhoudelijke toelichting op succesvolle leerarrangementen bij tabel 3.2

Toelichting per 'vakje':

1. Reflectie * competenties

Voorbeelden zijn:

- a. Competentiewaaijer en competentiespiegel (ondernemerschapscompetenties en plaatsbepaling/zelfanalyse);
- b. Toets op strategisch ondernemerschap en ondernemerschapscompetenties;
- c. Quick Scan Ondernemerschap op internet: reflectietest op bijvoorbeeld strategisch management, zoek- en leergedrag, persoonskenmerken voor ondernemerschap;
- d. Onderdelen uit ISM voor het in kaart brengen van ondernemer en onderneming;
- e. De netwerkwijzer kijkt met name naar de samenstelling van het netwerk/de groep, welke competenties ontbreken, afhankelijk van de fase waarin het netwerk zit (in innovatiespiraal en in groepsdynamiek), gecombineerd met inspirerende voorbeelden en concrete verhalen.

2. Reflectie * werkvormen

Benchmarken of bedrijfsvergelijking kan toegepast worden met een spiegelgroep als referentie, maar ook streefwaarden (door overheid, sector of groep opgesteld/afgesproken) of strategische doelen die de ondernemer zelf heeft benoemd kunnen als referentie fungeren.

Voorbeelden hiervan zijn:

- a. Project 'Herkennen en spiegelen', waarbij ondernemers na een bedrijfsanalyse hun gedrag wordt voorgehouden en bevraagd worden naar hun reactie (waarom ze dingen doen, zoals ze ze doen);
- b. Cursus 'klanttevredenheid': Meten en verbeteren!;
- c. Cursus 'Imago en maatschappelijke verantwoordelijkheid': Meten en verbeteren!;
- d. INK-model, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen gerichtheid op product, proces, bedrijf, markt en keten;

- e. Face-IT, een bedrijfsvergelijkstool. Ondernemers kunnen hun technische en economische kengetallen vergelijken met zelf te kiezen vergelijkingsgroepen;
- Een en ander kan ook bruikbaar zijn in intervisietrajecten.
- 3. Reflectie * leeromgevingen
 - a. In de MelkVeeAcademie en de TuinbouwClusterAcademie worden groepen van ondernemers in samenwerking met onder andere LTO samengebracht en geprikkeld om na te denken over de toekomst en over de acties die benodigd zijn om op die toekomst te anticiperen.
 - b. In dit vakje past ook de cursusopzet 'Kijk mijn bedrijf'(intervisie).
- 4. Inspiratie * competenties

De kern van dit gebeuren is dat ondernemers uitgedaagd worden om naar buiten te kijken en zich laten inspireren door andere ondernemers binnen en buiten de land- en tuinbouw, met als resultaat verbreding van het blikveld en van de 'window of opportunities'.

 - Voorbeelden zijn:
 - a. Inspiratie voor transitie;
 - b. Inspirerende ondernemers binnen en buiten de agrarische sector, onder andere geïnterviewd door deelnemers ISM-traject;
 - c. Netwerken in de veehouderij;
 - d. Masterclass Melkvee Academie;
 - e. Ondernemer van het jaar;
 - f. Terugvertalen van wat over 5 jaar nodig is aan ondernemerschap, niet in de laatste plaats in en via markt en keten, en daardoor een 'sense of urgency' creëren voor wat nu nodig is. Dit proces vindt plaats in nauwe samenwerking met ketenpartijen.
 - Naast inspirerende ondernemers zijn er ook tal van (horizontale en verticale) samenwerkingsverbanden, die inspirerend zijn voor groepen ondernemers.
- 5. Inspiratie * werkvormen

Dit vakje omvat allerlei initiatieven waarin samen met allerlei stakeholders wordt nagedacht over de toekomst van de land- en tuinbouw, bijvoorbeeld:

 - a. Houden van hennen;
 - b. Koe en ondernemer in balans;
 - c. Comfort Class-stal;
 - d. De kas als energiebron;
 - e. Socio-technische netwerken;
 - De moeilijkheid bij toekomstbeelden is om ze te vertalen ('back casting') naar concreet handelen vanuit de tegenwoordige tijd om die toekomstbeelden te realiseren. Wageningen UR heeft hier veel ervaring mee (Systeem-

innovatieprogramma's Plant en Dier), hoofdzakelijk op het gebied van concepten/systeeminnovatie maar ook (meer impliciet) wat dat betekent voor ondernemers).

- Bij scenario-analyses kan een vraag zijn met welke ontwikkelingen de ondernemer rekening moet houden. In welk consortium moet hij stappen om zijn eigen belangen en die van de sector te dienen? Een project in dit kader is 'Oncomfortabele scenario's'.

6. Inspiratie * leeromgevingen

Het gaat in dit vakje om samenwerkingsverbanden waarin structureel inspirerende voorbeelden aan de orde komen en/of inspiratie wordt gestimuleerd.

Voorbeelden hiervan zijn:

- a. de Dag van de Toekomst; LNV organiseerde deze dag, maar Wageningen UR leverde een belangrijke bijdrage (kennis, werkvorm, inspirerende voorbeelden, enzovoort);
- b. het Rabo Opvolgers Perspectief, waarin bedrijfsopvolgers door een samenwerkingsverband van Wageningen UR met de Rabobank en NAJK worden gestimuleerd na te denken over hun eigen persoon en competenties, hun geschiktheid om ondernemer te worden en het bedrijf over te nemen, de financieringsbehoefte en de best passende strategie om gezond de toekomst in te gaan;
- c. Innovatienetwerken zijn bedoeld om innovatiestrategieën te ontwikkelen, bijvoorbeeld uit het project 'Inspirerende voorbeelden', en duurzame innovaties tot stand te brengen. Deze netwerken passen dus ook in de kolom 'Ontwikkeling'.

7. Ontwikkeling * competenties

- a. Kenmerkend voor de methode 'Interactief Strategisch Management' is dat de ondernemer zelf analyses uitvoert, strategieën kiest en plannen maakt. Hij moet ze immers ook zelf uitvoeren en dan moet hij er voor 100% achter staan, dat de keuzes en strategieën volledig passen bij zijn competenties en doelstellingen, bij zijn bedrijf en bij de omgeving waarin het bedrijf opereert. Daarbij leert hij ook de uitvoering van zijn plannen zelf te evalueren en waar nodig de plannen bij te stellen. ISM wordt bij voorkeur in groepen toegepast. Het aspect 'interactief' heeft onder andere betrekking op spiegeling door groepsleden; presentaties van competenties, zwakke en sterke kanten van het bedrijf en van kansen en bedreigingen in de omgeving worden becommentarieerd door de groep, zodat beelden, doelstellingen, strategiekeuzes en plannen aangescherpt kunnen worden.

- b. De Strategiescan voor Samenwerkingsverbanden laat potentiële deelnemers aan een ondernemerschapssamenwerking (bijvoorbeeld telersvereniging) zien of ze qua strategische keuzes, rolverdeling, visie en dergelijke bij elkaar passen.
 - c. Bij 'de ondernemer centraal' kun je ook denken aan Project Samen Grenzen Verleggen: groepen 'zoekende' ondernemers gaan zelf actief werken aan hun competentieontwikkeling zodanig dat ze voortaan zelf vorm kunnen geven aan de toekomst van hun bedrijf. Het gaat hierbij met name om het ontwikkelen van netwerkcompetenties (bouwen van netwerken om eigen innovatieproces te versterken).
 - d. Verder kunnen hier de Masterclass Strategisch Management en Innovatiepractica genoemd worden.
8. Ontwikkeling *werkvormen: In dit vakje gaat het om oefenen met praktijk-situaties, bijvoorbeeld:
- a. Edulvest en andere investeringsgames;
 - b. Spelsimulaties akkerbouw en melkvee;
 - c. Chain game (simuleren van zaken doen in de keten);
 - d. Landschapsspel (netwerkvorming voor innovaties aan de hand van normen- en waardenpatronen);
 - e. Leren met toekomst;
 - f. Connect;
 - g. Ook in het netwerkenprogramma wordt met gaming gewerkt: spelen van cases, onder begeleiding en in interactie.
9. Ontwikkeling *leervormen
- a. Het AgroCenter is een lerend netwerk binnen Wageningen UR, gericht op het ondersteunen van agrarische ondernemers in de ontwikkeling en verwezenlijking van duurzame bedrijfsstrategieën, waarbij uitdrukkelijk verbinding wordt gelegd met markt, keten en maatschappij. De missie van het AgroCenter is het realiseren van een passende ondernemingsstrategie voor elke ondernemer. Hiervoor worden verschillende tools en werkvormen ingezet.
 - b. De coherentiecirkel is een methode die met name netwerkbegeleiders helpt om processen in een 'levend netwerk' te onderkennen en impasses om te buigen c.q. te doorbreken. Netwerken kunnen gemakkelijk door procesmatige blokkades vastlopen of hun doel voorbij schieten. Deze methode helpt om daar grip op te krijgen, zodat de kans op succes toeneemt.

- c. In dit vakje past ook de begeleiding van regionale ondernemersnetwerken gericht op benutting van regionale kansen in samenwerking met 'Vrienden van het Platteland'.
- d. Innovatienetwerken kunnen hier ook genoemd worden, dat wil zeggen: samenwerkingsverbanden om duurzame innovaties tot stand te brengen en te verbreden.

Bijlage 7

Geïnterviewde partners en kenniscoalities

Er zijn zes partijen geïnterviewd die in een kenniscoalitie betrokken zijn bij het aanbieden van een training. Meer informatie over de genoemde kenniscoalities staat in bijlage 1.

AOC Oost

AOC Oost wil 'leven lang leren' implementeren door hun leerlingen bewust te maken van de cursussen die ze kunnen volgen na afloop van hun studie. Het aanbod van het AOC voor ondernemers zal worden geüpdatet op de website www.partnervoorondernemerschap.nl. Op die website zal overigens het complete aanbod van de Ondernemers Academie komen te staan. AOC Oost heeft ervaring met het beoordelen van competenties aan de hand van gedragskenmerken (zogenaamde rubrics). Voor bedrijfsopvolgers biedt AOC Oost met andere partners een Associate Degree aan.

BONO (Bewust Op weg Naar Overname)

De training BONO bestaat uit 7 dagdelen. De uitwerking van thuisopdrachten wordt tijdens de bijeenkomsten besproken. Tijdens de training wordt ook een persoonlijkheidstest gemaakt. De deelnemers zijn tussen 26 en 32 jaar oud. Dat is de leeftijd waarop er aanleiding is om aan bedrijfsovername te gaan denken.

JOOST

ZLTO heeft het programma JOOST ontwikkeld. Hierin worden ondernemers begeleid aan de hand van een specifieke vraag die ze hebben met betrekking tot bedrijfsontwikkeling. De ondernemers worden ondersteund om hun eigen doelen te formuleren en daar een plan bij op te stellen om ze te behalen. Met name de competenties strategieontwikkeling, netwerken aanboren, communiceren en onderhandelen met partijen komen aan de orde. Ook een aantal managementvaardigheden wordt versterkt, zoals financieel management (Overgaw, 2009).

KLAS (Masterclass Kijken in de Keuken)

Topondernemers zijn actief geselecteerd door een ketenpartij waarmee zij een relatie hadden: VION, Agrifirm (later: CNC), FrieslandCampina en The Greenery. Voor en na de training hebben ze een ondernemersscan ingevuld (alleen in de

eerste van drie edities). De training bestond uit sector- en ketenschakeloverschrijdende masterclasses en intervisie. De masterclasses waren gericht op strategische visie, netwerken, denken vanuit markt, omgevingsgerichtheid en conceptueel denken.

Schakelplaats

De Schakelplaats is een vernieuwend concept voor het creëren van kwalitatief hoogwaardige leeromgevingen voor studenten uit het Groen onderwijs in de beroepspraktijk. Hoewel de doelgroep niet in eerste instantie bestaat uit ondernemers, krijgen hun bedrijven en zijzelf een centrale rol in de leeractiviteit. De nadruk ligt van het arrangement ligt op de verschuiving van de begeleiding van competentieontwikkeling van studenten door docenten naar begeleiding door het praktijkleerbedrijf. Om dit mogelijk te maken wordt gewerkt met geselecteerde bedrijven en ondernemers. Zij krijgen een afgestemd voorbereidingstraject om goed voorbereid te zijn op hun nieuwe rol. Coalitiepartners, bestaande uit onderzoekers, docenten en de ondernemers werken samen om de kwaliteiten van de ondernemers, de bedrijven en de geboden leeromgeving verder uit te bouwen.

Er worden business classes gegeven die enerzijds tegemoet komen aan de behoefte van de ondernemer en zijn bedrijf en anderzijds aansluiten bij de competenties die nodig zijn om op het bedrijf een uitdagende leeromgeving en goede begeleiding te bieden. Bij afronding van het traject, zijn de deelnemende bedrijven ook erkend als erkend leerbedrijf door Citaverde en Aequor.

Tuinbouw Toptalent

Tuinbouw Toptalent is een leerhuis waarbij zowel aan inhoudelijke competenties als aan vaardigheden wordt gewerkt. Een voorbeeld van een module is scholing en arbeid. De praktijkgerichte training wordt gedaan vanuit casussen. De bijeenkomsten vinden plaats bij de ondernemers zelf. De training duurt 5 dagdelen. Daarin wordt onder andere een verhaal gehouden door een topondernemer. Op het eigen bedrijf uitgevoerde opdrachten worden tijdens de bijeenkomsten met de groep besproken. De groepen bestaan uit 15-18 personen.

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

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

