

Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten

*Questionnaire to measure entrepreneurship in organic and
integrated agriculture in The Netherlands*

P.F.M.M. Roelofs
A.B. Smit
C.C. de Lauwere
H.B. Schoorlemmer

Nota P 2003-58



Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten

Questionnaire to measure entrepreneurship in organic and integrated agriculture in The Netherlands

P.F.M.M. Roelofs¹
A.B. Smit²
C.C. de Lauwere¹
H. B. Schoorlemmer³

Nota P 2003-58

¹ *Agrotechnology & Food Innovations – Agrisystems and Environment (A&F)*

² *Landbouw Economisch Instituut (LEI)*

³ *Praktijkonderzoek Plant en Omgeving – akkerbouw, groene ruimte en vollegrondsgroenteteelt (PPO-agv)*

Colofon



Titel	Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten
Auteurs	P.F.M.M. Roelofs, A.B. Smit, C.C. de Lauwere, H. B. Schoorlemmer
A&F nummer	P 2003-58
ISBN-nummer	n.v.t.
Publicatiedatum	9 oktober 2003
Vertrouwelijkheid	n.v.t.
Projectnummers	630.51071.01/630.51072.01/630.51078.01/630.51079.01

Agrotechnology and Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© 2003 Agrotechnology & Food Innovations B.V

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

*All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher.
The publisher does not accept any liability for the inaccuracies in this report.*

Abstract

In the Netherlands, public concern about food production is increasing and society develops new and changing demands on food production. Because of this, the whole set of requirements for good agricultural entrepreneurship is changing, and it is getting more difficult to meet them. The Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality wants to guide the process that farmers have to get through to meet these changing demands. Therefore she has asked Wageningen UR to study the present state of entrepreneurship of Dutch farmers, to detect strong and weak aspects, and to develop instruments that help farmers to improve the weak points and to stimulate the strong ones.

This publication contains the questionnaire that was used to study the present state of entrepreneurship and the blueprint that was used to analyse the answers that were given. The questionnaire focuses on more progressive entrepreneurs in Dutch arable and horticultural production, fruit growing and mushroom production. The results of this study are input for participative projects that follow this study.

Keywords: Entrepreneurship, Questionnaire, Organic agriculture, Integrated agriculture.

Inhoudsopgave

Abstract	3
1 Inleiding	7
2 Vragenlijst	9
3 Analyseschema	33
3.1 Waardering van de mogelijke antwoorden per vraag	33
3.1.1 Hoofdstuk 0: Algemene vragen	33
3.1.2 Hoofdstuk 1: Bedrijfsmanagement / strategische planning	33
3.1.3 Hoofdstuk 2: Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne	37
3.1.3.1 Akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt	37
3.1.3.2 Fruitteelt	38
3.1.3.3 Boomteelt en bollenteelt	38
3.1.3.4 Glastuinbouw	39
3.1.3.5 Champignonteelt	39
3.1.4 Hoofdstuk 3: Relatie met personeel / arbeidsvoorwaarden	40
3.1.5 Hoofdstuk 4: Relatie met leveranciers & afnemers; ketengericht denken	40
3.1.6 Hoofdstuk 5: Vakmanschap / goed waarnemen	41
3.1.7 Hoofdstuk 6 Zoek- en leergedrag / netwerken	42
3.1.8 Hoofdstuk 7 Persoonlijkheidskenmerken	44
3.1.9 Hoofdstuk 8 Afsluitende vragen	47
3.2 Berekening van totaalscores per kritische succesfactor	47
Referenties	51
Bijlagen	53

1 Inleiding

Het voor u liggende rapport bevat twee hoofdonderdelen, namelijk een vragenlijst en een analyseschema. In hoofdstuk 2 is de vragenlijst weergegeven waarmee ten behoeve van het onderzoek 'Duurzaam ondernemerschap in de geïntegreerde en biologische teelten' een soort nulmeting is gedaan naar het ondernemerschap. Het analyseschema, dat weergeeft hoe uit de antwoorden van de respondenten scores van individuele ondernemers op kritische succesfactoren zijn berekend, is weergegeven in hoofdstuk 3 en 4.

Het onderzoek waarvoor de vragenlijst en het analyseschema zijn ontwikkeld is uitgevoerd in het kader van het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie plantaardige productie' (400-I t/m 400-IV). Het was gericht op het verbeteren van de duurzaamheid van het ondernemerschap, waarbij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is beschouwd als een belangrijk aspect van duurzaamheid. Van de nulmeting zelf, welke is uitgevoerd door medewerkers van PPO, Agrotechnoly & Food Innovations (A&F, voorheen IMAG) en LEI, is verslag gedaan door De Lauwere *et al.*, (2003). Zij hebben tevens beschreven hoe op basis van de scores, berekend conform het analyseschema, streefwaarden per sector zijn berekend en hoe de scores van individuele ondernemers daarmee zijn vergeleken.

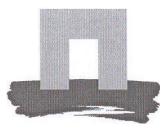
De onderhavige vragenlijst is primair ontwikkeld door vier medewerkers van A&F, PPO en LEI, tevens de auteurs van deze nota. Vervolgens is het concept voorgelegd aan de PPO-medewerkers die de vragenlijsten in de vorm van interviews zouden gaan afnemen. Op basis van hun opmerkingen en van twee pilot-interviews is de vragenlijst enkele keren aangepast, waardoor deze de huidige vorm heeft gekregen. Omdat bij de enquêteurs een zekere basiskennis over 'ondernemerschap' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' wenselijk was is daar in de 'Toelichting voor enquêteurs op in gegaan'. Verder omvat deze een toelichting op de verschillende typen vragen en enkele praktische adviezen. De enquêtes zijn afgenomen in de sectoren 'akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt', 'fruitteelt', 'boomteelt en bollenteelt', 'glastuinbouw' en 'champignoneteelt'.

Bij het bestuderen van de vragenlijst zal het opvallen dat deze een vijftal pagina's '7' telt. Dit komt doordat op pagina 7 de sectorspecifieke vragen zijn verwoord. Tijdens elk interview was slechts één sectorspecifiek hoofdstuk (en dus één pagina 7) aan de orde en konden de overige uit de vragenlijst worden verwijderd. De vragenlijst eindigt op pagina 16 met een tabel met als kop 'Kaartje' van vraag 1.8, ten behoeve van ondernemer'. Genoemd kaartje bevat precies dezelfde tekst als vraag 1.8 op pagina 5. Door het kaartje aan de ondernemer te geven bleek deze vraag aanzienlijk sneller beantwoord te worden.

Het analyseschema is opgesteld in de vorm van een Excel bestand. Nadat het door de enquêteurs was getest zijn door hen gesignaleerde fouten gecorrigeerd.

Het gehele proces overziend kan worden gesteld dat de auteurs van deze nota met name input hebben geleverd en sturing hebben gegeven aan het opstellen van de vragenlijst en het analyseschema, maar dat zowel vragenlijst als analyseschema het resultaat zijn van een groepsproces met alle aan het onderzoek betrokkenen. Een overzicht van deze betrokkenen staat in de bijlage.

2 Vragenlijst



WAGENINGENUR

**Vragenlijst ten behoeve van analyse ondernemerschap
in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten**





TOELICHTING VOOR ENQUETEURS

De voor u liggende vragenlijst is ontwikkeld in het kader van onderzoek met als doel “Het verbeteren van ondernemerschap in de volle breedte van de (primaire) agrosector”. In het kader van de vier zogenaamde 400-programma's die worden uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV (400-I: Systeeminnovatie biologische open teelten; 400-II: systeeminnovaties biologische beschermde teelten; 400-III: Systeeminnovatie geïntegreerde open teelten en 400-IV: Systeeminnovatie geïntegreerde beschermde teelten) is voor elk programma een project geformuleerd dat is gericht op ondernemerschap. Voor het eerste deel, het in de praktijk inventariseren van de mate waarin wordt voldaan aan factoren voor succesvol ondernemerschap, is gekozen voor een gezamenlijke aanpak. Hiertoe is de onderhavige vragenlijst ontwikkeld, welke in grote lijnen uniform is voor de vier onderscheiden sectoren. Waar nodig zijn sectorspecifieke vragen in de vragenlijst opgenomen.

Achtergrond van de vragenlijst

Bij het opstellen van de vragenlijst is de literatuurinventarisatie van kritische succesfactoren voor ondernemerschap – die eveneens in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd door Prins et al. (2002)¹ – als uitgangspunt genomen. Bij genoemde inventarisatie van kritische succesfactoren is gezocht naar kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn voor de drie aspecten die centraal staan in 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', namelijk people, planet en profit. Tabel 1 is van deze inventarisatie afgeleid.

Afhankelijk van de groep ondernemers aan wie de vragenlijst wordt voorgelegd kan deze bestaan uit drie delen: (1) een algemeen deel, waarin kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken over algemene ondernemerschapsaspecten worden bevraagd; (2) een sectorspecifiek deel, waarin kennis en kundes die per sector (kunnen) verschillen aan de orde komen en (3) een project-specifiek deel, waarin vragen van de leiders van de projecten waarin de enquêtes worden uitgezet, zijn opgenomen. Het algemene deel en het sectorspecifieke deel zijn verwerkt in de onderhavige vragenlijst, de projectspecifieke vragen zijn hier niet in opgenomen. In tabel 1 is per hoofdstuk vermeld welke kritische succesfactoren er aan de orde komen en of dit algemene of sectorspecifieke vragen zijn.

Tabel 1: De belangrijkste kritische succesfactoren voor een 'goede' ondernemer

MVO-aspect	hoofdstuk	Belangrijkste kritische succesfactoren	people planet profit	Algemeen / sector- specifiek
Kennis	1	Bedrijfsmanagement / strategische planning, bedrijfseconomische en financiële processen	Profit	Algemeen
	2	- Productieproces; gewas; rassenkeuze - Markt en marktvaart; marketing; prijsvorming (incl. GLB) Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne	Profit Profit Planet	Sectorsp. Sectorsp. Sectorsp.
Kundes	3	Relatie opbouwen met personeel / gezinsleden; goede arbeidsvoorwaarden stellen	People	Algemeen
	4	Ketengericht denken; systeendenken	Profit	Algemeen
	5	Vakmanschap; goed waarnemen	Profit	Sectorsp.
	6	Opbouwen van nieuwe contacten / netwerk / klantrelatie met afnemers / leveranciers	Profit	Algemeen
Persoonlijkheidskenmerken	7	Innovatief; ongeduldig; lef (risico's nemen), durf; visionair; uitdaging zoekend	Profit	Algemeen
		Risicogevoel / omgaan met onzekerheid	Profit	Algemeen
		Positieve houding t.o.v. milieu, natuur en natuurlijke processen	Planet	Algemeen
		Omgevingsbewustzijn; maatschappelijke betrokkenheid; intuïtief / inlevingsvermogen / empathie	People	Algemeen
		Bevlogenheid; intrinsieke motivatie; plezier / arbeidsvreugde	People	Algemeen
Leiderschap; sterke persoonlijkheden; organisator; overtuigingskracht	Profit	Algemeen		
(Zelf)reflectie; analytisch; alertheid; kritisch	Profit	Algemeen		
Honger naar informatie; experimenteerdrang; boerenslimheid; nieuwsgierig	Profit	Algemeen		

¹ H. Prins, L.W. Theuws, A.B. Smit, J.A.A.M. Versteegen en S.R.M. Janssens, 2002. *Inventarisatie van kritische succesfactoren ondernemerschap*. Niet gepubliceerde notitie Landbouw Economisch Instituut, Den Haag.



Vragenlijst ondernemerschap

Bij het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van kennis en ervaringen uit eerder onderzoek. Met name is gebruik gemaakt van vragenlijsten die zijn gebruikt in het onderzoek naar het 'Mysterie van ondernemerschap' (De Lauwere et al., 2002)², van de INK-checklist (Vermeulen et al., 2002)³ en van 'Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt' (Theuws et al., 2002)⁴.

Opbouw van de vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit 8 hoofdstukken, te weten de hoofdstukindeling conform tabel 1, met daaraan toegevoegd één hoofdstuk (hoofdstuk 0) met algemene vragen. Per hoofdstuk is kort aangegeven wat het doel is van het desbetreffende onderdeel.

De vragenlijst is opgesteld met de bedoeling dat deze wordt afgenomen door enquêteurs die ter zake deskundig zijn. Dit is belangrijk omdat bij een aantal vragen de interactie tussen enquêteur en geënquêteerde belangrijk is. In principe leest de enquêteur de vraag en mogelijke antwoorden helemaal voor, tenzij anders is aangegeven. De toevoeging 'open vraag' betekent dat eventuele voorgedrukte antwoorden NIET OPGELEZEN dienen te worden.

De lijst bevat verschillende soorten vragen:

- In een aantal 'open vragen' wordt een concreet antwoord gevraagd. De enquêteur schrijft het antwoord in het kort op.

Voorbeeld: Wat is uw leeftijd? .50. jaar.

- In andere gevallen wordt de vraag gesteld en worden ook de mogelijke antwoorden gegeven. Afhankelijk van de vraagstelling wordt ingevuld welk antwoord het (meest) juiste is of wordt

Voorbeeld 1: Heeft het bedrijf een opvolger?

Ja, zeker / Ja, waarschijnlijk / Waarschijnlijk niet / Zeker niet / Nog n.v.t.

Voorbeeld 2: Wat is de hoogste opleiding die u hebt afgemaakt? (één antwoord mogelijk)

- geen
- basisschool
- Lager Agrarisch Onderwijs (LAS, LAO)
- Middelbaar Agrarisch Onderwijs (MAS, MAO)

Voorbeeld 3: Welke van veranderingen heeft u de afgelopen 5 jaren doorgevoerd?

- bedrijfsovername
- moderniseren bedrijf
- investeren in gebouwen of kassen
- vergroten bedrijfsoppervlakte

- aangegeven met welke antwoorden de geënquêteerde het eens is.
- Bij de open vragen waar toch al meerkeuze antwoorden achter staan stelt de enquêteur een open vraag, en schrijft het antwoord in het kort op. (Dit zijn de vragen die zijn afgeleid van de INK check-

Voorbeeld: (Open vraag) Hoe komt u aan verbeterplannen voor beleid en strategie?

-
- Toevallige informatie (zoals storingen) leidt tot aanpassing van beleid
 - Geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd
 - Periodieke evaluatie van bedrijf en marktontwikkelingen zijn bepalend
 - Mogelijkheden van leveranciers en medewerkers hebben invloed
 - De beste praktijkervaring uit de wereld wordt verzameld en eventueel toegepast

² C. de Lauwere, K. Verhaar en H. Drost, 2002. *Het Mysterie van het Ondernemerschap; boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. IMAG rapport 2002-02, Wageningen

³ Vermeulen, P.C.M., C.J.M. van der Lans, H.J.C. van Dooren, J. Enting, en M.F. Mul, 2002. *Ondernemen in de praktijk*. Praktijkonderzoek Veehouderij, Praktijkboek 14, Lelystad

⁴ Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vermooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, 2002. *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*. Den Haag, LEI, rapport 7.02.06.



Vragenlijst ondernemerschap

list.) Vervolgens – of na afloop van het vraaggesprek - kruist u de antwoorden aan die naar uw mening de juiste zijn. De vijf of zes voorgedrukte antwoorden op deze vragen hebben een opbouw van boven naar beneden, waarin twee verschillende aspecten meewegen. Naarmate de respondent meer gestructureerd en maatschappij gericht (dus minder toevallig en intern gericht) beslissingen neemt wordt een antwoord aangekruist dat lager op de lijst staat. Er zijn bij deze vragen meerdere antwoorden mogelijk.

- o Ook zijn er vragen waarin wordt gevraagd in hoeverre de respondent het eens of oneens is met stellingen. De respondent kan dan steeds een antwoord geven van -2 tot +2. Hierbij geldt dat u een lager getal aankruist naarmate de respondent het minder eens is met de stelling, en een hoger getal naarmate hij of zij het er meer mee eens is. Als de respondent het er helemaal mee eens of oneens is vult u +2 of -2 in, als hij of zij het er een heel klein beetje mee eens of oneens is +1 of -1. (De mogelijkheid "weet niet" in principe niet gebruiken, alleen in noodgevallen).

Voorbeeld: In hoeverre vindt u de onderstaande stellingen typerend voor uw bedrijf?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
bedrijfsoppervlakte is te klein	•	0	0	0	0	0	0
Hoge mechanisatiegraad	0	0	0	0	•	0	0
Hoog saldo per ha	0	•	0	0	0	0	0

- o Tenslotte zijn er vragen waarbij de respondent steeds uit vijf mogelijkheden kan kiezen, waarvan er één neutraal is. Hier kruist u telkens één antwoord aan.

Voorbeeld: Hoe belangrijk vindt u de mening van de volgende personen en organisaties of de informatie uit de volgende informatiebronnen voor uw bedrijfsvoering?

Bij beslissingen omtrent vernieuwingen op mijn bedrijf is de mening van:	heel onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	heel belangrijk
mijn maat of medeondernemer	-1-	-2-	-3-	X	-5-
mijn (levens)partner	-1-	-2-	-3-	-4-	X
mijn opvolger	-1-	X	-3-	-4-	-5-
overige familieleden	X	-2-	-3-	-4-	-5-

Terminologie

Rond het onderwerp 'ondernemerschap' worden verschillende termen gebruikt, die in het normale taalgebruik wel eens door elkaar worden gehaald. In dit kader zijn met name de begrippen 'bedrijfsvoering' en 'strategische planning' van belang.

Bedrijfsvoering heeft betrekking op keuzen in de dagelijkse uitvoering van de benodigde werkzaamheden (ook wel bedrijfsexploitatie of operationeel beheer genoemd). Denk hierbij aan temperatuurinstelling, bestellen van meststoffen et cetera.

Strategische planning heeft betrekking op keuzen die voor lange termijn (meerdere jaren) gemaakt worden. Denk hierbij aan bedrijfsuitbreiding, keuze van afzetmethode, specialisatie in deelmarkt et cetera.

Tot slot

Bij het vermenigvuldigen van deze vragenlijst ten behoeve van de vraaggesprekken hoeft deze toelichting niet te worden meegenomen.

Veel succes met het invullen van de vragenlijsten!

Indien u bij het invullen van antwoorden op open vragen ruimte tekort komt staat het u vrij om ergens anders verder te schrijven.



0 ALGEMENE VRAGEN

Algemene vragen zijn gericht op bedrijfs- en persoonskenmerken.
Ze worden gesteld omdat ze van invloed kunnen zijn op de antwoorden op de overige vragen.

De vragen 0.1 tot en met 0.5 hebben betrekking op de ondernemer(s) die het bedrijf leidt/leiden. Indien er meerdere ondernemers op het bedrijf werken, wilt u deze vragen dan voor alle ondernemers invullen. Als er één ondernemer is hoeft u uiteraard alleen de linker kolom in te vullen.

	ondernemer 1 (beantwoorder vragenlijst)	ondernemer 2	ondernemer 3	ondernemer 4
0.1 Wat is uw leeftijd (jaren)?
0.2 Wat is uw functie? (alleen bij meerdere ondern.)
0.3 Hoeveel uren per week werkt u voor het bedrijf? u/wk u/wk u/wk u/wk
0.4 Wat is uw hoogste afgemaakte opleiding?				
geen				
basisschool	0	0	0	0
MAVO	0	0	0	0
HAVO	0	0	0	0
VWO/gymnasium	0	0	0	0
Lager Agrarisch Onderwijs (LAS, LAO)	0	0	0	0
Middelbaar Agrarisch Onderwijs (MAS, MAO)	0	0	0	0
Hoger Agrarisch Onderwijs (HAS, HAO)	0	0	0	0
LBO, niet-agrarisch	0	0	0	0
MBO, niet-agrarisch	0	0	0	0
HBO, niet-agrarisch	0	0	0	0
Landbouwniversiteit/Wageningen Universiteit	0	0	0	0
andere universiteit	0	0	0	0
weet niet	0	0	0	0
Heeft u in de afgelopen 5 jaar ten behoeve van uw bedrijf bijscholing gevolgd? - zo ja, welke?	ja/nee	ja/nee	ja/nee	ja/nee

0.5 Hoe lang bent u al bedrijfsleider of ondernemer? jaar jaar jaar jaar

0.6 Personele situatie

Werken er – naast de ondernemers – andere personen (inclusief gezinsleden) op het bedrijf? ja/nee

Zo ja, - hoeveel vaste medewerkers fulltime? medewerkers, gemiddeld uur/week

- hoeveel vaste medewerkers parttime? medewerkers, gemiddeld uur/week

- hoeveel losse medewerkers? medewerkers, gezamenlijk uur/jaar



Vragenlijst ondernemerschap

0.7 Wat is de omvang van uw bedrijf en wat zijn de belangrijkste kenmerken van bedrijf en teeltplan?
In totaal ha.
Omschrijving van het bedrijf:

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

0.8 Wat waren in 2002 de belangrijkste afzetwijzen voor de producten van uw bedrijf?

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

0.9 Heeft het bedrijf een opvolger?

- Ja, zeker
- Ja, waarschijnlijk
- Nee, waarschijnlijk niet
- Nee, zeker niet
- Nog niet aan de orde

0.10 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen over uw inkomen, als u kijkt naar het gemiddelde over de laatste vijf jaar? (s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	oneens ↔ eens				weet niet
	-2	-1	1	2	
Ik ben tevreden met mijn GEZINSinkomen	0	0	0	0	0
De inkomsten UIT HET BEDRIJF zijn voldoende om de continuïteit van het bedrijf te garanderen	0	0	0	0	0

0.11 Heeft u naast de inkomsten uit het bedrijf neveninkomsten, als u ook eventuele inkomsten van uw partner meerekent?

- Zo ja, hoeveel procent van het gezinsinkomen komt uit neveninkomsten? ja / nee %

0.12 Zijn er andere bijzonderheden met betrekking tot uw bedrijf of uw persoonlijke situatie die u hier wilt vermelden?

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



1 BEDRIJFSMANAGEMENT/ STRATEGISCHE PLANNING

Onderwerp van deze vragen: Wat zijn de ondernemers- en bedrijfsdoelstellingen en in welke mate is het strategisch management expliciet ingepast in de organisatie?

1.1 (Open vraag) Wat zijn uw bedrijfsdoelstellingen (wat wilt u er mee bereiken) voor de korte termijn (< 1 jaar) en voor de lange termijn (> 1 jaar)?

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

(vraag niet stellen:) Heeft de ondernemer zijn bedrijfsdoelstellingen paraat? ja / nee

1.2 Heeft u de afgelopen vijf jaren veranderingen⁵ doorgevoerd, en zo ja welke? Helpen de veranderingen bij het realiseren van uw genoemde bedrijfsdoelstellingen?

..... helpt doelstelling ja / nee
..... ja / nee

1.3 Wat voor stappen⁵ wilt u de komende jaren ondernemen om uw doelstellingen verder te realiseren?

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

(vraag niet stellen:) Heeft de ondernemer een concreet stappenplan in zijn hoofd, met SMART geformuleerde fases? ja / nee

1.4 (Open vraag) Welke informatie gebruikt u om afzetkansen van het bedrijf te vergroten en de afzethandelingen te verbeteren?

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

- toevallige informatie, zoals klachten van afnemers, gemiste orders, toevallig gelezen in vakblad
- ervaringskennis, in de loop der tijd weet je wel wat kansrijk is en wat niet.
- kennis op basis van metingen, registraties, afwijkingen van doelen, gericht zoeken in literatuur.
- tijdens gestructureerd (min of meer vaste periodiek) overleg met afnemers en leveranciers wordt onderlinge informatie uitgewisseld.
- maatschappelijk relevante ontwikkelingen worden bijgehouden, het bedrijf verkent actief de mogelijkheden zijn maatschappelijke bijdrage te vergroten.

⁵ Bedoeld worden grotere veranderingen, zoals (bij voorkeur niet voorlezen) bedrijfsovername of -verplaatsing, modernisering, uitbreiding, specialisatie, verbreding, integratie, kostprijsverlaging, productie voor marktsegment, relatie met afnemers, andere teeltrotatie, certificering, andere registratie en/of administratie etc.



Vragenlijst ondernemerschap

1.5 (Open vraag) Wie worden er betrokken bij de vorming van beleid en strategie?

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

- Beleid en strategie zitten in het hoofd van de ondernemer. Ze worden soms medegedeeld aan personeel en meewerkende gezinsleden.
- De ondernemer bepaalt na overleg met de medewerkers / gezinsleden strategie en beleid.
- Beleid en strategie zijn samen met de medewerkers (gezinsleden) bepaald; hierover is actief tweerichtingsverkeer.
- Beleid en strategie worden met afnemers en leveranciers besproken (gericht op verbetering van de resultaten van zowel hun als mijn eigen bedrijf)
- Er is een concreet te communiceren beleid (bijvoorbeeld op papier of kernachtig verwoord) om door samenwerking met andere bedrijven een maximale toegevoegde waarde in de keten te bereiken. Beleid en strategie zijn afgestemd met afnemers en leveranciers.
- Beleid en strategie zijn afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen. Er is een extern communicatiebeleid omtrent deze zaken richting de maatschappelijke omgeving van het bedrijf.

1.6 (Open vraag) Welke informatie gebruikt u om de interne bedrijfsvoering te verbeteren?

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

- Toevallige informatie waar niet bewust naar gezocht wordt, bijvoorbeeld interne of externe klachten (bijv. van medewerkers, van omwonenden, of van afnemers), storingen, fouten of gemiste orders
- Informatie waar bewust naar gezocht wordt naar aanleiding van fouten: geconstateerde fouten in het productieproces worden geanalyseerd om herhaling te voorkomen (bijvoorbeeld knelpunten tijdens het oogsten, het kan gaan om fouten door verkeerde planning, door verkeerde uitvoering, etc)
- voortkomend uit een gestructureerde/periodieke evaluatie van bedrijf en markt. Leidend tot een concrete prioriteitsstelling.
- Informatie (bewust) naar aanleiding van systematische verkenningen met leveranciers, medewerkers en andere partners (bijvoorbeeld leden van de telersvereniging)
- Informatie verkregen op basis van actieve zoektocht naar de beste praktijkervaring uit de wereld (zowel binnen als buiten de land- en tuinbouw) en via een planmatige aanpak toepasbaar gemaakt.

1.7 (Open vraag) Hoeveel tijd besteedt u naar uw mening aan strategievorming en lange termijnplanning (bijvoorbeeld over opvolging, samenwerkingsverbanden)?

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

- ruim voldoende
- genoeg
- eigenlijk te weinig
- structureel te weinig



Vragenlijst ondernemerschap

1.8 Welke van de hier genoemde bedrijfsprestaties meet u? Welke registreert u? En welke vergelijkt u? (gesloten vraag aan hand van kaartje; zie laatste blz.)

	Metten	registreren (hoe dan ook)	vergelijken met eerdere jaren	vergelijken met collega's	vergelijken met de besten
Fysieke opbrengsten per m ² of per ha	0	0	0	0	0
Economische opbrengsten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Totale kosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Arbeidskosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Energiekosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Meststoffenverbruik (kg/m ² of kg/ha)	0	0	0	0	0
Bestrijdingsmiddelenverbruik kg ws/m ² of ha	0	0	0	0	0
Verloop personeel of gemiddeld dienstverband	0	0	0	0	0
Ziekteverzuim	0	0	0	0	0
Aantal medewerkers dat jaarlijks opleiding volgt	0	0	0	0	0
Aantal klachten van afnemers	0	0	0	0	0
Inzicht in wie de klanten zijn	0	0	0	0	0

1.9 In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen? (s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	oneens		↔		eens		weet niet
	-2	-1	1	2			
Maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving zie ik meer als een uitdaging dan als een bedreiging	0	0	0	0	0	0	0
Om in de toekomst een levensvatbaar bedrijf te houden zal ik proberen één of meer nieuwe takken op mijn bedrijf te ontwikkelen	0	0	0	0	0	0	0
Samenwerking met collega's is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Sneller dan anderen inspelen op markt is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Sneller dan anderen inspelen op beleid is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Biologische land- of tuinbouw is de richting die ik op ga	0	0	0	0	0	0	0
Investeren in milieu en/of dierenwelzijn is investeren in de toekomst	0	0	0	0	0	0	0
Ik houd rekening met de wensen van de consument	0	0	0	0	0	0	0
Ik loop met mijn bedrijf voorop in een milieu- en / of diervriendelijke bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0	0
Afnemers moeten mijn producten op een maatschappelijk verantwoorde wijze afzetten	0	0	0	0	0	0	0
Ik ben altijd op zoek naar producten met een hoge toegevoegde waarde	0	0	0	0	0	0	0
Ketenintegratie is goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Uitgroeien naar een groot gespecialiseerd bedrijf is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Het bedrijf is groter en moderner dan andere bedrijven; loopt voorop	0	0	0	0	0	0	0
De technische resultaten (productie) zijn zo hoog mogelijk	0	0	0	0	0	0	0
Er wordt ambitieus geïnvesteerd	0	0	0	0	0	0	0
Het bedrijf produceert per ha of m ² zoveel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten	0	0	0	0	0	0	0
Hoge productie per ha of m ² is een goede strategie om bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0
Het verlagen van de kostprijs is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden	0	0	0	0	0	0	0



Vragenlijst ondernemerschap

1.10 In Nederland bestaat een aantal kwaliteitszorgsystemen / keurmerken. Teelt u volgens een kwaliteitszorgsystemen of keurmerken of bent u bezig deze binnen te halen? Ja/nee

Indien ja: - Hoeveel keurmerken heeft u? keurmerken

- Welke?

- Wat is de reden om volgens een kwaliteitszorgsysteem of keurmerk te werken? (meerdere antwoorden mogelijk)

- uit principe: ik sta achter de uitgangspunten
- ik verbeter daarmee mijn bedrijfsvoering
- mijn afnemer vraagt erom
- ik realiseer een meerprijs
- de maatschappij gaat erom vragen
- de overheid zal me ertoe dwingen
- anders, nl.....

Indien nee, waarom teelt u niet volgens een kwaliteitszorgsysteem of keurmerk?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- papieren rompslomp
- geen beloning
- bedrijf is te ingewikkeld
- anders, nl.....

1.11 In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?

(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	oneens		eens		weet niet
	-2	-1	1	2	
Met het oog op de toekomst doe ik nu geen grote investeringen	0	0	0	0	0
Boeren en tuinders moeten niet lastig gevallen worden met eisen omtrent natuur en landschapsbeheer	0	0	0	0	0
Technologische ontwikkelingen veroorzaken meer problemen dan dat ze oplossen	0	0	0	0	0
Het bedrijf moet vrij zijn van vreemd vermogen	0	0	0	0	0
We maken zo weinig mogelijk kosten	0	0	0	0	0
We zetten alles met zoveel mogelijk eigen arbeid rond	0	0	0	0	0

1.12 In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen?

(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	oneens		eens		weet niet
	-2	-1	1	2	
Ik zie de toekomst somber in	0	0	0	0	0
Als ondernemer heb ik er alle vertrouwen in ook in Nederland	0	0	0	0	0
Ik denk wel dat ik kan blijven boeren; alleen niet in Nederland	0	0	0	0	0
Ik hoef niet zo over mijn toekomst als ondernemer na te denken want ik ga stoppen	0	0	0	0	0



2a: SECTORSPECIFIEKE VRAGEN AKKERBOUW EN VOLLEGRONDSGROENTENTEELT

2 BODEMLEVEN; ECOSYSTEMEN; VRUCHTWISSELING; BEDRIJFSHYGIËNE

Onderwerp van deze vragen: Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem?

2.1a Houdt u rekening met het bodemleven op uw bedrijf? ja / nee
Zo ja, hoe?

2.2a Wat is uw oordeel over de structuur, de bewerkbaarheid en het opbrengend vermogen (kwantiteit en kwaliteit) van de bodem op uw bedrijf, en wat doet u om dat te bereiken of te verbeteren?

aspect	oordeel	activiteiten die ik daartoe onderneem
Structuur
Bewerkbaarheid
Opbrengend vermogen

2.3a Past u biologische bestrijding toe? ja / nee
Waarom wel/niet?

2.4a Houdt u rekening met natuurlijke vijanden, waardplanten voor ziektes en plagen en dergelijke? ja / nee
Hoe doet u dat?

2.5a Wat is uw eigen oordeel over uw teelt- of bouwplan c.q. vruchtwisselingschema?
Optimaal / Tamelijk intensief / Tamelijk extensief / Anders, namelijk

2.6a Welk gewas legt de grootste druk op het teelt- of bouwplan?



2b: SECTORSPECIFIEKE VRAGEN FRUITTEELT

2 BODEMLEVEN; ECOSYSTEMEN; VRUCHTWISSELING; BEDRIJFSHYGIËNE

Onderwerp van deze vragen: Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem?

2.1b Op welke manier houdt u rekening met het bodemleven op uw bedrijf?

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

2.2b Wat is uw oordeel over de structuur, de bewerkbaarheid en het opbrengend vermogen (kwantiteit en kwaliteit) van de bodem op uw bedrijf, en wat doet u om dat te bereiken of te verbeteren?

aspect	oordeel	activiteiten die ik daartoe onderneem
Structuur
Bewerkbaarheid
Opbrengend vermogen

2.3b Houdt u rekening met natuurlijke vijanden, waardplanten voor ziektes en plagen en dergelijke? ja / nee

- Zo ja, hoe doet u dat?

.....

.....

- Zo nee, waarom niet?

.....

.....

2.4b Bent u van plan resistente rassen te planten? ja / nee

- Zo ja, hoe doet u dat?

.....

.....

- Zo nee, waarom niet?

.....

.....



2c: SECTORSPECIFIEKE VRAGEN BOOMTEELT EN BOLLENTEELT

2 BODEMLEVEN; ECOSYSTEMEN; VRUCHTWISSELING; BEDRIJFSHYGIËNE

Onderwerp van deze vragen: Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem?

2.1c Houdt u rekening met de bodemgezondheid op uw bedrijf? ja / nee

Zo ja, hoe?

2.2c Wat is uw oordeel over de structuur, de bewerkbaarheid en het opbrengend vermogen (kwantiteit en kwaliteit) van de bodem op uw bedrijf, en wat doet u om dat te bereiken of te verbeteren?

aspect	oordeel	activiteiten die ik daartoe onderneem
Structuur
Bewerkbaarheid
Opbrengend vermogen

2.3c Houdt u rekening met natuurlijke vijanden, waardplanten voor ziektes en plagen en dergelijke? ja / nee

Hoe doet u dat?

2.4c Wat is uw eigen oordeel over uw teelt- of bouwplan c.q. vruchtwisselingschema?
Optimaal / Tamelijk intensief / Tamelijk extensief / Anders, namelijk

Waarom vindt u dat?

2.5c Welk gewas legt de grootste druk op het teelt- of bouwplan?

In welk opzicht?

2.6c Huurt u land (ja / nee)? Zo ja: waar let u op bij het huren?

- Prijs / afstand tot huisperceel
- Structuur / waterhuishouding
- Resultaten grondmonsters
- Voorvrucht(en)

2.7c (Alleen voor bollenteelt) Wat doet u met gewasresten op eigen land?

- Laten liggen en onderwerken bij ploegen
- Afvoeren
- Composteren



2d: SECTORSPECIFIEKE VRAGEN GLASTUINBOUW

2 BODEMLEVEN; ECOSYSTEMEN; VRUCHTWISSELING; BEDRIJFSHYGIËNE

Onderwerp van deze vragen: Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem?

2.1d Houdt u rekening met de bodemgezondheid op uw bedrijf? ja / nee
Zo ja, hoe?

2.2d (biologisch) Wat is uw oordeel over structuur, bewerkbaarheid en opbrengend vermogen (kwantiteit en kwaliteit) van de bodem op uw bedrijf, en wat doet u om dat te bereiken of te verbeteren?

aspect	oordeel	activiteiten die ik daartoe onderneem
Structuur
Bewerkbaarheid
Opbrengend vermogen

2.3d Past u biologische bestrijding toe? ja / nee
Waarom wel/niet?

2.4d Houdt u rekening met natuurlijke vijanden, waardplanten voor ziektes en plagen en dergelijke? ja / nee
Hoe doet u dat?

2.5d Wat is uw eigen oordeel over uw teelt- of bouwplan c.q. vruchtwisselingschema?
Optimaal / Tamelijk intensief / Tamelijk extensief / Anders, namelijk
Waarom vindt u dat?

2.6d Welk gewas legt de grootste druk op het teelt- of bouwplan?
In welk opzicht?

2.7d Wat doet u met gewasresten op eigen land?
 Laten liggen en onderwerken bij ploegen
 Afvoeren
 Composteren



2e SECTORSPECIFIEKE VRAGEN CHAMPIGNONTEELT

2 ECOSYSTEMEN; BEDRIJFSHYGIËNE

Onderwerp van deze vragen: Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem?

2.1e Welke van de volgende hygiënische maatregelen neemt U op Uw bedrijf?

	Elke teelt	Meestal	Indien nodig	Nooit
Sporenfilters in inlaat	0	0	0	0
Sporenfilters in uitlaat	0	0	0	0
Vliegenlamp in de cel	0	0	0	0
Vangplaten in de teelt	0	0	0	0
Ontsmettingsmat bij elke cel	0	0	0	0
Doodstomen 8 uur 70°C	0	0	0	0

Hoe vaak maakt u de werkgang met water schoon?

Hebt U bijzondere regels in verband met hygiëne of neemt U extra hygiënische maatregelen?

Zo ja, welke?

2.2e Hoe vaak past U de volgende gewasbeschermingsmethoden toe?

	Elke teelt	Meestal	Indien nodig	Nooit
Schoonmaken met ontsmettingsmiddelen	0	0	0	0
Pesticiden	0	0	0	0
Fungiciden	0	0	0	0
Biologische bestrijdingsmethoden	0	0	0	0

2.3e Hoe groot is de invloed op het voorkomen van ziekten en plagen op uw bedrijf van:

	zeer groot	groot	matig	gering	geen
Omgeving van het bedrijf	0	0	0	0	0
Grondstoffen (compost, dekaarde)	0	0	0	0	0
Leveranciers en de afnemers (loonwerker, handel)	0	0	0	0	0
Bedrijfsuitrusting (gebouwen, klimaatsinstallatie)	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	0	0	0	0	0
Teeltplan	0	0	0	0	0
Bedrijfsafval (water, champost, voetjes)	0	0	0	0	0

Wat doet U om de situatie te verbeteren?.....

2.4e Wat doet U met de volgende afvalstromen?

- Plastic folie
- Afvalwater
- Champost
- Voetjes

Wat zijn de knelpunten met betrekking tot afval?

Wat doet U om het te verbeteren?



3 RELATIE MET PERSONEEL/ ARBEIDSVOORWAARDEN

Onderwerp van deze vragen: Hoe gaat de ondernemer om met het people-aspect uit MVO, en stelt hij goede arbeidsvoorwaarden?

3.1 Ondernemt u specifieke acties of hebt u uw eigen manieren om personeel aan te trekken en/of te binden, om te voorkomen dat het personeelsverloop (te) groot wordt? ja / nee

Zo ja, hoe doet u dat?
.....
.....

3.2 Zijn onderstaande stellingen op uw bedrijf van toepassing?

a. Inspanningen van medewerkers (incl. meewerkende gezinsleden) om het resultaat te verbeteren worden beloond ja / nee

Zo ja, hoe doet u dat?
.....
.....

b. Acties van medewerkers (incl. meewerkende gezinsleden) om samenwerking met afnemers, leveranciers, branchegenoten te verbeteren worden beloond ja / nee

Zo ja, hoe doet u dat?
.....
.....

c. Het bedrijf heeft gestructureerde systemen om ideeën te ontwikkelen en te belonen (werkoverleg, ideeënbus, verbetergroepen en dergelijke)? ja / nee

Zo ja, wat zijn dat voor systemen?
.....
.....



4 RELATIE MET LEVERANCIERS & AFNEMERS; KETENGERICHT DENKEN

Onderwerp van deze vragen: Vindt onderlinge afstemming plaats, en is die meetbaar?
Zijn afnemers tevreden en heeft ondernemer daar een beeld van?

4.1 (Open vraag) Hoe wordt bepaald bij wie en onder welke voorwaarden plantmateriaal c.q. compost wordt ingekocht?

- Prijs en levertijd zijn de selectiecriteria bij aankoop
- Leveranciers moeten de kwaliteit van de toelevering kunnen aantonen
- Leveranciers worden continu beoordeeld op basis van schriftelijk vastgelegde normen
- Leveranciers worden geselecteerd voor een langdurige samenwerking (ketenintegratie)

4.2 Weet u of uw afnemers tevreden zijn met de door u geleverde producten? ja / nee

- Zo nee, vindt U dat bezwaarlijk?
- Zo ja, zijn ze tevreden (ja / nee) en hoe weet u dat?
-
- Indien ontevreden, wat gaat u daar aan doen?
-

4.3 In hoeverre bent u het eens of oneens met de onderstaande stellingen?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	oneens		↔		eens		weet niet
	-2	-1	1	2			
Eerst moeten handel en supermarkten hun kwaliteitsproblemen aanpakken, voordat het voor mij zin heeft om een kwaliteitszorgsysteem op te zetten	0	0	0	0	0	0	0
Zolang ik geen klachten hoor van mijn afnemers, vind ik het niet nodig om te gaan werken volgens een kwaliteitszorgsysteem	0	0	0	0	0	0	0
Afnemers eisen steeds meer, maar als er financieel niks tegenover staat, doe ik er niet aan mee	0	0	0	0	0	0	0
Ik heb met vaste regelmaat contact met mijn leveranciers en afnemers wat betreft het verbeteren van de uiteindelijke productkwaliteit	0	0	0	0	0	0	0
Samen met afnemers zoek ik actief naar meer toegevoegde waarde voor het uiteindelijke product	0	0	0	0	0	0	0
Ik besteed veel tijd en geld aan het opzetten van ketensystemen binnen mijn bedrijf en afzetketen	0	0	0	0	0	0	0



5 VAKMANSCHAP / GOED WAARNEMEN

Onderwerp van deze vragen: Hoe staat het met het vakmanschap van de ondernemer?
Kan hij goed waarnemen?

5.1 Tot welke groep van telers rekent u zichzelf als u zich vergelijkt met collega's met vergelijkbaar bouwplan, grondsoort en dergelijke (aankruisen s.v.p.)?

	minste 25%	onder- gemiddelde	boven- gemiddeld	beste 25%
opbrengstniveau				
kwaliteit van de producten				
inkomen				
milieuprestatie				

5.2 Hoe controleert u de gewassen op ziekten, plagen en onkruiden (meerdere antwoorden mogelijk), en hoe vaak doet u dat tijdens het seizoen (bijv. dagelijks, 2 x per week, wekelijks, 2 x per maand)?

methode	frequentie
<input type="checkbox"/> Vanaf de trekker tijdens werk als kunstmest strooien, aanaarden, schoffelen ⁶
<input type="checkbox"/> Door in het groeiseizoen over de percelen te lopen ⁶
<input type="checkbox"/> Vanaf de weg of een (ander) hoog punt ⁶
<input type="checkbox"/> Met behulp van telrijen, luizenvallen en dergelijke ⁶
<input type="checkbox"/> Met behulp van vangplaten ⁷
<input type="checkbox"/> Door gericht te zoeken op gevoelige plekken na waarschuwingen in de pers
<input type="checkbox"/> Door gericht te zoeken op basis van een waarschuwingssysteem, ziektebegeleidings-systeem of adviesorganisatie
<input type="checkbox"/> Anders, namelijk

5.3 Registreert u uw teelactiviteiten (zaai, bemesting, gewasbescherming, oogst, enz.)? ja/nee

- Zo ja, hoe registreert u uw teelactiviteiten?
 - In een notitieboekje / spuitboekje / cultuurstaat
 - In een registratiesysteem op de PC
 - Anders, nl.

5.4 Waarom registreert u? (antwoorden niet voorlezen, meerdere antwoorden mogelijk)

- Om te onthouden wat ik heb gedaan (terughalen)
- Om te voldoen aan wetgeving of aan registratie-eisen van afnemers
- Om bemesting en bespuitingen in het lopende seizoen te plannen
- Om te kunnen vergelijken met voorgaande jaren
- Om te kunnen vergelijken met collega's
- Om financiële berekeningen te kunnen maken
- Om zo nodig aanpassingen te kunnen doen in verband met ZoGT⁸- of SKAL-doelstellingen
- Anders, namelijk

⁶ Deze vragen zijn niet gesteld aan champignonkwekers

⁷ Deze vraag is alleen gesteld aan champignonkwekers

⁸ ZoGT = Zicht op Gezonde Teelt



6 ZOEK- EN LEERGEDRAG / NETWERKEN

Onderwerp van deze vragen: Waar haalt ondernemer informatie vandaan?
Is de ondernemer in staat om netwerken op te bouwen?

6.1 Hoe vaak neemt u gemiddeld per jaar deel aan open dagen of excursies? keer per jaar
Hoe vaak neemt u gemiddeld per jaar deel aan rassenavonden of -bijeenkomsten? keer per jaar

Wat zijn uw overwegingen om deel te nemen aan open dagen, excursies, rassenavonden, of rassendemonstratiebijeenkomsten?
.....
.....
.....

Bent u lid van een studieclub? ja / nee

6.2 Hoeveel uur per week besteedt u aan het lezen van vakbladen? gemiddeld ... uur per week

6.3 Heeft u een bedrijfsadviseur die u betaalt voor zijn (schriftelijk en/of mondeling) advies?
 Nee
 Ja, één bedrijfsadviseur
 Ja, meerdere bedrijfsadviseurs voor verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering

Indien ja, hoe vaak bezoeken bedrijfsadviseurs (gemiddeld over de laatste jaren) uw bedrijf?
 In totaal meer dan 10 maal per jaar
 In totaal ongeveer 8 – 10 maal per jaar
 In totaal ongeveer 5 – 7 maal per jaar
 In totaal ongeveer 3 – 4 maal per jaar
 In totaal 1 of 2 maal per jaar

Indien ja, op welke onderdelen van de bedrijfsvoering geeft deze adviseur (geven deze adviseurs) advies?
.....
.....
.....
.....
.....

6.4 Heeft u in 2002 op het internet naar technische of economische informatie gezocht ter ondersteuning van uw bedrijfsvoering? ja / nee
Zo ja, hoeveel tijd heeft u besteed bij het verkrijgen van dergelijke informatie op het internet? gemiddeld ... uur per week



Vragenlijst ondernemerschap

6.5 Bent u, of is een andere leidinggevende op uw bedrijf, op dit moment actief buiten het bedrijf als lid van een telersvereniging of ergens in een bestuursfunctie?

activiteit buiten het bedrijf	u zelf	andere leidinggevende
'gewoon lid' van een telersvereniging	0	0
bestuursfunctie bij telersvereniging	0	0
bestuursfunctie bij de veiling	0	0
bestuursfunctie in een LTO-commissie of -kring	0	0
bestuursfunctie bij de Rabobank	0	0
bestuursfunctie bij een sportvereniging	0	0
bestuursfunctie in de kerk	0	0
bestuursfunctie elders, nl.	0	0

6.6 Hoe belangrijk vindt u de mening van de volgende personen en organisaties of de informatie uit de volgende informatiebronnen voor vernieuwingen op uw bedrijf?

Bij beslissingen omtrent belangrijke vernieuwingen op mijn bedrijf is de mening van:	heel onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	heel belangrijk	n.v.t.
mijn maat of mede-ondernemer of mijn opvolger	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
mijn (levens)partner	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
mijn bedrijfsadviseur	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
mijn personeel	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
collega-ondernemers	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
leveranciers / vertegenwoordigers / afnemers	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
relatiebeheerder / account manager van de bank	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
vakbladen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
studieclub(s)	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
open dagen / vakbeurzen	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
internet	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
de Nederlandse samenleving als geheel	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
anders, namelijk	-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-



7 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Onderwerp van deze vragen: In welke mate beschikt de ondernemer over volgens de literatuur belangrijke ondernemerseigenschappen?

7.1 Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste sterke en de twee belangrijkste zwakke punten van uw bedrijf?

Sterk 1:
 Sterk 2:
 Zwak 1:
 Zwak 2:

7.2 Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste sterke en de twee belangrijkste zwakke punten van uw persoonlijkheid, voor zover die betrekking hebben op het leiden van uw bedrijf?

Sterk 1:
 Sterk 2:
 Zwak 1:
 Zwak 2:

7.3 In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op u van toepassing?
 (s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔ zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2	
Ik neem meer risico's dan anderen	0	0	0	0	0
Ik speel graag op 'safe'	0	0	0	0	0
Ik vermijd risico's als het gaat om mijn bedrijfsvoering	0	0	0	0	0
Voordat ik iets nieuws ga uitproberen moet het zich duidelijk in de praktijk bij collega's bewezen hebben	0	0	0	0	0
Ik neem risico's bij de afzet van mijn producten	0	0	0	0	0

7.4 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
 (s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔ zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2	
Ik pak problemen actief aan	0	0	0	0	0
Als er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing	0	0	0	0	0
Als ik de kans heb om actief betrokken te raken, neem ik die	0	0	0	0	0
Ik neem onmiddellijk het initiatief, zelfs als anderen het niet doen	0	0	0	0	0
Ik gebruik kansen snel om mijn doelen te bereiken	0	0	0	0	0
Gewoonlijk doe ik meer dan van mij gevraagd wordt	0	0	0	0	0
Ik ben bijzonder goed in het realiseren van ideeën	0	0	0	0	0
Ik ben iemand die bij belangrijke beslissingen zelf wel eens initiatief neemt om met buurt of dorpsgemeenschap te praten	0	0	0	0	0
Ik koop nieuwe producten voordat mijn collega's ze kopen	0	0	0	0	0



Vragenlijst ondernemerschap

7.5 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
Andere mensen vinden mij een rots in de branding	0	0	0	0	0	0	0
Anderen luisteren altijd naar mijn argumenten	0	0	0	0	0	0	0
Als ik mensen onderbreek, wordt dat meestal geaccepteerd	0	0	0	0	0	0	0
Ik vind mijzelf overheersend	0	0	0	0	0	0	0
Wie mij heeft ontmoet zal mij niet snel vergeten	0	0	0	0	0	0	0
Meestal heb ik de leiding in groepen waar ik bij hoor	0	0	0	0	0	0	0
Ik heb er geen moeite mee om beslissingen te nemen, als deze negatieve gevolgen hebben voor anderen	0	0	0	0	0	0	0
Ik probeer altijd anderen van mijn standpunten te overtuigen	0	0	0	0	0	0	0

7.6 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
Ik kan mij goed verplaatsen in wensen van afnemers	0	0	0	0	0	0	0
Klachten van mijn afnemers neem ik serieus	0	0	0	0	0	0	0
Kritiek stimuleert mij anders tegen zaken aan te kijken	0	0	0	0	0	0	0
Ik sta kritisch tegenover mezelf	0	0	0	0	0	0	0
Zonder zelfkritiek kom je nergens	0	0	0	0	0	0	0
Soms kijk ik na een paar dagen anders tegen problemen aan	0	0	0	0	0	0	0

7.7 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
Ik leg gemakkelijk verband tussen zaken	0	0	0	0	0	0	0
Ik bekijk zaken vaak vanuit een nieuwe invalshoek	0	0	0	0	0	0	0
Andere mensen vinden mij inventief	0	0	0	0	0	0	0
Ik bedenk graag nieuwe dingen	0	0	0	0	0	0	0
Als ik zie dat iets niet goed gaat bedenk ik graag hoe het beter kan	0	0	0	0	0	0	0
Problemen stimuleren mij om nieuwe dingen te bedenken	0	0	0	0	0	0	0

7.8 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
Als er iets misgaat blijf ik meestal rustig	0	0	0	0	0	0	0
Ook in panieksituaties blijf ik kalm	0	0	0	0	0	0	0
Ik kan gemakkelijk prioriteiten stellen	0	0	0	0	0	0	0
Ik kan ook beslissingen nemen als ik onder druk sta	0	0	0	0	0	0	0
Ik durf risico's te nemen	0	0	0	0	0	0	0

7.9 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔		zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2			
ik houd de sector waarin ik werk goed in de gaten	0	0	0	0	0	0	0
ik volg ontwikkelingen in mijn sector nauwgezet	0	0	0	0	0	0	0
ik weet wie mijn concurrenten zijn	0	0	0	0	0	0	0
ik weet wat mijn concurrenten belangrijk vinden	0	0	0	0	0	0	0
ik weet wat mijn concurrenten van mij vinden	0	0	0	0	0	0	0

7.10 Wie beschouwt u als uw concurrent(en)?

.....
.....



Vragenlijst ondernemerschap

7.11 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔ zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2	
Ik wil alles weten v.d. consument die mijn product in de winkel koopt	0	0	0	0	0
Ik vind het belangrijk om veel van die consumenten te kennen	0	0	0	0	0
Ik vind het belangrijk om de eisen van de consument met betrekking tot mijn product te kennen	0	0	0	0	0
Ik ben iemand die zich regelmatig oriënteert op consumententrends en daar met de afzet op probeert in te spelen	0	0	0	0	0

7.12 In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?
(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		⇔ zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1	1	2	
Op dit moment is het niet nuttig om plannen te maken	0	0	0	0	0
Ik krijg het ook wel voor elkaar zonder het maken van toekomstplannen	0	0	0	0	0
Het is nog te vroeg om plannen te maken voor mijn toekomst	0	0	0	0	0
Mijn motto is: afwachten maar	0	0	0	0	0
In de huidige situatie is het nutteloos om toekomstplannen tot uitvoer te brengen	0	0	0	0	0
Ik maak alleen plannen als ik weet wat er in de toekomst gaat gebeuren	0	0	0	0	0

10 AFSLUITENDE VRAGEN:

Zijn er zaken die u toe wilt voegen over de manier waarop u ondernemer bent?

.....

.....

.....

.....

Hoe hebt u deze enquête ervaren?

.....

.....

Welke verwachtingen en wensen hebt u voor het vervolg?

.....

.....

.....

.....

Op welke punten zou u uw ondernemerschap willen verbeteren?

.....

.....

.....



'KAARTJE' VAN VRAAG 1.8, TEN BEHOEVE VAN ONDERNEMER

Welke van de hier genoemde bedrijfsprestaties meet u / registreert u / vergelijkt u?

	Metten	registreren (hoe dan ook)	vergelijken met eerdere jaren	vergelijken met collega's	vergelijken met de besten
Fysieke opbrengsten per m ² of per ha	0	0	0	0	0
Economische opbrengsten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Totale kosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Arbeidskosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Energiekosten (€/m ² of €/ha)	0	0	0	0	0
Meststoffenverbruik (kg/m ² of kg/ha)	0	0	0	0	0
Bestrijdingsmiddelenverbruik kg ws/m ² of ha	0	0	0	0	0
Verloop personeel of gemiddeld dienstverband	0	0	0	0	0
Ziekteverzuim	0	0	0	0	0
Aantal medewerkers dat jaarlijks opleiding volgt	0	0	0	0	0
Aantal klachten van afnemers	0	0	0	0	0
Inzicht in wie de klanten zijn	0	0	0	0	0

Vertrouwelijkheid van de gegevens

De bedrijfs- en persoonsgegevens die middels deze vragenlijst verzameld worden zullen vertrouwelijk behandeld worden, en alleen worden gebruikt ten behoeve van het onderzoek ter verbetering van het ondernemerschap in de Land- en tuinbouw. Ze worden niet ter beschikking gesteld aan derden.

Om te voorkomen dat ze op enig moment onbedoeld in handen komen van derden zal deze laatste bladzijde met naam en adres van de ondernemer worden verwijderd en vernietigd. Om in een vervolgfase van het onderzoek gegevens te kunnen terugkoppelen naar de ondernemers moeten de onderzoekers wel kunnen herleiden welke antwoorden van welke ondernemer komen. Hiertoe zal de vragenlijst worden voorzien van een code. Alleen de uitvoerders van dit onderzoek kunnen de code herleiden tot het bedrijf waarop de vragenlijst betrekking heeft.

Persoonlijke gegevens

Naam bedrijf :

Adres :

Postcode :

Woonplaats :

telefoon :

e-mail :

gesproken met :

Naam onderzoeker :

Datum :

3 Analyseschema

3.1 Waardering van de mogelijke antwoorden per vraag

In eerste instantie zijn (deel-)scores toegekend aan de afzonderlijke antwoorden. Deze scores waren hoger naarmate de antwoorden van de ondernemers ‘smarter’ (dat wil zeggen meer specifiek, concreet en tijdgebonden) waren.

3.1.1 Hoofdstuk 0: Algemene vragen

De vragen in hoofdstuk 0 waren niet bedoeld om ondernemers een score te geven, maar om op gestructureerde wijze achtergrondgegevens vast te leggen. In dit deel zijn vragen gesteld over de leeftijd, de functie, de lengte van de werkweek, de opleiding en de ervaring van de geënquêteerde, de bedrijfsopzet, de afzetkanalen en de opvolgingssituatie. Verder brengen ze de personele situatie in kaart, wat van belang is voor de interpretatie van hoofdstuk 3.

De vragen over inkomen zijn gesteld omdat ze andere enquêteresultaten mogelijk kunnen verklaren en motief kunnen zijn om tot verbetering van ondernemerschap te komen. Hiertoe zijn vragen gesteld over de tevredenheid met het gezinsinkomen en is gevraagd of de inkomsten uit bedrijf voldoende zijn om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Deze formulering geeft een indicatie van het succes van de onderneming, waarbij impliciet is aangenomen dat continuïteit van het bedrijf een belangrijke doelstelling van de ondernemers is. Er is niet naar absolute inkomenscijfers gevraagd, omdat deze sterk variëren tussen jaren en – belangrijker nog – tussen sectoren. Gemiddeld zijn de inkomens in de glastuinbouw bijvoorbeeld hoger dan in de akkerbouw. Daarom kan hetzelfde inkomen voor een glastuinder laag zijn (‘niet tevreden’) en voor een akkerbouwer hoog (‘wel tevreden’). De vraag naar tevredenheid maakt bedrijven over sectorgrenzen beter vergelijkbaar. Bovendien zegt de tevredenheid over het inkomen en / of het zorgen hebben over de continuïteit van het bedrijf meer over de noodzaak of drang om tot aanpassingen te komen dan het inkomen zelf. Deze noodzaak en drang kunnen weer minder zijn als ondernemer en/of partner een relatief groot bedrag buiten het bedrijf verdient. Mogelijk geven de inkomensgegevens in deze vorm dus bruikbare achtergrondgegevens.

3.1.2 Hoofdstuk 1: Bedrijfsmanagement / strategische planning

Dit hoofdstuk vraagt naar de mate van doelgerichtheid van de ondernemer met zijn bedrijf. Hier is vooral belangrijk of de ondernemer zijn bedrijfsdoelstellingen voor de korte en de lange termijn paraat heeft en goed kan verwoorden.

- 1.1 De inhoud van de doelstellingen had geen directe invloed op de score. Het antwoord is beoordeeld door de enquêteur, en op basis daarvan zijn onderstaande scores toegekend.

<i>antwoord</i>	<i>Betekenis</i>	<i>score</i>
0	geen doelstelling	0
1	vaag geformuleerde algemene doelstelling	4
2	specifieke en meetbaar geformuleerde doelstelling	8
3	specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerde doelstelling	10

- 1.2 De enquêteur beoordeelt of doorgevoerde veranderingen min of meer van buiten af tot stand zijn gekomen, of het gevolg zijn van doelgerichte acties.

<i>antwoord</i>	<i>Betekenis</i>	<i>score</i>
0	geen of toevallige veranderingen	0
1	veranderingen dragen gedeeltelijk bij aan doelstelling	5
2	veranderingen geven blijk van doelgerichtheid	10

- 1.3 Net als in 1.1 gaat het hier niet primair om de inhoud van het antwoord, maar om de vraag of de ondernemer een concreet ('smart') stappenplan in zijn hoofd heeft. Dit laatste is ook hier beoordeeld door de enquêteur.

<i>antwoord</i>	<i>Betekenis</i>	<i>score</i>
0	geen doelstelling	0
1	vaag geformuleerde stappenplan	4
2	specifieke en meetbaar geformuleerde stappenplan	8
3	specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerde stappenplan	10

- 1.4 Deze vraag heeft een zogenaamde INK-structuur (zie pagina II) met vijf mogelijke antwoorden. De opeenvolgende antwoorden duiden op een toenemende mate van duurzaam ondernemerschap. De score wordt bepaald door het onderste antwoord dat van toepassing is.

Als alleen het bovenste antwoord van toepassing is wordt de score 2, het tweede antwoord geeft score 4, het derde antwoord geeft score 6, het vierde antwoord geeft score 8 en het vijfde antwoord geeft score 10.

- 1.5 Deze vraag heeft, evenals vraag 1.4, een INK-structuur, maar met zes mogelijke antwoorden. De opeenvolgende antwoorden geven hier de scores 1, 3, 5, 7, 9 en 10.
- 1.6 Deze vraag heeft, evenals vraag 1.4, een INK-structuur met vijf mogelijke antwoorden. De opeenvolgende antwoorden geven hier de scores 1, 3, 5, 7 en 10.

- 1.7 De antwoorden resulteerden in onderstaande scores:

<i>antwoord</i>	<i>Betekenis</i>	<i>score</i>
1	ruim voldoende	10
2	Genoeg	8
3	eigenlijk te weinig	5
4	structureel te weinig	2

- 1.8 Bij deze vraag levert elk aangekruist bolletje per deelvraag (regel) 2 punten. Hierbij is aangenomen dat het in een bepaalde regel aankruisen van een bolletje in een bepaalde kolom impliceert dat de bolletjes links daarvan in dezelfde regel eveneens zijn aangekruist. Immers, het vergelijken van bijvoorbeeld fysieke opbrengsten met collega's (kolom 4) kan alleen als die ook gemeten en geregistreerd zijn (kolommen 1 en 2). Heeft men niet

vergeleken met voorgaande jaren, dan krijgt men toch een score van $4 * 2 = 8$, omdat vergelijken met collega's en vooral met de besten (kolom 5) belangrijk wordt gevonden voor het bedrijfsmanagement.

Vervolgens is de score voor de vraag als geheel berekend door het gemiddelde aantal punten per deelvraag te berekenen. Hierbij zijn de deelvragen 8 t/m 10 (over personeelsverloop, ziekteverzuim en opleidingen) alleen meegewogen als er personeel op het bedrijf aanwezig is.

De laatste deelvraag (inzicht in wie klanten zijn) is in eerste instantie niet meegenomen omdat de noodzaak om inzicht te hebben in wie de klanten zijn per sector verschilt. Het antwoord op deze vraag is bedoeld voor het participatieve vervolgtraject dat na de nulmeting wordt uitgevoerd.

- 1.9 Deze vraag bestaat feitelijk uit twee vragen, die door een witregel van elkaar gescheiden zijn. Ze zijn overgenomen van het onderzoek door De Lauwere *et al.* (2002), en hebben betrekking op respectievelijk 'maatschappelijke oriëntatie' en 'groei-oriëntatie'. De deelvragen per vraag zijn allemaal beantwoord met een waarde tussen -2 en +2 ('weet niet' is beschouwd als '0'). Per vraag is het gemiddelde van de antwoorden berekend, hetgeen uiteraard eveneens een waarde tussen -2 en +2 opleverde. Van dit gemiddelde is conform onderstaande tabel nagegaan hoe het zich verhoudt tot de antwoorden die De Lauwere *et al.* (2002) in hun onderzoek hebben gekregen. Als het zou behoren bij de beste 10% van de 1504 respondenten van De Lauwere *et al.* (2002) kreeg het score 10, *et cetera*. Daartoe zijn uit het onderzoek door De Lauwere *et al.* (2002) grenswaarden berekend, die eveneens in onderstaande tabel zijn opgenomen.

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van</i>	<i>ondergrens</i>	<i>ondergrens</i>	<i>score</i>
	<i>De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>maatsch. oriëntatie</i>	<i>groei-oriëntatie</i>	
Zeet laag	(0-10%)	-2	-2	0
Laag	(10-25%)	-0,01	-0,17913	2
Enigszins laag	(25-50%)	0,365333	0,4138	4
Enigszins hoog	(50-75%)	0,748824	0,887674	6
Hoog	(75-90%)	1,11	1,349481	8
Zeet hoog	(90-100%)	1,453571	1,65037	10

- 1.10 Indien men niet teelt volgens een kwaliteitszorgsysteem of keurmerk is de score 0. De redenen waarom men dat niet doet leveren geen extra punten op. Als men wel meedoet aan kwaliteitszorgsystemen of keurmerken hangt de score af van het aantal systemen of keurmerken, de zwaarte ervan en van de motieven om er aan deel te nemen. De beoordeling van de kwaliteitszorgsystemen en keurmerken en de bijbehorende deelscores zijn weergegeven in de volgende tabel. Systemen die niet als voorbeeld zijn genoemd zijn op basis van de kenmerken gerangschikt onder één van de categorieën.

<i>categorie</i>	<i>kenmerk</i>	<i>Voorbeelden</i>	<i>deelscore per systeem of merk</i>
1	registratie	KPA, MPS, Basiszorgcertificaat, MBT, Geregistreerde teelt	3
2	voldoen aan reeks verplichtingen	Hygiëne Code, HACCP, Milieukeur, EUREP-GAP, SKAL	6
3	beheersing van alle processen	ISO, Qualitree	10

Vervolgens zijn de deelscores opgeteld tot een score voor het werken volgens een kwaliteitszorgsysteem of keurmerk, die is afgekapt op een maximum van 10. De achterliggende veronderstelling is dat de meerwaarde van steeds een extra systeem voor de kwaliteitszorg op een bedrijf sterk afneemt boven een score van 10.

Daarnaast is een score gegeven voor de reden waarom men meedoet, conform onderstaande tabel.

<i>antwoord</i>	<i>deelscore</i>
1	5
2	6
3	2
4	4
5	3
6	1

Ook hier zijn de bij de antwoorden behorende deelscores opgeteld tot een score die is afgekapt op 10.

1.11/1.12

In deze vragen is de financiële behoudendheid van de ondernemer (1.11) en de zorgen over de toekomst (1.12) gemeten. De vragen hebben dezelfde structuur als vraag 1.9 en zijn op dezelfde wijze verwerkt, met de onderstaande grenswaarden.

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>financiële behoudendheid</i>	<i>zorgen over de toekomst</i>	<i>score</i>
Zeer laag	(0-10%)	-2	-2	0
Laag	(10-25%)	-0,851935	-2	2
Enigszins laag	(25-50%)	-0,34661	-1,791209	4
Enigszins hoog	(50-75%)	0,316667	-1,1238774	6
Hoog	(75-90%)	0,9014	-0,254571	8
Zeer hoog	(90-100%)	1,416667	0,693226	10

3.1.3 Hoofdstuk 2: Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne

Omdat deze thema's sterk sectorafhankelijk zijn, is er voor gekozen om ze te specificeren voor de vijf sectoren die in het onderzoek meedoen:

- Akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt
- Fruitteelt
- Boomteelt en bollenteelt
- Glastuinbouw
- Champignoneteelt

3.1.3.1 Akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt

2.1 De antwoorden op de 'ja/nee'-vraag zijn hier niet gescoord maar kunnen in het vervolgtraject als basisinformatie gebruikt worden.

De genoemde maatregelen zijn gerubriceerd en gescoord conform onderstaande tabel.

<i>rubriek</i>	<i>score</i>
Geen maatregelen	0
Doe geen grondontsmetting	2
Gebruik organische mest / groenbemester	5
Ecoploeg / niet ploegen	8
Gras / klaver in bouwplan	10

De eindscore voor deze vraag bestaat uit de som van de individuele antwoorden, met een maximum van 10.

2.2 Per aspect is het oordeel van de ondernemer over de structuur gescoord, waarbij het oordeel 'goed' resulteerde in subscore 6, 'matig' in subscore 4 en 'slecht' in subscore 2. Vervolgens is het aantal opgegeven activiteiten ter verbetering van het desbetreffende aspecten met 2 vermenigvuldigd en opgeteld bij de subscore. Dit resulteerde in een deelscore, die is afgekapt op 10.⁴

Tenslotte is de score voor deze vraag als geheel berekend door het gemiddelde te nemen van de drie deelscores voor de afzonderlijke aspecten.

2.3 Biologische bestrijding scoort 10 punten; niet-biologisch 0 punten.

2.4 Als men rekening houdt met natuurlijke vijanden, waardplanten en dergelijke scoort men bij deze vraag 10 punten. De manier waarop men dat doet is niet gescoord, maar is informatie die in vervolgtrajecten gebruikt kan worden.

⁴ Op deze wijze kan een hoge score worden verkregen op gronden met een slechte structuur, bewerkbaarheid en opbrengend vermogen, namelijk als men voldoende activiteiten onderneemt om hierin verbetering te brengen. De score zegt dus niet in de eerste plaats iets over de bodem als productiefactor, maar over het bewustzijn van de ondernemer en zijn manier van omgaan met matige of slechte bodems.

2.5 De gegeven antwoorden zijn als volgt gescoord:

<i>Antwoord</i>	<i>score</i>
Optimaal	8
Tamelijk intensief	4
Tamelijk extensief	10

Onder 'Anders' gegeven antwoorden zijn geïnterpreteerd naar een van bovenstaande antwoorden met bijbehorende scores.

De opgegeven motivatie is niet gescoord, maar kan in vervolgtrajecten gebruikt worden.

2.6 In het verlengde van 2.5 zijn de antwoorden bij deze vraag niet gescoord maar bewaard voor later gebruik.

3.1.3.2 Fruitteelt

2.1 De genoemde maatregelen zijn gerubriceerd en gescoord conform onderstaande tabel.

<i>rubriek</i>	<i>score</i>
Geen maatregelen	0
schoffelen	2
drainage	5
rekening houden met structuur	8
gebruik organische mest of compost	10

De scores van de individuele antwoorden zijn opgeteld, maar afgekapt op waarde 10.

2.2 Op dezelfde wijze als 2.2 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.3 Op dezelfde wijze als 2.4 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.4 De manier waarop men met de voor- en nadelen van resistente rassen omgaat is niet gescoord, maar vormt wel informatie voor het vervolgtraject.

3.1.3.3 Boomteelt en bollenteelt

2.1 Op dezelfde wijze als 2.1 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.2 Op dezelfde wijze als 2.2 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.3 Op dezelfde wijze als 2.4 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.4 Op dezelfde wijze als 2.5 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.5 Op dezelfde wijze als 2.6 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

- 2.6 Deze vraag moet inzicht geven in de afwegingen die de teler maakt bij de keuze van het te huren land. De antwoorden zijn niet gescoord maar worden gebruikt in het (participatieve) vervolgtrajecten.

3.1.3.4 Glastuinbouw

Deze vragen zijn opgesteld voor biologische glastuinders, die verplicht zijn met grond te werken. Ze zijn echter voorgelegd aan niet-biologische tuinders, die bijvoorbeeld op substraat telen. Daardoor was een deel van de antwoorden niet bruikbaar.

2.1 Op dezelfde wijze als 2.1 in de fruitteelt.

2.2 Op dezelfde wijze als 2.3 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.3 Op dezelfde wijze als 2.4 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.4 Op dezelfde wijze als 2.5 in de akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

2.5 Op dezelfde wijze als A 2.6. De antwoorden zijn niet gescoord maar zullen gebruikt worden in participatieve trajecten.

3.1.3.5 Champignonteelt

In deze sector is hygiëne de belangrijkste factor bij het ziektevrij houden van het gewas. Een hoge score voor hoofdstuk 2 betekent dat:

1. De ondernemer door preventieve maatregelen (hygiëne) en een beperkt gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen streeft naar een minimalisering van de negatieve milieueffecten ten gevolge van het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen.
2. De ondernemer doelgericht bezig is om knelpunten met betrekking tot ziektedruk en afvalstromen aan te pakken.

De eindscore is opgebouwd uit 3 deelscores. Elke deelscore heeft een bereik van 0-10. De eindscore is een gemiddelde van deze 3 scores:

1. Toepassing standaard hygiënische maatregelen ter preventie van ziekten en plagen. Een hoge frequentie in de toepassing van een aantal standaard hygiënische maatregelen leidt tot een hoge score (vraag 2.1-1).
2. Beperking gebruik chemische middelen
Een hoge score gaat samen met:
 - veel zelf ontwikkelde respectievelijk extra maatregelen op het gebied van hygiëne (vraag 2.1-3),
 - een lage frequentie in het gebruik van ontsmettingsmiddelen, pesticiden en fungiciden (vraag 2.2-2),
 - een hoge frequentie in het gebruik van biologische bestrijdingsmethoden (vraag 2.2-2).

3. Doelgericht werken aan knelpunten met betrekking tot hygiëne en afvalstromen
Een hoge score gaat samen met:
- Meer actiepunten (behalve interne bedrijfshygiëne) om de kans op ziekten en plagen te verminderen (vraag 2.2-3, tweede deel: wat doet u eraan?)
 - Meer knelpunten signaleren met betrekking tot afvalstromen (vraag 2.2-4b)
 - Meer actiepunten met betrekking tot het oplossen van deze knelpunten (vraag 2.2-4c).
- N.B. de antwoorden op vraag 2.1e-2, 2.2e-3 (eerste deel), en 2.2e-4a zijn nu niet gebruikt.

3.1.4 Hoofdstuk 3: Relatie met personeel / arbeidsvoorwaarden

- 3.1 De antwoorden zijn gerubriceerd en gescoord conform onderstaande tabel.

<i>rubriek</i>	<i>score</i>
Geen beloning	0
'schouderklopje'	2
Er is een vaag beleid	6
Er zijn richtlijnen geformuleerd met bewust belonen	10

- 3.2 Bij onderdeel a (beloning verbetering resultaat) en onderdeel b (beloning verbetering samenwerking) is de scoresystematiek gelijk aan die bij 3.1.

Bij onderdeel c is als volgt geordend en gescoord:

<i>rubriek</i>	<i>deelscore</i>
Geen systeem	0
Er is een vaag beleid	5
Er zijn richtlijnen geformuleerd met bewust belonen	10

Vervolgens zijn de deelscores gemiddeld tot één score voor vraag 3.2.

3.1.5 Hoofdstuk 4: Relatie met leveranciers & afnemers; ketengericht denken

- 4.1 Deze vraag heeft, evenals vraag 1.4, een INK-structuur, maar met vier mogelijke antwoorden. De opeenvolgende antwoorden geven hier de scores 2, 5, 8 en 10.
- 4.2 Deze vraag is onderverdeeld in twee subvragen, met ieder hun eigen score die zelfstandig meetelde in de eindscore van het onderzoek.
De eerste subvraag betreft de vraag of de ondernemer weet of zijn klanten tevreden zijn. Weet men dat, dan is de score 10. Weet men niet of de klanten tevreden zijn met de geleverde producten, is de deelscore 0. Deze wordt verhoogd met 4 punten als men dat bezwaarlijk vindt en nogmaals met 3 of 6 punten als men er iets aan gaat doen. De score voor deze vraag is daarom maximaal 10.
De tweede subvraag betreft de vraag of de klanten tevreden zijn, hoe men dat weet en welke maatregelen men wil nemen. Deze drie onderdelen van deze subvraag zijn gescoord in de vorm van drie deelscores.

Subscore 1: Als de klanten tevreden zijn, dan is de eerste deelscore voor deze subvraag 5 punten.

Subscore 2: De tweede deelscore hangt af van de manier waarop de ondernemer dat weet, en is 'beloond' conform onderstaande tabel:

<i>manier</i>	<i>tweede deelscore</i>
Passief: geen klachten gehad / toevallig hoorde ik klachten.	0
Ik heb feedback gevraagd.	3
Een incidenteel klanttevredenheidsonderzoek.	4
Regelmatige klanttevredenheidsonderzoeken.	5

Subscore 3: De derde deelscore hangt af van de doelgerichtheid van voorgenomen veranderingen en is conform onderstaande tabel:

<i>verandering</i>	<i>derde deelscore</i>
Geen of weinig doelgerichte veranderingen	0
Veranderingen dragen gedeeltelijk bij tot verbetering.	3
Veranderingen geven blijk van doelgerichtheid.	6

De drie deelscores zijn opgeteld tot de tweede score voor vraag 4.2, en afgekapt op 10.

4.3 De antwoorden bij deze vraag zijn opgeteld en gescoord volgens onderstaand overzicht:

<i>klasse</i>	<i>bovengrens</i>	<i>score</i>
Zeer laag	-10	0
Laag	-5	2
Enigszins laag	0	4
Enigszins hoog	5	6
Hoog	10	8
Zeer hoog	12	10

3.1.6 Hoofdstuk 5: Vakmanschap / goed waarnemen

5.1 De antwoorden op deze vraag zijn afhankelijk van het inzicht van de geënquêteerde in zijn eigen bedrijfsprestaties ten opzichte van anderen. Naast de kolommen 1 t/m 4 zelf zijn ook de overgangsgebieden tussen de vier categorieën 'minste 25%' t/m 'beste 25%' gebruikt.

De omrekening naar een score van 0 tot 10 is als volgt gegaan:

<i>relatieve prestatie</i>	<i>score</i>
minste 25%	2
overgangsgebied	3
onder gemiddelde	5
overgangsgebied	6
bovengemiddeld	7
overgangsgebied	8
beste 25%	10

- 5.2 De toegekende score hangt af van de intensiteit (methode) van de controle, niet van de frequentie (in keren per maand gedurende het groeiseizoen). De scores waren als volgt:

<i>methode van controleren</i>	<i>score</i>
Antwoord 1	2
Antwoord 2	5
Antwoord 3	1
Antwoord 4	9
Antwoord 5	9
Antwoord 6	10

Andere antwoorden zijn door de enquêteurs gerangschikt onder 1 t/m 6.

- 5.3 Als men registreert levert dat een deelscore van 6 punten op. Als men dat doet in geschreven vorm (antwoord 1), levert dat nog eens 2 punten op; bij verwerking op de PC (antwoord 2) is de extra score 4 punten.

Antwoorden onder 'Anders' zijn gerangschikt onder de antwoorden 1 en 2.

- 5.4 Bij de voorkeuze antwoorden neemt van boven naar beneden het nut van de registratie toe, zodat de volgende lijst ontstaat:

<i>motief registratie</i>	<i>score</i>
Antwoord 1	2
Antwoord 2	2
Antwoord 3	5
Antwoord 4	7
Antwoord 5	9
Antwoord 6	9
Antwoord 7	10

Antwoorden onder 'Anders' zijn gerangschikt onder de antwoorden 1 t/m 7.

3.1.7 Hoofdstuk 6 Zoek- en leergedrag / netwerken

- 6.1 De frequenties waarmee men open dagen, excursies, rassenavonden of –bijeenkomsten meemaakt is sterk sectorafhankelijk, mede omdat de mogelijkheden om dergelijke bijeenkomsten organiseert per sector nogal verschillen. Deze variabele is daarom niet in een score verwerkt. De overwegingen om deel te nemen zijn wel meegenomen. De antwoorden zijn als volgt gerubriceerd en gescoord:

<i>motief voor deelname</i>	<i>deelscore</i>
Voor gezelligheid / weg uit dagelijkse sleur	2
Gericht op zoek naar info die ik nodig heb	10
Op de hoogte blijven van ontwikkelingen in sector	6

Daarnaast is gevraagd of men lid is van een studieclub. Zo ja, dan scoort men 10 punten en anders 0. De eindscore van deze vraag is het gemiddelde van de twee deelscores.

- 6.2 Bij het scoren is aangenomen dat er geen meeropbrengst qua informatievoorziening is bij een besteding van meer dan 5 uur per week. Deze grenswaarde verschilt uiteraard per ondernemer. De volgende waardering is aangehouden:

<i>leestijd</i>	<i>score</i>
0 - 1/2 uur	0
1/2 - 1 uur	2
1 - 3 uur	5
3 - 5 uur	9
> 5 uur	10

- 6.3 De antwoorden resulteerden in drie deelscores, waarvan tenslotte het gemiddelde is genomen.
Voor de eerste deelscore scoorde 'Ja, één bedrijfsadviseur' 5 punten en 'Ja, meerdere bedrijfsadviseurs' 10 punten.

De tweede deelscore had betrekking op de frequentie van bezoeken:

<i>frequentie</i>	<i>deelscore 2</i>
Antwoord 1	10
Antwoord 2	9
Antwoord 3	6
Antwoord 4	4
Antwoord 5	2

De derde deelscore had betrekking op het aantal onderdelen van de bedrijfsvoering waaraan aandacht wordt besteed. De opgegeven onderdelen zijn verdeeld over vijf hoofdgroepen, te weten Teelt, Mechanisatie & gebouwen, Juridisch, Bedrijfseconomie & strategische planning en Markt. Deelscore 3 bestaat uit het aantal gescoorde hoofdgroepen, vermenigvuldigd met 2.

- 6.4 Zoeken op internet naar technische of economische informatie ten behoeve van de bedrijfsvoering scoort men 6 punten. Daarnaast scoort het aantal uren per week dat aan deze bron besteed wordt 1 punt per uur, met een maximum van 4. Dit brengt het maximale totaal op 10 punten.

- 6.5 De deelscores zijn als volgt:

<i>aantal functies</i>	<i>ondernemer</i>	<i>andere leidinggevende</i>
1 functie	score = 5	score = 3
2 functies	score = 8	score = 6
3 of meer functies	score = 10	score = 9
4 of meer functies		score = 10

Beide deelscores worden opgeteld en afgekapt op een score van 10.⁵

⁵ In principe kan men ook teveel activiteiten buiten het bedrijf hebben, dat wil zeggen dat men te weinig op het bedrijf is voor een optimale bedrijfsvoering. Dit effect is in de scores niet meegerekend.

- 6.6 De totaalscore voor deze vraag bestaat uit het gemiddelde van drie of vier deelscores. Deelscore 1 en 2 zijn afhankelijk van de betrokkenheid van de eerste twee genoemde actoren ('mijn maat of mede-ondernemer' en 'mijn opvolger respectievelijk mijn (levens)partner') Gesteld is dat hiervoor altijd een 4 of een 5 gescoord moet worden. Een goede ondernemer betreft deze twee bij de besluitvorming, omdat zij in het algemeen sterk met de gevolgen ervan geconfronteerd zullen worden. De afzonderlijke deelscores voor deze twee actoren waren als volgt:

<i>score actor 1 of 2</i>	<i>deelscore</i>
Antwoord 1	score = -5
Antwoord 2	score = -2
Antwoord 3	score = 0
Antwoord 4	score = 3
Antwoord 5	score = 5
Antwoord 6	score = 0

Deelscore 3 is gegeven voor het aantal keren dat 4 of 5 werd aangekruist, geteld over alle actoren in de vragenlijst:

<i>aantal keren 4 of 5</i>	<i>deelscore</i>
0	-
	10
1	-5
2	0
3	2
4	4
5	6
6	8
> 6	10

Deelscore 4 is alleen gegeven als voor de eerste twee actoren in de lijst ('mijn maat of mede-ondernemer' of 'mijn opvolger respectievelijk mijn (levens)partner') allebei minder dan een 4 of een 5 is gescoord. In dat geval bedroeg de deelscore -10.

3.1.8 Hoofdstuk 7 Persoonlijkheidskenmerken

In de vragen 7.1 en 7.2 is gekeken hoe goed de ondernemer de zwakke en sterke punten van het bedrijf en van zichzelf voor ogen heeft en onder woorden kan brengen. Dit is beoordeeld door de enquêteurs. Wat precies die sterke en zwakke punten zijn was niet van belang voor de scores.

- 7.1 Waardering van de beoordeling:

<i>oordeel enquêteur over de ondernemer</i>	<i>score</i>
Geeft geen blijk van kritische kijk op bedrijf	0
Geeft blijk van matig kritische kijk op bedrijf	5
Geeft blijk van kritische kijk op bedrijf	10

7.2 Waardering van de beoordeling:

<i>oordeel enquêteur over de ondernemer</i>	<i>score</i>
Geeft geen blijk van zelfkritiek	0
Geeft blijk van enige zelfkritiek	5
Geeft duidelijk blijk van zelfkritiek	10

7.3 De antwoorden bij deze vraag zijn opgeteld en gescoord volgens onderstaand overzicht:

<i>klasse</i>	<i>bovengrens</i>	<i>score</i>
Zeer laag	-10	0
Laag	-5	2
Enigszins laag	0	4
Enigszins hoog	5	6
Hoog	10	8
Zeer hoog	12	10

Naarmate de bereidheid om risico's te accepteren groter is, scoort men bij deze vraag hoger. Dit ondanks dat sterk risicozoekend gedrag niet altijd uit strategische overwegingen voortkomt en ook wel eens tot calamiteiten leidt.

7.4 Het nemen van initiatief dat in veel gevallen uitstijgt boven de minimale wettelijke eisen, is het thema van het bovenste blok vragen; het tweede blok is in de scores niet meegenomen, maar dient als aanknopingspunt voor vervolgtrajecten.

Het eerste blok vragen over het nemen van initiatief heeft dezelfde structuur als vraag 1.9 en is op dezelfde wijze verwerkt, met de onderstaande grenswaarden.

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van</i>		
	<i>De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>ondergrens</i>	<i>score</i>
Zeer laag	(0-10%)	-2	0
Laag	(10-25%)	0,3425	2
Enigszins laag	(25-50%)	0,680833	4
Enigszins hoog	(50-75%)	1,091538	6
Hoog	(75-90%)	1,409012	8
Zeer hoog	(90-100%)	1,673562	10

7.5/7.6

In deze vragen zijn het leiderschap van de ondernemer (7.5) en de reflectie door de ondernemer (7.6) gemeten. De vragen hebben dezelfde structuur als vraag 1.9 en zijn op dezelfde wijze verwerkt, met de volgende grenswaarden:

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>ondergrens leiderschap (7.5)</i>	<i>ondergrens reflectie (7.6)</i>	<i>score</i>
Zeer laag	(0-10%)	-2	-2	0
Laag	(10-25%)	-0,73	0,678	2
Enigszins laag	(25-50%)	-0,284167	1,029907	4
Enigszins hoog	(50-75%)	0,21875	1,427778	6
Hoog	(75-90%)	0,723617	1,66951	8
Zeer hoog	(90-100%)	1,098621	1,855932	10

7.7/7.8/7.9

In deze vragen zijn de creativiteit van de ondernemer (7.7), de standvastigheid van de ondernemer (7.8) en zijn marktgerichtheid (7.9) gemeten. Deze drie eigenschappen worden positief gewaardeerd. De vragen hebben dezelfde structuur als vraag 1.9 en zijn op dezelfde wijze verwerkt, met de onderstaande grenswaarden.

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>ondergrens creativiteit (7.7)</i>	<i>ondergrens standvastigheid (7.8)</i>	<i>ondergrens marktgerichtheid (7.9)</i>	<i>score</i>
Zeer laag	(0-10%)	-2	-2	-2	0
Laag	(10-25%)	0,31587	0,506667	0,421739	2
Enigszins laag	(25-50%)	0,86	0,954839	0,895082	4
Enigszins hoog	(50-75%)	1,248626	1,379487	1,382014	6
Hoog	(75-90%)	1,620769	1,775974	1,776103	8
Zeer hoog	(90-100%)	1,827805	1,886364	1,891892	10

7.10 Deze vraag over concurrenten is niet meegenomen in de score voor dit hoofdstuk, maar geeft informatie die nodig is voor vervolgtrajecten met de betreffende ondernemers.

7.11 De antwoorden bij deze vraag over consumenteninzicht zijn opgeteld en gescoord volgens onderstaand overzicht:

<i>klasse</i>	<i>bovengrens</i>	<i>score</i>
Zeer laag	-5	0
Laag	-2	2
Enigszins laag	1	4
Enigszins hoog	4	6
Hoog	7	8
Zeer hoog	9	10

Naarmate het consumenteninzicht groter is scoort men bij deze vraag hoger.

7.12 Passiviteit wordt niet graag gezien bij een ondernemer. Daarom zijn de uitkomsten bij deze vraag zijn gespiegeld (som van de antwoorden is vermenigvuldigd met de factor -1). Omdat de vraag dezelfde structuur heeft als vraag 1.9 is deze verder op dezelfde wijze verwerkt, met de onderstaande grenswaarden.

<i>klasse</i>	<i>ten opzichte van De Lauwere et al. (2002)</i>	<i>ondergrens passiviteit</i>	<i>score</i>
Zeer laag	(0-10%)	-2	0
Laag	(10-25%)	-2	2
Enigszins laag	(25-50%)	-1,868202	4
Enigszins hoog	(50-75%)	-1,235085	6
Hoog	(75-90%)	-0,331842	8
Zeer hoog	(90-100%)	0,865789	10

3.1.9 Hoofdstuk 8 Afsluitende vragen

De enquête besluit met een aantal vragen, waarmee het beeld van de ondernemer aangevuld, de enquête geëvalueerd en aangrijpingspunten voor eventuele vervoltrajecten geïnventariseerd kunnen worden. Uit deze antwoorden zijn geen scores afgeleid.

3.2 Berekening van totaalscores per kritische succesfactor

Op de in de voorgaande paragrafen beschreven manier is per vraag één score verkregen. Deze scores zijn per kritische succesfactor gemiddeld, zodat per thema één score is gegeven. Hierbij was in principe weging van de scores per vraag mogelijk, maar in feite zijn alle wegingsfactoren op 1 gezet. Dit is gedaan op basis van ervaringen van onder andere Theuws *et al.* (2002), die vonden dat weging van verschillende onderdelen weinig toevoegt aan het te verkrijgen inzicht. In de volgende tabellen is weergegeven van welke vragen de scores zijn samengevoegd tot totaalscores per kritische succesfactor.

Tabel 2: Samenstelling van de totaalscore voor de kritische succesfactor “bedrijfsmanagement / strategische planning”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Bedrijfsdoelstellingen	1.1
Veranderingen	1.2-1
Stappenplan	1.3-2
Informatie afzet	1.4-1
Betrokkenen bij beleid en strategie	1.5-2
Informatie interne bedrijfsvoering	1.6-2
Tijd voor strategievorming	1.7-2
Meting etc. van bedrijfsprestaties	1.8
Stellingen maatschappelijke gerichtheid	1.9-1
Stellingen groei	1.9-1
Keurmerken	1,10
motieven	1.10
Stellingen financiële behoudendheid	1.11
Stellingen toekomstverwachting	1.12

Tabel 3: Samenstelling van de totaalscore voor de kritische succesfactor “bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne”⁶

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Bodemleven	2.1
Bodemkwaliteit	2.2
Biologische bestrijding	2.3
Natuurlijke vijanden	2.4
Intensiteit teelt- of bouwplan	2.5

Tabel 4: Samenstelling van de totaalscore voor de kritische succesfactor “Relatie met personeel / arbeidsvoorwaarden”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Trekken en binden van personeel	3.1
Beloning personeel resultaatverbetering	3.2a
Beloning personeel verbetering samenwerking	3.2b
Ontwikkeling en beloning ideeën	3.2c

⁶ Deze tabel heeft betrekking op de sector “akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt”. Voor de andere sectoren was de aanpak identiek.

Tabel 5: Samenstelling van de totaalscore voor de kritische succesfactor “Relatie met leveranciers en afnemers”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Inkoop plantmateriaal c.q. compost	4.1
Tevredenheid afnemers	4.2a
	4.2c
Stellingen interactie afnemers	4.3

Tabel 6: Samenstelling van de totaalscore voor kritische succesfactor “Vakmanschap / goed waarnemen”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Prestatie ten opzichte van anderen	5.1
Gewascontrole	5.2
Registratie teeltactiviteiten	5.3
Reden registratie	5.4

Tabel 7: Samenstelling van de totaalscore voor kritische succesfactor “Zoek- en leergedrag / netwerken”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Open dagen, rassenavonden, studieclub	6.1
Lezen vakbladen	6.2
Betaalde bedrijfsadviseur	6.3
Internetgebruik voor bedrijf	6.4
Activiteit buiten bedrijf	6.5
Belang van meningen en informatie	6.6

Tabel 8: Samenstelling van de totaalscore voor de kritische succesfactor “Persoonlijkheidskenmerken”

<i>Onderdeel</i>	<i>Samenstellende vragen</i>
Sterke en zwakke punten bedrijf	7.1
Sterke en zwakke punten persoonlijkheid	7.2
Risicohouding	7.3
Initiatief	7.4
Leiderschap	7.5
Reflectie	7.6
Creativiteit	7.7
Standvastigheid	7.8
Marktgerichtheid	7.9
Consumenteninzicht	7.11
Toekomstgerichtheid	7.12

Referenties

- De Lauwere, C., K. Verhaar en H. Drost, 2002. Het Mysterie van het Ondernemerschap; boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij. IMAG rapport 2002-02, Wageningen.
- De Lauwere, C.C., H.B. Schoorlemmer, A.B. Smit, P.F.M.M. Roelofs en A.A.M. Poelman, 2003. Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering. Agrotechnology & Food Innovations, Rapport 002, Wageningen.
- Prins, H., L.W. Theuws, A.B. Smit, J.A.A.M. Verstegen en S.R.M. Janssens, 2002. Inventarisatie van kritische succesfactoren ondernemerschap. Niet gepubliceerde notitie Landbouw Economisch Instituut, Den Haag.
- Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooij, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, 2002. Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt. Den Haag, LEI, rapport 7.02.06.
- Vermeulen, P.C.M., C.J.M. van der Lans, H.J.C. van Dooren, J. Enting, en M.F. Mul, 2002. Ondernemen in de praktijk. Praktijkonderzoek Veehouderij, Praktijkboek 14, Lelystad.

Bijlagen

Bijlage 1: Projectmedewerkers

De volgende personen hebben bijgedragen aan de dataverzameling:

- Projectleiding:
 - H. Schoorlemmer (PPO-agv)
 - C. de Lauwere (A&F)
- Opstellen vragenlijst:
 - P. Roelofs (A&F)
 - C. de Lauwere (A&F)
 - J. Verstegen (LEI)
 - B. Smit (LEI)
- Afnemen interviews:
 - B. van der Waal (PPO-agv)
 - J. Spruijt-Verkerke (PPO-agv)
 - B. Snoek (PPO-bol)
 - G. Peppelman (PPO-fruit)
 - A. van Roestel (PPO-paddestoelen)
 - C. Smeekens (PPO-bijen)
 - J. de Koning (A&F)
- Opstellen analyseschema
 - B. Smit (LEI)
 - P. Roelofs (A&F)
 - C. de Lauwere (A&F)
- Opstellen centraal databestand:
 - A. Vink (A&F)