

Het beoordelen van ondernemingsplannen ten behoeve van het Borgstellingsfonds-plus

Fase 1: Methodische verkenning en prototyping

Jos Verstegen
Peter Vermeulen
Carolien de Lauwere
Abco de Buck
Harold van der Meulen

LEI, PPO en IMAG in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Projectcode 64423

Juni 2003

Rapport 2.03.11

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Het beoordelen van ondernemingsplannen ten behoeve van het Borgstellingsfonds-plus; Fase 1: Methodische verkenning en prototyping

Verstegen, Jos, Peter Vermeulen, Carolien de Lauwere, Abco de Buck en Harold van der Meulen

Den Haag, LEI, 2003

Rapport 2.03.11; ISBN 90-5242-832-8; Prijs € 12,25 (inclusief 6% BTW)

52 p., fig., tab., bijl.

Binnenkort wordt het Borgstellingsfonds-plus (BF-plus) ingevoerd om de vernieuwing in en de herstructurering van primaire agrarische sectoren te bevorderen. Hierbij neemt het risico voor de garantieverstrekker toe en daarom wordt van de indieners gevraagd een ondernemingsplan te overleggen.

In dit project is een prototypetoets voor de glastuinbouw ontwikkeld waarmee deze ondernemingsplannen kunnen worden beoordeeld. Allereerst is er een literatuurstudie uitgevoerd naar kwantitatieve verbanden tussen ondernemerschap en ondernemingsresultaten. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met twee deskundigen op het terrein van beoordelingen van persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschap.

De prototypetoets bestaat uit drie zogenaamde rasters: een *grof* raster met een beoordeling van financieel-economische gegevens, een *normaal* raster met indicatoren voor de kwaliteit van de onderneming en haar ondernemer(s) en een *fijn* raster waarmee tijdens een bedrijfsbezoek onder andere persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer(s) beoordeeld kunnen worden.

Via discussiesessies en bruikbaarheidstesten is het prototype verder verfijnd tot een toets die objectief en gebruiksvriendelijk is en via een bureaubeoordeling kan worden uitgevoerd.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

© LEI, 2003

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	15
2. Materiaal	18
2.1 Literatuur met betrekking tot ondernemerschap en ondernemingsresultaten	18
2.2 Gesprekken met deskundigen	25
3. Methode	28
3.1 Algemeen	28
3.2 Acceptatie van de aanvraag	29
3.3 Grof raster	30
3.4 Normaal raster	30
3.5 Fijn raster	31
4. Resultaat	32
4.1 Grof raster	32
4.2 Normaal raster	34
4.3 Fijn raster	38
4.4 Tot slot	38
5. Discussie en conclusie	40
Literatuur	43
Bijlagen	
1 Financiële voorwaarden huidig BF, BF-aangepast en BF-plus	45
2 Voorgestelde items ten behoeve van het normaal raster	46
3 Deelnemers aan GDR-sessies	47
4 Verslag van de twee GDR-sessies	48

Woord vooraf

'Ontwikkel een toets waarmee LASER de ondernemingsplannen kan beoordelen die onderdeel uitmaken van de aanvragen in het kader van het Borgstellingsfonds-Plus (BF-plus). Zorg ervoor dat de toets objectief is, nauwkeurig beoordeelt, gemakkelijk te gebruiken is, met weinig kosten uit te voeren is (bij voorkeur een puntensysteem), vanachter het bureau kan worden uitgevoerd, zowel een beoordeling geeft van het bedrijf en haar ondernemer(s) als van de financieel-economische situatie, draagvlak heeft bij indieners + intermediaire partijen + beoordelaars, zoveel mogelijk gebaseerd is op bestaande expertise en methodieken, voor meerdere sectoren en bedrijfstypen bruikbaar is, en 'last but not the least' stapsgewijs is opgebouwd zodat aan ondernemers niet meer gegevens worden gevraagd dan strikt noodzakelijk.'

Dit was ongeveer de opdracht, c.q. het wensenlijstje, dat het projectteam van de opdrachtgever meekreeg.

'En o ja, we willen het ook graag snel hebben, omdat de BF-plus-regeling binnenkort van start gaat.'

Voorwaar geen gemakkelijke opgave, een kluit van formaat voor het projectteam van onderzoekers van LEI B.V., Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO) en IMAG B.V. Gelukkig voor het projectteam bleek die snelle invoering van het BF-plus uiteindelijk toch wat tegen, of zo u wilt, mee te vallen.

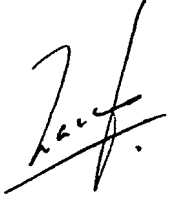
Het is dankzij de inbreng en inzet van velen dat dit project uiteindelijk een uitgewerkte prototypetoets heeft opgeleverd waarin de opdrachtgever, LASER en de andere leden van de begeleidingscommissie hun vertrouwen hebben uitgesproken. Een en ander heeft inmiddels geleid tot een vervolgoopdracht (fase 2) waarin de toets verder wordt ontwikkeld en waarin concrete stappen worden gezet ten behoeve van implementatie en (vrijwel gelijktijdig) evaluatie van de toets.

Op deze plaats willen wij iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan deze studie. Op de eerste plaats noemen we hier de leden van de begeleidingscommissie, te weten: Wendie Brouwer (LASER), Bernd Feenstra (LASER), Marian Hopman (LNV), Gijs van Leeuwen (LNV), Theo Janssen (Expertisecentrum LNV), Leon van Steekelenburg (Rabobank) en Olaf Hietbrink (LEI).

Daarnaast gaat dank uit naar de financieringsdeskundigen van LASER onder leiding van Gerard Brakenhoff, die ons op velerlei momenten van waardevolle input en feedback hebben voorzien. Ook de afgevaardigden van banken, accountantskantoren en adviesbureaus (zie bijlage 3) willen we van harte bedanken voor hun bijdrage aan de invulling van de toetsen. Verder willen we bedanken voor de inbreng van hun deskundigheid: Jan Feij (Vrije Universiteit Amsterdam), Wilmar Schaufeli (Universiteit Utrecht), Ria Derkx (PPO

Bomen en Bollen), Johan Bremmer (LEI), Joop Alleblas (ex-LEI) en Hans Bakker (ex-PBG).

Deze studie is gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij als onderdeel van het LNV onderzoeksprogramma 374 'Ondernemerschap en Markt'. De projectleiding was in handen van Jos Verstegen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.C. Zachariasse', written in a cursive style.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Borgstellingsfonds voor de Landbouw (BF)

Het BF is in 1951 opgericht met als doel de ontwikkeling van de landbouw te bevorderen. Het is een financieringsinstrument dat aan banken de mogelijkheid geeft om een lening aan ondernemers te verstrekken onder de garantie dat de rente en aflossing wordt terugbetaald. Binnenkort wordt de bestaande borgstellingsregeling aangepast (BF-aangepast) en wordt het Borgstellingsfonds-plus (BF-plus) ingevoerd (voor een overzicht van de wijzigingen zie bijlage 1).

BF-plus

Het doel van BF-plus is om de vernieuwing in en de herstructurering van primaire agrarische sectoren te bevorderen. Hiertoe worden extra, niet-financiële, voorwaarden gesteld aan ondernemers die in aanmerking willen komen voor borgstelling in het kader van BF-plus. Voor de glastuinbouw worden bijvoorbeeld voorwaarden gesteld aan de minimale breedte (80 m) en een maximale lengte-breedteverhouding (2:1) van de kas. Daar staat tegenover dat BF-plus naast de mogelijkheid van garantie op gewone leningen ook de mogelijkheid biedt van garantie op achtergestelde leningen (met een kortere looptijd). Door deze garantie op achtergestelde leningen neemt echter het risico voor de garantieverstrekker toe en wordt het nog belangrijker om borgstellingsaanvragen nauwkeurig te beoordelen. Om deze beoordeling te kunnen uitvoeren moeten de indieners van een BF-plus-aanvraag een ondernemingsplan overleggen.

Doel

Het doel van dit project is het ontwikkelen van een objectieve toets ter beoordeling van de ondernemingsplannen in de aanvragen bij het BF-plus. Deze toets moet (met een behoorlijke betrouwbaarheid) kunnen aangeven of ondernemers het door hen in het ondernemingsplan voorgespiegelde economische resultaat ook daadwerkelijk kunnen waarmaken. Het streven hierbij is om een toets te ontwikkelen die via een bureauboordeling kan worden uitgevoerd. Belangrijk ander doel is dat de toets dusdanig gebruikersvriendelijk en 'to-the-point' is dat er draagvlak voor is bij de beoordelaars (financieringsdeskundigen bij LASER) en bij de indieners van de ondernemingsplannen (boeren en tuinders, daarbij ondersteund door kredietadviseurs, accountants en bedrijfsadviseurs).

Op dit moment is door de EU uitsluitend voor de *glastuinbouw* goedkeuring gegeven voor BF-plus. Vandaar dat in deze studie de toets met name voor die sector is ontwikkeld, waarbij wel steeds in het achterhoofd is gehouden dat de toets later over meerdere sectoren 'uitgerold' moet kunnen worden. Er is besloten om een volledige prototypetoets uit te wer-

ken en te testen voor 'rode-paprika-bedrijven' en vervolgens iets minder uitgewerkte versies te ontwikkelen voor rozenbedrijven en potplantenbedrijven. Daarnaast zijn er binnen de tuinbouw ruwe versies ontwikkeld van toetsen voor fruitbedrijven en boomkwekerijen. In dit rapport wordt hoofdzakelijk de 'rode-paprika-versie' beschreven.

Literatuurstudie en gesprekken met deskundigen

Ter voorbereiding op de ontwikkeling van een toets is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd en zijn er gesprekken gevoerd met twee deskundigen op het terrein van beoordelingen van persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschap.

In de literatuurstudie is gericht gezocht naar studies die kwantitatieve verbanden onderzoeken tussen ondernemerschap en ondernemingsresultaten. Voor een beoordeling van een ondernemingsplan in het kader van BF-plus zijn kwantitatieve indicatoren c.q. afgeleide maatstaven nodig die objectief zijn vast te leggen. Eerder was al duidelijk geworden dat het gros van de studies gebaseerd is op kwalitatieve gegevens die via interviews met ondernemers zijn verzameld. De studies die in dit rapport zijn besproken vormen hierop een uitzondering en hebben ideeën opgeleverd met betrekking tot de objectief te verzamelen kwantitatieve indicatoren. Indexmethoden, c.q. puntensystemen, waarbij op basis van een aantal variabelen een score wordt berekend, blijken in de praktijk het beste werken. Met 'het beste werken' wordt bedoeld dat ze snel, gemakkelijk en tegen lage kosten uitvoerbaar zijn en een inhoudelijke basis hebben waardoor ze (soms) significante verbanden laten zien tussen ondernemerschap en ondernemingsresultaten.

Het belangrijkste dat uit de gesprekken met de twee deskundigen geconcludeerd kon worden was dat er inmiddels redelijk goede psychologische testen voorhanden zijn om persoonlijkheidskenmerken te meten. Probleem is echter dat verbanden tussen persoonlijkheidskenmerken en continuïteitsperspectieven van ondernemingen niet bekend zijn. Bovendien vereist het meten van persoonlijkheidskenmerken veel expertise van de beoordelaar en rechtstreeks contact met de ondernemer. Beide eisen zijn strijdig met de wens om een gebruikersvriendelijke toets te ontwikkelen die via een bureauboordeling kan worden uitgevoerd. Daarom zullen testen op persoonlijkheidskenmerken *niet* in de prototypetoets worden meegenomen. Geadviseerd werd om zoveel mogelijk verbanden te ontrafelen in gestructureerde discussies met sectordeskundigen. Dit heeft zich vertaald in de organisatie van twee, met behulp van computers ondersteunde, discussiesessies (zogenoemd 'group decision room' (GDR)-sessies). Eén van deze sessies werd gehouden met deskundigen van banken, accountantskantoren en adviesbureaus, en één met financieringsdeskundigen van LASER (de uiteindelijke gebruikers van de toets).

Methode

De eisen die gesteld werden aan de beoordelingsprocedure (zie paragraaf 3.1) hebben ertoe geleid dat gekozen is voor een stapsgewijze toets. Beoordeling vindt hierbij plaats aan de hand van een trechtermodel met drie rasters: een grof raster, een normaal raster en een fijn raster. Alvorens een BF-plus-aanvraag in behandeling wordt genomen, wordt gecontroleerd of voldaan is aan de *acceptatie-eisen* van BF-plus. Naast de gangbare eisen van BF, bijvoorbeeld geen herfinanciering van schulden, worden hier aanvullende eisen gesteld zo-

als de eerdergenoemde lengte-breedteverhouding van de kas. Een andere belangrijke eis is dat de begrote liquiditeitstoename minimaal vijf procent moet bedragen.

Bovengenoemde acceptatie-eisen zijn allemaal strikte, niet door andere aspecten te compenseren, voorwaarden. Nadat een BF-plus-aanvraag van een onderneming voor verdere beoordeling is geaccepteerd, vind er een toetsing plaats met behulp van het *grof raster* (waarbij binnen bepaalde grenzen wel compensatie mogelijk is). Het *grof raster* bestaat uit een beoordeling van financieel-economische items in het ondernemingsplan. Hierbij bestaan veel overeenkomsten met de huidige beoordeling binnen het Borgstellingsfonds.

De beoordelingsmethodiek is als volgt: per (financieel-economisch) item wordt een score bepaald door de in het ondernemingsplan opgegeven waarde te vergelijken met een normwaarde, bijvoorbeeld afkomstig uit KWIN (KWantitieve INformatie). In zijn algemeenheid wordt de norm gebaseerd op het zogenaamde 80%-percentiel, dat wil zeggen de waarde die door de beste 20% van de bedrijven wordt overtroffen. Wanneer de opgegeven waarde overeenkomt met de norm, wordt de score '3' toegekend. Wanneer een bedrijf bij de beste 10% van de bedrijven zit dan wordt de score '4' toegekend. Zit een bedrijf bij de slechtste 10%, dan wordt de score '0' toegekend. Zit een bedrijf niet bij de slechtste 10% maar is het wel slechter dan het gemiddelde in de (sub)sector, dan wordt de score '1' toegekend. Ten slotte krijgen bedrijven die onder de norm zitten, maar wel op of boven het gemiddelde, de score '2'. Vervolgens worden de scores op de verschillende items gewogen en opgeteld tot een totaalscore. De wegingsfactoren die hierbij gebruikt worden zijn bepaald op basis van de uitkomsten van de twee eerdergenoemde GDR-sessies.

Het *normaal raster* wordt gebruikt ter verdere onderbouwing van de conclusie op basis van het *grof raster*. In het *normaal raster* wordt gewerkt met 17 items (variabelen, kengetallen) die onderverdeeld zijn in drie categorieën 'product', 'organisatorisch' en 'ondernemer en personeel' (bijlage 2). Deze items zijn objectief vast te stellen in een bureaubeoordeling en vormen indicatoren voor de kwaliteit van de onderneming en haar ondernemer(s). De beoordelingsmethodiek is dezelfde als die bij het *grof raster*.

Is er na beoordeling van het *grof* en *normaal raster* nog twijfel over afwijzing dan wel toewijzing van een BF-plus-aanvraag, dan is een bedrijfsbezoek gewenst. Met behulp van een *fijn raster* kan tijdens het bedrijfsbezoek op een consistente manier informatie verzameld worden over zaken die moeilijk in een ondernemingsplan zijn vast te leggen. Het gaat hierbij dan vooral om kwalitatieve en wat subjectievere kenmerken die te maken hebben met de persoonlijkheid van de ondernemer(s). Zoals hierboven al is aangegeven, zal dit onderdeel niet worden uitgewerkt in de prototypetoets.

Resultaat grof raster

Om tot invulling van de methodiek te komen waarmee ondernemingsplannen kunnen worden beoordeeld zijn twee GDR-sessies uitgevoerd. De grote verschillen in invulling van het *grof raster* in de GDR-sessies (bijlage 4) heeft ertoe geleid dat er gezocht is naar 'rode draden' die door beide sessies heen lopen. Duidelijk is dat de liquiditeitsaspecten (liquiditeitsverloop, liquiditeitsmarge, financiële kostprijs) het meest belangrijk gevonden worden. Een variabele die de meeste liquiditeitsaspecten in zich verenigt is 'begrote liquiditeitsontwikkeling als percentage van de omzet (na investering)'. Daarom is er voor gekozen om deze variabele voor maar liefst de helft te laten meewegen bij de beoordeling in het *grof*

raster (tabel 4.1). Een andere 'rode draad' in beide sessies is de nadruk die gegeven wordt aan de vermogensstructuur van het bedrijf. Weliswaar scoren de hierop betrekking hebbende variabelen minder hoog dan de 'liquiditeitsvariabelen', maar ze komen wel via veel variabelen tot uitdrukking (onder andere solvabiliteit, executiewaarde, bancair aansprakelijk vermogen, vermogens- en financieringsstructuur, garantievermogen, en financieringslasten). In het grof raster worden de vermogensaspecten voor dertig procent meegewogen via de variabelen 'solvabiliteit na investering' (15%) en 'bancair aansprakelijk vermogen als percentage van het gecorrigeerd balanstotaal' (15%). Ten slotte zijn er aan het grof raster nog twee variabelen (met een geringe weging) toegevoegd omdat ze een indicatie geven van de risico-inschatting van andere financiers dan het Borgstellingsfonds. Deze variabelen zijn 'benodigde borgstelling ten opzichte van totale behoefte lang vreemd vermogen' (10%) en 'hoogte van de achtergestelde lening als percentage van het eigen vermogen' (10%). Op één punt is er een relatie gelegd tussen afzonderlijke variabelen: indien de 'begrote liquiditeitsontwikkeling als percentage van de omzet (na investering)' 9% of hoger is, dan wordt de solvabiliteit minder zwaar meegewogen.

De opzet van het beoordelingsschema is zodanig gekozen dat de totaalscore van het grof raster kan variëren tussen 85 en 400 punten. Een gemiddeld bedrijf zal ongeveer 250 punten scoren. Een bedrijf dat 100 punten of minder scoort, scoort dus duidelijk slechter dan gemiddeld en kan niet voor borgstelling in aanmerking komen. Boven 325 punten lijkt een vervolfbeoordeling met het normaal raster nauwelijks nodig, maar kan het als bevestiging dienen bij de bevindingen. Bij scores tussen 100 en 325 punten is er behoefte aan aanvullende informatie. Die kan worden verkregen met behulp van het normaal raster.

Resultaat normaal raster

Aan de deelnemers van de GDR-sessies is ter beoordeling een lijst voorgelegd met de 17 items uit het normaal raster. Zij werden gevraagd het belang van elk item aan te geven door middel van een score van 1 (zeer onbelangrijk) tot 10 (zeer belangrijk). Vervolgens zijn deze scores opgeschaald zodat ze optellen tot 1.000 punten. Op deze manier is de maximumscore bepaald die per item kan worden verkregen. Wanneer deze maximumscores worden opgeteld voor de drie categorieën 'product', 'organisatorisch' en 'ondernemer en personeel', dan leidt dit tot maximumscores van respectievelijk 423, 240 en 337 punten.

Wil een bedrijf voor BF-plus in aanmerking komen, dan zal het ondernemingsplan voor deze drie categorieën tezamen bovengemiddeld (> 500 punten) moeten scoren. Om de kans op onterechte afwijzingen klein te houden en om enige marge in de toetsresultaten in te bouwen zouden alle aanvragen onder de 400 (in plaats van 500) punten moeten worden afgewezen. De toetsresultaten kunnen dan gebruikt worden bij de argumentatie van de afwijzing. Bij scores van 750 punten of meer kan borg toegewezen worden. Bij scores tussen de 400 en 750 punten is nog enige twijfel aanwezig. Op dat moment is een bedrijfsbezoek gewenst om aanvullende informatie te verzamelen. Ook wanneer de scores van het grof en normaal raster een totaal verschillende richting op wijzen, wordt een bedrijfsbezoek aanbevolen.

Conclusie en discussie

De reacties bij bruikbaarheidstesten, tijdens presentaties bij LASER en in de begeleidingscommissievergaderingen geven aan dat er een prototypetoets ontwikkeld is die recht doet aan de eisen die gesteld werden aan de beoordelingsprocedure. De toets is objectief, gebruiksvriendelijk en kan via een bureaubeoordeling worden uitgevoerd.

Er is een balans gezocht tussen enerzijds een volledig sectorspecifieke invulling met hoge ontwikkel- en onderhoudskosten maar een nauwkeurige beoordeling, en anderzijds een volledig generieke invulling met lage kosten en een geringere nauwkeurigheid. Uiteraard is dit een keuze die aan discussie onderhevig is, maar de eindgebruikers, namelijk de financieringsdeskundigen van LASER, zijn nauw betrokken geweest in het ontwikkelproces en hebben aangegeven met de toets uit de voeten te kunnen. Ook de deelnemers in de begeleidingscommissie hebben hun vertrouwen uitgesproken in de aanpak. Fase 2, de ontwikkeling van het fijn raster en de implementatie van de toets, is reeds in volle gang. In deze fase wordt onderzocht hoe op basis van het grof en normaal raster aanwijzingen gevonden kunnen worden ten aanzien van de persoonlijkheidskenmerken die nader beoordeeld zouden moeten worden. Ook wordt daarbij gekeken hoe de training van financieringsdeskundigen van LASER op dit terrein georganiseerd kan worden.

Vrijwel direct na de implementatie zal een evaluatietraject worden opgestart. Voor een deel vindt een (kwalitatieve vorm van) evaluatie plaats door in het eerste jaar bij alle BF-plus-bureaubeoordelingen ook een *bedrijfs*beoordeling uit te voeren. Belangrijke vraag c.q. discussiepunt blijft natuurlijk in hoeverre ondernemingen met een hoge toetsscore ook daadwerkelijk meer toekomstperspectief zullen hebben dan ondernemingen met een lage toetsscore. Deze vraag kan echter pas worden beantwoord nadat een aantal getoetste ondernemingen gedurende langere tijd is gevolgd.

Het laatste discussiepunt in dit rapport grijpt terug op het projectdoel, namelijk een toets te ontwikkelen die zoveel mogelijk via een bureaubeoordeling kan worden uitgevoerd. Veel van de geraadpleegde deskundigen vinden dat vanwege het toekomstgerichte karakter van de beoordeling en de hogere borgstellingsbedragen per bedrijf juist vaker bedrijfsbezoeken moeten worden uitgevoerd. Dit zijn valide argumenten mits het bedrijfsbezoek ook meerwaarde oplevert. Dit kan worden bereikt door de invoering van een fijn raster en een gedegen training van de financieringsdeskundigen op het gebied van persoonlijkheidskenmerken. Momenteel worden deze beide aspecten verder uitgewerkt.

1. Inleiding

Achtergrond

Het Borgstellingsfonds voor de Landbouw (BF) is in 1951 opgericht met als doel de ontwikkeling van de landbouw te bevorderen. Het is een financieringsinstrument dat aan banken de mogelijkheid geeft om een lening aan ondernemers te verstrekken onder de garantie dat de rente en aflossing wordt terugbetaald. Doelgroep zijn primaire agrarische bedrijven die niet op een andere of onder aanvaardbare voorwaarden kunnen voorzien in hun financieringsbehoefte voor de ontwikkeling van hun bedrijf. Wanneer een bedrijf failliet gaat, komt het tot een verliesdeclaratie en moet het BF de nog uitstaande rente en aflossing aan de bank uitbetalen. Om dit te voorkomen (het BF streeft naar zelffinanciering) worden BF-aanvragen beoordeeld op basis van financieel-economische kengetallen zoals prijsverwachtingen in een sector, solvabiliteit, liquiditeitstoename door de gewenste investering, andere investeringen die op het bedrijf nodig zullen zijn en rente- en aflossingsverplichtingen.

Binnenkort wordt de bestaande borgstellingsregeling aangepast (BF-aangepast) en wordt het Borgstellingsfonds-plus (BF-plus) ingevoerd. Het doel van het BF-plus is om de vernieuwing in en de herstructurering van primaire agrarische sectoren te bevorderen. Een belangrijk onderscheid ten opzichte van het huidige BF is dat naast de mogelijkheid van garantie op gewone leningen ook de mogelijkheid geboden wordt van garantie op achtergestelde leningen (met een kortere looptijd). Hierdoor neemt echter het risico voor de garantieverstrekker toe en wordt het nog belangrijker om borgstellingsaanvragen nauwkeurig te beoordelen. Verdere aanpassingen voor BF-plus en BF-aangepast zijn de invoering van een jaarlijks budget aan verleende borgstellingen, het vastleggen van een minimum en maximum borgstellingsbedrag en verhoging van de garantieprovisie (Stichting Borgstellingsfonds voor de Landbouw, 2002; voor een compleet overzicht zie bijlage 1).

Het BF-plus wordt gericht ingezet op de zogenaamde 'bedrijven van de toekomst'. Dit zijn primaire agrarische bedrijven die een sterke maatschappelijke binding hebben en *voorlopers* zijn bij het voldoen aan maatschappelijke randvoorwaarden en verder gaan dan de wettelijke minimumeisen op het gebied van met name milieu, diergezondheid en dierenwelzijn. Dit komt voort uit beleidsambities zoals verwoord in de LNV-nota *Voedsel en Groen* (2000):

'Van agro-bedrijven wordt verwacht dat zij bedrijfseconomisch gezond opereren, kwalitatief hoogwaardige producten leveren en dat zij dit doen op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Agro-bedrijven moeten zich uitdrukkelijk positioneren als onlosmakelijk onderdeel van de samenleving: als ondernemers die maatschappelijke waarden respecteren, en die maatschappelijke waardering ontvangen. Hoe sterker de maatschappelijke binding, des te gunstiger het toekomstperspectief.'

Probleemstelling

Bij het Borgstellingsfonds-plus moet de aanvrager een ondernemingsplan overleggen (cf. Artikel 10, Besluit Borgstellingsfonds Bijzondere Borgstellingen, 1998). In dit ondernemingsplan staan niet alleen de gebruikelijke financieel-economische gegevens maar wordt ook aangegeven hoe de onderneming aangepast gaat worden aan de eisen van de toekomst. Vervolgens is het aan het LNV-uitvoeringsorgaan LASER om te beoordelen of een bedrijf in aanmerking kan komen voor borgstelling in het kader van BF-plus.¹ Hierbij moet:

1. een gedegen prognose gemaakt worden van de continuïteitsperspectieven van het bedrijf, nadat het is aangepast aan de eisen van de toekomst;
2. zo objectief mogelijk beoordeeld worden of de ondernemer(s) op het bedrijf in staat geacht moet(en) worden om het ondernemingsplan ook daadwerkelijk te realiseren.

Het gewicht dat hierbij aan bepaalde financiële kengetallen en kennis en vaardigheden van de ondernemer(s) moet worden gehangen kan variëren tussen sectoren. Typische karakteristieken van agrarische sectoren met betrekking tot de mate van complexiteit, onzekerheden (bijvoorbeeld weersafhankelijkheid), aantallen medewerkers, en dergelijke maken dat goed ondernemerschap per sector een andere invulling kan krijgen. Ook binnen sectoren moeten 'ondernemerskwaliteiten' voor de verschillende bedrijfstypen van de toekomst (bijvoorbeeld megabedrijf, biologisch bedrijf, multifunctioneel bedrijf) anders beoordeeld worden.

Het probleem is dat er geen toets voorhanden is waarmee LASER bovengenoemde zaken objectief en integraal kan beoordelen voor verschillende sectoren en bedrijfstypen. Er zijn veel studies verricht naar ondernemerschap en ondernemingsresultaten. Daarnaast is er in de loop der jaren bij diverse kredietverstrekkers (waar onder het Borgstellingsfonds), accountants en bedrijfsadviseurs veel ervaring opgedaan op dit terrein. De meeste van deze studies en ervaringen zijn echter gebaseerd op kwalitatieve gegevens die via interviews met ondernemers zijn verzameld. Voor een beoordeling van een ondernemingsplan in het kader van BF-plus zijn kwantitatieve indicatoren c.q. afgeleide maatstaven nodig die objectief zijn vast te leggen. Hiernaar is nog weinig studie verricht.

Doelstelling

Het doel van dit project is het ontwikkelen van een objectieve toets ter beoordeling van de ondernemingsplannen in de aanvragen bij het Borgstellingsfonds-Plus. Deze toets moet (met een behoorlijke betrouwbaarheid) kunnen aangeven of ondernemers het door hen in het ondernemingsplan voorgespiegelde economische resultaat ook daadwerkelijk kunnen waarmaken. Het streven hierbij is om een toets te ontwikkelen die via een bureaubeoordeling kan worden uitgevoerd. Belangrijk ander doel is dat de toets dusdanig gebruikersvriendelijk en 'to-the-point' is dat er draagvlak voor is bij de beoordelaars (financieringsdeskundigen bij LASER) en bij de indieners van de ondernemingsplannen (boeren en tuinders, daarbij ondersteund door kredietadviseurs, accountants en bedrijfsadviseurs).

¹ LNV is een afkorting van Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Afbakening

Op dit moment is door de EU uitsluitend voor de glastuinbouw goedkeuring gegeven voor BF-plus.¹ Vandaar dat in deze studie de toets voor die sector is ontwikkeld, waarbij wel steeds in het achterhoofd is gehouden dat de toets later over meerdere sectoren 'uitgerold' moet kunnen worden. Er is besloten om een volledige prototypetoets uit te werken en te testen voor 'rode-paprika-bedrijven' en vervolgens iets minder uitgewerkte versies te ontwikkelen voor rozenbedrijven en potplantenbedrijven. Daarnaast zijn er binnen de tuinbouw ruwe versies ontwikkeld van toetsen voor fruitbedrijven en boomkwekerijen. In dit rapport wordt hoofdzakelijk de 'rode-paprika-versie' beschreven.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste bij dit project betrokken studies naar ondernemerschap en ondernemingsresultaat kort beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 een keuze gemaakt in de toe te passen methodiek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten besproken. Het onderzoek is afgerond met een discussie en een overzicht van de belangrijkste conclusies.

¹ Statistieken uit voorgaande jaren laten zien dat zo'n 80% van alle aanvragen bij het Borgstellingsfonds afkomstig zijn vanuit de tuinbouw (Stichting Borgstellingsfonds voor de Landbouw, 2002).

2. Materiaal

Zoals in de probleemstelling is aangegeven, zijn er al veel studies verricht naar ondernemerschap en ondernemingsresultaten. De belangrijkste, bij het onderhavige project betrokken, studies worden hieronder kort beschreven. Vervolgens worden enkele suggesties vernoemd die een tweetal deskundigen hebben meegegeven. Dit moet uiteindelijk leiden tot een selectie van variabelen die objectieve indicatoren kunnen vormen voor de kwaliteit van de onderneming en haar ondernemer(s).

2.1 Literatuur met betrekking tot ondernemerschap en ondernemingsresultaten

Managementniveau in de glastuinbouw (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982; Alleblas, 1987)

Deze studie gebruikt een indexmethode (puntensysteem) om het managementniveau van een glastuinder te kwantificeren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in een economisch, technisch en sociaal subsysteem en (min of meer loodrecht daarop) in de aandachtsgebieden 'beleidsvoorbereiding', 'teeltplanning', 'werkplanning', 'onderwijs en opleiding', 'moderniteit' en 'sociale aspecten'. Allereerst is op basis van de 18 combinaties van subsystemen en aandachtsgebieden een vragenlijst (met gesloten, meerkeuzevragen) opgesteld. Daarna hebben tuinbouwmanagementexperts in een Delphi-achtige aanpak 1.000 punten verdeeld over de 18 combinaties van subsystemen en aandachtsgebieden. Hiermee is de maximale score die een tuinder kan behalen per combinatie vastgelegd. Ten slotte is in de vragenlijst voor iedere vraag en iedere antwoordcategorie aangegeven wat de te behalen score is. Hierbij moest de maximale score uiteraard weer gelijk zijn aan de eerder vastgestelde maximale score per combinatie.

Het doel van de studie was om te kunnen onderzoeken hoe het op de verschillende onderdelen met het managementniveau van de glastuinder gesteld is om vervolgens hierop gericht leertrajecten te kunnen ontwikkelen. Er wordt hierbij niet ingegaan op de vraag of deze leertrajecten ook daadwerkelijk zullen leiden tot betere managers. Met andere woorden, het wordt niet duidelijk of managementkwaliteiten voldoende te beïnvloeden zijn en het wordt ook niet duidelijk of (eventuele) verbeterde managementkwaliteiten daadwerkelijk zullen resulteren in betere continuïteitsperspectieven voor de onderneming. Wel zijn er relaties gelegd tussen (onderdelen van) het managementniveau en het bedrijfsresultaat. Hieruit bleek dat met name de moderniteit van de onderneming gerelateerd is aan het bedrijfsresultaat. De oorzaak-gevolg-vraag is hierbij wel aan de orde.

Managementniveau in de varkenshouderij (Verstegen et al., 2001)

Via dezelfde aanpak als in de hierboven genoemde studie is het managementniveau van varkenshouders bepaald. Hiertoe is de vragenlijst vertaald naar de varkenshouderij (waar

bijvoorbeeld zaken als personeelsmanagement nog minder ver uitgewerkt hoeven te worden).

Het doel van de studie was om te onderzoeken of er een relatie bestond tussen het managementniveau van een varkenshouder en het rendement van een managementinformatiesysteem. Aangetoond kon worden dat varkenshouders met een hoog managementniveau meer rendement haalden uit hun managementinformatiesysteem. En dit terwijl ze al meer informatie ter beschikking hadden en dus minder aanvullende informatie kregen door hun managementinformatiesysteem.

Het meest interessante uit deze en voorgenoemde studie is dat er significante relaties tussen het managementniveau en andere variabelen (waar onder het rendement van een managementinformatiesysteem) zijn gevonden (even afgezien van de aard van de relaties). Het gegeven dat deze relaties significant zijn is een sterke indicatie dat er een inhoudelijke basis bestaat voor de managementscores. Wanneer deze scores ontstaan zouden zijn uit allerlei onbeduidende variabelen, dan waren deze relaties (hoogstwaarschijnlijk) niet gevonden.

De ondernemersmatrix (bron onduidelijk, aangetroffen bij Rabobank en Gibo Groep)

De Rabobank gebruikt sinds 1998 een kwalitatieve invulmatrix bij de beoordeling van kredietaanvragen (Leon van Steekelenburg, pers. med. 2000). Alhoewel het gebruik van deze matrix nog niet geëvalueerd is, zijn de eerste ervaringen positief. Relatiebeheerders worden hiermee min of meer gedwongen om bij de beoordeling verder te gaan dan alleen te vertrouwen op een algemeen gevoel met betrekking tot de ondernemer(s). Relatiebeheerders toetsen de ondernemers met behulp van de matrix op vier onderdelen: (1) vakmanschap, (2) organisatorische en financieel-economische aspecten, (3) personeelsmanagement en (4) markt en afzet. Per onderdeel wordt hierbij informatie verzameld over (a) kennis, (b) vaardigheden, (c) houding en (d) indicatoren. In cel 1a van de matrix wordt dus informatie verzameld over de kennis van de ondernemer met betrekking tot vakmanschapsaspecten. Hierbij wordt dus gevraagd naar kennis van het product, productiewijze en technische hulpmiddelen. In cel 2b van de matrix wordt gekeken naar vaardigheden van de ondernemer met betrekking tot organisatorische en financieel-economische aspecten. Hierbij wordt derhalve gevraagd naar kostprijsberekeningen, productieplanningen, kasstroommanagement, bedrijfsvergelijkingen, en dergelijke.

Voor *elk* van de vier onderdelen wordt op basis van (a) t/m (d) een oordeel, *onvoldoende*, *voldoende* of *goed*, gevormd. Ten slotte wordt een totaaloordeel van de ondernemer(s) gevormd door de vier onderdelen met elkaar in verband te brengen. Het vereiste aantal *voldoende* of *goed* hangt af van het type bedrijf; wat voor het ene bedrijf relevant is, hoeft dit voor het andere bedrijf immers niet te zijn. De Rabobank onderscheidt type bedrijven op basis van de nadruk op input/output, marketing en sales en dienstverlening. Afhankelijk van het type bedrijf kan soms een *onvoldoende* op het ene onderdeel gecompenseerd worden door een *goed* op een ander onderdeel.

De invulmatrix is kwalitatief van opzet en heeft de functie van een checklist. Interpretatieverschillen tussen relatiebeheerders zijn dan ook waarschijnlijk. De waarde van de matrix voor de onderhavige studie is dat veel objectief te verzamelen informatiebronnen voor ondernemerschap worden genoemd.

Total Quality Management (TQM) (INK, 2000)

Evenals de voorgenoemde matrix heeft ook de TQM-aanpak een sterk checklistachtig karakter. Ondernemers kunnen de prestaties van hun onderneming evalueren via een lijst met vragen op negen TQM-onderdelen. Deze onderdelen zijn: leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement, management van processen, waardering door het personeel, waardering door de afnemers, waardering door de maatschappij en eindresultaten. Hiervan zijn de eerste vijf aandachtsgebieden organisatiegericht en de laatste vier aandachtsgebieden resultaatgericht.

Binnen elk aandachtsgebied zijn vijf ontwikkelingsstadia gedefinieerd: productgericht, procesgericht, systeemgericht, ketengericht en maatschappijgericht. Interessant bij deze aanpak is dat het ontwikkelingsstadium van het *gehele* bedrijf bepaald wordt door het laagste ontwikkelingsstadium bij één of meerdere van de negen TQM-onderdelen. Hiermee onderscheidt deze aanpak zich van de (bovengenoemde) indexmethoden die volledige compensatie tussen aandachtsgebieden veronderstellen. Het doel van de TQM-benadering is om de zwakke plekken in de bedrijfsvoering van een onderneming bloot te leggen. Hierbij worden wel veel impliciete veronderstellingen gemaakt (bijvoorbeeld 'maatschappijgericht' is beter dan 'ketengericht' en een bedrijf met een 'hoger ontwikkelingsstadium' is een 'beter bedrijf'). De vraag is of dat dit altijd het geval is en of er bijvoorbeeld relaties te leggen zijn tussen hoogte van het ontwikkelingsstadium en continuïteit van het bedrijf.

Toetsing Ondernemerschap (EC-LNV, 2000; Van Vliet, 2000)

Deze inventariserende studie geeft een voorzet voor een mogelijk puntensysteem voor beoordeling van BF-plus-ondernemersplannen. Hierbij worden zes elementen onderscheiden: algemeen ondernemersprofiel (onder andere persoonlijke eigenschappen), toekomstvisie, investeringsbeleid en financiering, bedrijfsresultaten, afzetplan, bedrijfsvoering (inclusief deelname aan milieuzorgsystemen) en personeelsbeleid (inclusief ARBO). De voorzet is geïnspireerd op het Managementadviesstelsel Glastuinbouw¹ wat zich weerspiegelt in het feit dat 'personeelsbeleid' als afzonderlijk element wordt opgevoerd. Dit is gerechtvaardigd door het grote aandeel van de glastuinbouw in het huidige Borgstellingsfonds (82% van de goedgekeurde aanvragen in 2000).

Het resultaat van het puntensysteem is een risicoprofiel wat een onderbouwing vormt van het beoordelingsadvies. Op basis van de antwoorden van de ondernemer(s) wordt een inschatting gemaakt van de kwaliteit per afzonderlijk element (onvoldoende of voldoende). Vervolgens wordt bij dit element een inschatting gemaakt van het risico voor het Borgstellingsfonds dat dit met zich meebrengt. Een onvoldoende kwaliteit op een minder relevant onderdeel is niet per se een risicofactor voor toewijzing van borg. Het risicoprofiel zal vooral van belang zijn in beoordelingen van aanvragen, waarin de kwaliteiten van de ondernemer de doorslag moeten geven. Het opgestelde risicoprofiel kan aanleiding zijn om:

- onderdelen van de opgestelde prognoses nog eens kritisch te bezien en eventueel bij te stellen;

¹ Dit systeem is op haar beurt weer gebaseerd op het werk van de eerdergenoemde Werkgroep Management Ontwikkeling en Alleblas.

- via een bedrijfsbezoek de beschreven ondernemerskwaliteiten zelf nog eens in te schatten;
- bij de toewijzing van de bank specifieke rapportage te vragen met betrekking tot de risicopunten;
- bij uitwinning de voorziene risico's in te brengen.

Al met al biedt dit een hele zinvolle aanzet voor deze studie. Vragen die nog nadere uitwerking behoeven (onder andere gebaseerd op Jan van Vliet en Theo Janssen, pers. med., 2000) zijn:

- hoe kunnen bij de afzonderlijke elementen objectieve afgeleiden gevonden worden?
- hoe kan daarbij rekening gehouden worden met verschillende bedrijfstypen?
- hoe kan een systeem opgezet worden zodanig dat verschillende beoordelaars tot dezelfde inschatting komen met betrekking tot de kwaliteit van de (elementen) van de onderneming?
- gekoppeld aan het voorgaande: hoe kan ervoor gezorgd worden dat de verschillende beoordelaars op basis van een bepaalde kwaliteit tot een zelfde risico-inschatting komen?

Een laatste vraag, die enigszins losstaat van bovengenoemde vragen, heeft betrekking op de uitvoerbaarheid van het systeem. In de studie 'toetsing ondernemerschap' wordt gesteld dat de beoordeling van een ondernemersplan aan de hand van een puntensysteem grote deskundigheid vereist en zo'n 3 à 4 dagen tijd vergt. De vereiste deskundigheid suggereert dat er nog veel zaken voor interpretatie vatbaar zijn. De vraag is of dit te voorkomen is door meer objectief af te leiden variabelen te zoeken of dat een zekere mate van interpretatie onvermijdbaar is. De benodigde 3 à 4 dagen tijd per aanvraag staat op gespannen voet met de normtijd per BF-plus-aanvraag op basis waarvan LASER wordt uitbetaald. Deze zal 20 uur gaan bedragen en is daarom 17 tot 38% van de door de onderzoekers aangegeven tijd. Gelet op de extreem lage aantallen verliesdeclaraties bij het huidige BF (6 stuks in 2001 !) is het echter legitiem om vraagtekens te zetten bij een lang (en dus duur) beoordelingstraject.

Het mysterie van het ondernemerschap - boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij (De Lauwere et al.; 2002).

Het project 'het mysterie van het ondernemerschap' had tot doel het agrarisch ondernemerschap in Nederland in kaart te brengen. Dit werd van belang geacht omdat veranderingen in agrarisch Nederland zoals de openstelling van de grenzen binnen de EU, de afbraak van subsidies, de steeds stringenter wordende regelgeving op het gebied van milieu en dierenwelzijn en de steeds kritischer wordende consument (Gorgievski-Duijvesteijn en Giesen, 1997; Ketelaar-de Lauwere et al., 2000), het agrarisch ondernemerschap steeds complexer hebben gemaakt. De vraag is daarom gerezen of en hoe agrarische ondernemers invulling geven aan deze toenemende complexiteit. Om antwoord te vinden op deze vraag zijn kwalitatieve interviews gehouden met 27 agrarische ondernemers en is een telefonische enquête gehouden onder 1.504 boeren en tuinders in heel Nederland.

De kwalitatieve interviews maakten het mogelijk voor individuele agrarische ondernemers om een indruk te krijgen van de 'stand' van hun ondernemerschap. Daarbij werd

gebruikgemaakt van een Quick Scan, gebaseerd op het voor het Midden- en Klein Bedrijf ontwikkelde INK model (INK, 2000). Met behulp van de Quick Scan werd het mogelijk te bepalen of ondernemers productgeoriënteerd (score 1), procesgeoriënteerd (score 2), systeemgeoriënteerd (score 3), ketengeoriënteerd (score 4) of maatschappelijk georiënteerd (score 5) waren. Het gaat hier om een concentrisch model. Dit betekent dat elke volgende oriëntatiefase (met hogere score) de voorgaande omvat. Bij maatschappelijke oriëntatie is er sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen of totale kwaliteit. Uit de 27 interviews bleek dat de Quick Scan score voor de betrokken ondernemers varieerde van 1,0 tot 3,3. Bedrijven die keten- of maatschappelijk georiënteerd waren kwamen in de steekproef dus niet voor (terwijl vooraf ingeschat was dat dit wel het geval zou zijn). Behalve een kwaliteitsanalyse zoals hierboven omschreven, werd op de 27 bedrijven ook een taakanalyse uitgevoerd. Dit gaf de agrarische ondernemers inzicht in de manier waarop ze hun tijd verdeelden over uitvoerende (of operationele) taken, operationeel management (gericht op planning van de uitvoering van het werk), tactisch management (gericht op de planning van één productiecycclus) en strategisch management (gericht op lange termijn planning; ook wel opgevat als 'echte' ondernemerstaak). Bedrijven die een hogere Quick Scan score hadden - en dus verder in hun ontwikkeling waren - bleken minder tijd aan uitvoerend werk te besteden en meer tijd aan operationeel en tactisch management.

Tijdens de telefonische enquête kregen alle 1.504 agrarische ondernemers algemene vragen voorgelegd over leeftijd en opleiding en dergelijke, over gezinsinkomen en bedrijfsresultaten, en over hun toekomstverwachting. Ook kregen ze allen vragen voorgelegd over de mate waarin ze gericht waren op groei van het bedrijf, (financieel) behoudend waren en/of gericht op de maatschappij (hier wordt bedoeld de mate waarin ze bereid waren rekening te houden met de maatschappij of in te spelen op maatschappelijke trends en dergelijke; het is een andere 'vorm' van maatschappelijk georiënteerd zijn dan hierboven bedoeld). Daarnaast kregen 752 (van de 1.504) geënquêteerde ondernemers vragen voorgelegd over hun persoonlijkheidskenmerken en 752 andere ondernemers vragen over de mate waarin ze innovatief waren en de wijze waarop ze kennis verzamelden.

Uit de telefonische enquête kwam naar voren dat er op basis van de drie strategische oriëntaties (groegericht, maatschappijgericht en/of (financieel) behoudend) vijf verschillende groepen ondernemers onderscheiden konden worden die verschilden in de mate waarin ze succesvol waren. Dit werd gebaseerd op gezinsinkomen, bedrijfsresultaten en toekomstverwachting. Agrarische ondernemers die vooral maatschappijgericht waren ('maatschappelijke ondernemers') en ondernemers die zowel maatschappij als groei gericht waren ('nieuwe groeiers') bleken succesvoller dan agrarische ondernemers die uitsluitend gericht waren op groei ('traditionele groeiers'), vooral (financieel) behoudend waren ('zuinige ondernemers') of op alle strategische oriëntaties hoog scoorden ('twijfelaars').

De maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers bleken ook innovatiever en meer gericht op consumententrends en afzet dan de andere ondernemers. Daarnaast onderscheidden ze zich van de anderen in een aantal persoonlijkheidskenmerken: maatschappelijke ondernemers en nieuwe groeiers scoorden hoger op reflectie en lager op gemakzucht dan de andere ondernemers. Nieuwe groeiers scoorden daarnaast ook hoger op leiderschap, creativiteit, standvastigheid en het nemen van initiatief dan de andere ondernemers en lager op passiviteit. Geconcludeerd werd dan ook dat deze

persoonlijkheidskenmerken positief respectievelijk negatief zijn voor het agrarisch ondernemerschap.

Een persoonlijkheidskenmerk dat niet naar voren kwam als naar afzonderlijke groepen ondernemers werd gekeken, maar wel als naar alle ondernemers werd gekeken, was marktgerichtheid. Dit persoonlijkheidskenmerk bleek maatschappijgerichtheid positief te beïnvloeden. Hetzelfde gold voor de kenmerken reflectie en leiderschap. Dit is van belang omdat vooral maatschappijgerichtheid en economische zelfdragendheid van belang wordt geacht voor modern agrarisch ondernemerschap. Dit blijkt uit diverse beleidsnota's van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Welke lessen uit het project 'het mysterie van het ondernemerschap' zijn nu van belang voor de ontwikkeling van een ondernemingstoets? Maatschappelijke boeren en nieuwe groeiers bleken succesvoller dan andere ondernemers. Zij hebben gemeen dat ze relatief hoog scoren op maatschappijgerichtheid. Dit wordt op dit moment ook gezien als belangrijk element van 'goed' ondernemerschap (zie onder andere LNV nota *Voedsel en Groen*, 2000). In de ondernemingstoets zou de mate van maatschappijgerichtheid van ondernemers getoetst kunnen worden. De vragen die hierover tijdens de telefonische enquête van het mysterieonderzoek zijn gesteld, zouden daarbij gebruikt kunnen worden. Op dezelfde manier zou getoetst kunnen worden in welke mate ondernemers (financieel) behoudend of groeigericht zijn, waarbij in ogenschouw genomen moet worden dat (financiële) behoudendheid is gerelateerd aan minder succesvol ondernemerschap en groeigerichtheid gerelateerd kan zijn aan goed ondernemerschap mits het gecombineerd is met maatschappijgerichtheid (zie voor uitgebreidere beschouwingen hierover: De Lauwere et al., 2002).

Tabel 2.1 Scores van 1.504 boeren en tuinders in heel Nederland op maatschappijgerichtheid, groeigerichtheid en (financiële) behoudendheid

Score a)	Zeër laag	Laag	Enigszins laag	Enigszins hoog	Hoog	Zeër hoog
Maatschappijgerichtheid	-4 - -0,05	-0,04 - 0,57	0,58 - 1,30	1,31 - 1,95	1,96 - 2,57	2,58 - 4,0
Groeigerichtheid	-4 - -0,24	-0,23 - 0,69	0,70 - 1,67	1,68 - 2,37	2,38 - 2,98	2,99 - 4,0
(Financiële) behoudendheid	-4 - -1,46	-1,45 - -0,56	-0,55 - 0,63	0,64 - 1,66	1,67 - 2,51	2,52 - 4,0

a) zeer laag = laagste 10% van alle scores op betreffende strategische oriëntatie; laag = hoger dan laagste 10% maar lager dan laagste 25%; enigszins laag = hoger dan laagste 25% en lager dan laagste 50%; enigszins hoog = hoger dan hoogste 50% en lager dan hoogste 25%; hoog = hoger dan hoogste 25% en lager dan hoogste 10%; zeer hoog = hoogste 10%.

Bron: De Lauwere et al., 2002.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de wijze waarop 1.504 boeren en tuinders in heel Nederland gescoord hebben op maatschappijgerichtheid, groeigerichtheid en (financiële) behoudendheid. De scores konden uiteenlopen van -4 (geheel met stelling oneens) tot +4 (geheel met stelling eens). Tabel 2.2 geeft een overzicht van de vragen waarop maatschappijgerichtheid, groeigerichtheid en (financiële) behoudendheid zijn gebaseerd.

Tabel 2.2 Schalen voor strategische oriëntaties

(Financiële) behoudendheid (6 items; Cronbach's alpha = 0,65)

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

Groeiorientatie (7 items; Cronbach's alpha = 0,63 - 0,66)¹

1. Uitgroeien naar een groot gespecialiseerd bedrijf is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.
 2. Het bedrijf is groter en moderner dan andere bedrijven; het loopt voorop.
 3. De technische resultaten zijn zo hoog mogelijk.
 4. Er wordt ambitieus geïnvesteerd.
 5. het bedrijf produceert zoveel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten
 6. Een hoge productie is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.
- Het verlagen van de kostprijs is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.

Maatschappelijke oriëntatie (12 items; Cronbach's alpha = 0,67 - 0,70)

- Maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving zie ik meer als een uitdaging dan als een bedreiging.*
- Om in de toekomst een gezond bedrijf te houden zal ik proberen één of meer nieuwe takken op mijn bedrijf te ontwikkelen.
- Samenwerking met collega's is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.
- Sneller dan anderen inspelen op markt is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.
- Sneller dan anderen inspelen op beleid is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.
- Biologische land- of tuinbouw is de richting die ik op ga.*
- Investeren in milieu en/of dierenwelzijn is investeren in de toekomst
- Ik houd rekening met de wensen van de consument (R. van Broekhuizen; persoonlijke communicatie).
- Ik loop met mijn bedrijf voorop in een milieu- en/of diervriendelijke bedrijfsvoering.
- Afnemers moeten mijn producten op een maatschappelijk verantwoorde wijze afzetten (R. van Broekhuizen, persoonlijke communicatie).
- Ik ben altijd op zoek naar producten met een hoge toegevoegde waarde.
- Ketenintegratie is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.*

¹ Tenzij anders vermeld, zijn afzonderlijke items gebaseerd op vragenlijsten van Wageningen Universiteit (Van der Ploeg et al., 1994; Ettema et al., 1994; Ettema et al., 1995). Zelf bedachte items worden aangegeven met een *.

Op dezelfde manier als beschreven bij de bovengenoemde strategische oriëntaties, zou getoetst kunnen worden hoe ondernemers scoren op verschillende persoonlijkheidskenmerken. Uit het onderzoek kwam naar voren dat reflectie, leiderschap, creativiteit, standvastigheid, het nemen van initiatief en marktgerichtheid positieve eigenschappen zijn voor agrarisch ondernemerschap en passiviteit en gemakzucht negatieve eigenschappen. Echter, het beoordelen van mensen op hun scores voor persoonlijkheidskenmerken en zeker het beoordelen van de 'kwaliteit' van mensen daarop, kent nogal wat haken en ogen (zie verderop: gesprekken met deskundigen ten aanzien van persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschap).

¹ Alledrie de schalen zijn gebaseerd op twee datasets; daarom zijn 2 Cronbach's alphas weergegeven, tenzij deze voor beide datasets hetzelfde was.

Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis (Nandram en Samson, 2000)

Een studie met bovengenoemde titel is uitgevoerd door Universiteit Nijenrode in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Het doel was te achterhalen welke factoren bepalen of ondernemingen wel of niet succesvol zijn. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de kritische-incidenten-methode. Aan ondernemers werd gevraagd terug te denken aan cruciale fasen in de ontwikkeling van het bedrijf en de handelingen daarbij te beschrijven. Gevraagd wordt naar incidenten die tot succes hebben geleid en incidenten die tot falen hebben geleid. De laatste werden (zoals te verwachten is) minder goed beantwoord. Daarnaast zijn objectieve gegevens verzameld van de in dit rapport gedefinieerde succesindicatoren: omzet- en personeelsgroei in de afgelopen 5 jaar.

Een resultaat van de studie was dat onderwijsniveau niet bepalend bleek te zijn voor succes, maar dat het vooral de (moeilijk grijpbare) persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer zijn die succes bepalen. De belangrijkste hiervan zijn 'reflectie', 'strategische houding', 'leidinggevend vermogen' en 'communicatief vermogen'. Vervolgens wordt in de studie aangegeven welke persoonlijkheidskenmerken in welke ontwikkelingsfase van het bedrijf (vroeg, expansie- en volwassen fase) belangrijk zijn. De auteurs concluderen dat de kritische-incidenten-methode goede mogelijkheden biedt om ondernemerschap vanuit een dynamisch perspectief te bekijken. De vraag is echter in hoeverre de resultaten van deze studie een voortvloeiende zijn van de gehanteerde onderzoeksmethode. Het selectieve geheugen van de ondernemers kan de resultaten sterk beïnvloeden. Verder nodigt de methode door haar nadruk op 'highlights' uit tot het noemen van karaktervolle eigenschappen. Op de vraag 'beschrijf een moment dat in belangrijke mate geleid heeft tot succes van uw onderneming' zal de neiging gering zijn om te antwoorden dat het komt door bijvoorbeeld de goede uitgangssituatie van het bedrijf. En dat zijn met name de objectieve afgeleide indicatoren waar in de onderhavige studie wordt gezocht, omdat deze informatie goed te verzamelen en in een bureau-toets te verwerken is.

2.2 Gesprekken met deskundigen

Twee deskundigen ten aanzien van relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschap zijn geïnterviewd om ideeën te genereren met betrekking tot een te ontwikkelen toets op ondernemingsplannen: prof. Wilmar Schaufeli en dr. Jan Feij.

Prof. Wilmar Schaufeli (hoogleraar klinische en organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht)

Prof. Schaufeli doet veel psychologisch onderzoek naar stress in organisaties, ziekteverzuim, burn-out, personeelsverloop, risico-inventarisatie, werkloosheid en instrumentontwikkeling. In een samenwerkingsproject met het LEI doet hij onderzoek naar de relaties tussen stress, gezondheidsklachten en financiële resultaten van bedrijven (en de neergaande spiraal die daarbij kan ontstaan).

Probleem dat zich voordoet bij studies zoals de onderhavige is dat psychologen vaak de persoonlijkheidskenmerken van ondernemers op een goede manier kunnen doorgronden maar vervolgens geen goede relatie kunnen leggen met de specifieke kenmerken van de

bedrijfssituaties van die ondernemers. Aan de andere kant zijn er de sectordeskundigen (bijvoorbeeld relatiebeheerders, kredietadviseurs en bedrijfsadviseurs in de tuinbouw) die goed in staat zijn om verschillende bedrijfssituaties te beoordelen, maar deze deskundigen hebben vaak niet de kennis om persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer te doorgronden. Prof. Schaufeli stelt voor om sectordeskundigen via een vooraf goed gedefinieerde structuur kennis te onttrekken. Hierbij moet worden doorgevraagd naar hetgeen ze zien op een bedrijf (waaraan ze hun conclusies aan ophangen). Dit is lastig, want het gebeurt soms ook onbewust.

De aanbeveling van prof. Schaufeli heeft er onder andere toe geleid dat er in dit project twee 'group decision room' (GDR)-sessies zijn gehouden: één met beoordelaars van LASER en één met deskundigen van banken, accountantskantoren en adviesbureaus (bijlage 3). In dit rapport en in bijlage 4 worden hiervan de resultaten besproken.

Dr. Jan Feij (Afd. Arbeids- en Organisationspsychologie, Faculteit Psychologie en Pedagogiek, Vrije Universiteit Amsterdam)

Dr. Jan Feij is expert op het gebied van persoonlijkheidstesten. De meest gebruikte (en daardoor meestal ook de meest robuuste) testen zijn:

1. de Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI), die mensen indeelt in vier kwadranten op basis van 'extravert' versus 'introvert' en 'rationeel' versus 'voelend'. Deze test vloeit voort uit de school van Jung. Typisch kenmerk van deze test is dat hij gebaseerd is op zogenaamde 'gedwongen-keuze-vragenlijsten', waarbij steeds de voorkeur moet worden aangegeven bij twee items;
2. de DISC-test vloeit ook voort uit de school van Jung en maakt ook gebruik van 'gedwongen-keuze-vragenlijsten'. Met deze test worden vier persoonlijkheidskenmerken bepaald: Dominance (besluitvol, risiconemend, zelfstarter, groot ego, probleemoplosser), Inducement (enthousiast, betrouwbaar, optimistisch, overtuigend, spraakzaam, impulsief, emotioneel), Steadiness (goede luisteraar, teamspeler, bezittelijk, stabiel, voorspelbaar, begrijpend, vriendelijk), and Compliance (accuraat; analytisch, consciëntieus; voorzichtig, precies, feitelijk, perfectionistisch, systematisch).
3. de Five-Factor-Personality-Indicator (FFPI), die mensen indeelt op basis van vijf factoren, waarvan verondersteld wordt dat ze genotypisch zijn (in de genen van mensen vastgelegd zijn en dus uitstijgen boven omgevingsfactoren). De vijf factoren zijn (in hun Engelse benaming): 'extraversion', 'agreeableness', 'conscientiousness', 'neuroticism' en 'openness (to experience)' Het karakteristieke aan de test is dat deze *niet* gebaseerd is op 'gedwongen-keuze-vragenlijsten', maar op een vragenlijst met statements en een vijf-puntsschaal (Likert-schaal). Door gebruik te maken van vragenlijsten met langere statements is het mogelijk de vijf factoren nog uit te splitsen aan de hand van subelementen.

Een belangrijk kenmerk van een persoonlijkheidstest is de criteriumvaliditeit. Deze validiteit geeft aan of een testuitkomst ook daadwerkelijk het gedrag in de praktijk zal voorspellen. Een probleem voor de onderhavige studie is dat de meeste persoonlijkheidstesten zijn ontwikkeld en getoetst met een ander doel, bijvoorbeeld om sollicitanten te kunnen beoordelen. Het is de vraag of met dezelfde toets ook voorspellingen gedaan kun-

nen worden met betrekking tot het continuïteitsperspectief van een onderneming. Dhr. Feij denkt dat de FFPI-test hiervoor het meest geschikt is. Het is een doorzichtige test die onder veel verschillende omstandigheden gebruikt is (en conceptueel op minder bezwaren stuit dan een 'gedwongen-keuze-vragenlijst'. Heel vaak blijkt dat er goede overeenkomsten zijn in testresultaten wanneer iemand zelf de test invult en zich vervolgens ook laat scoren door een goede bekende.

Er zijn echter nogal wat haken en ogen aan het gebruik van een persoonlijkheidstest, zoals de FFPI, in de onderhavige studie. Het eerste probleem is dat er geen wetenschappelijke validiteit is vastgesteld. Dat wil zeggen dat onbekend is wat de consequenties van een bepaalde score zijn voor de continuïteitsperspecten van een onderneming. Hiervoor zou nog nader onderzoek moeten worden uitgevoerd. Ten tweede vergt het nogal wat van de beoordelaars (in dit geval de financieringsdeskundigen van LASER) om op een goede manier een test te kunnen introduceren en toelichten bij de BF-plus-aanvragers. Met name bij een relatief homogene groep van bedrijven, zoals bij de BF-aanvragers, is dit van groot belang. Dit betekent dat deze beoordelaars getraind zouden moeten worden en dat er een aantal ondernemers (gelijktijdig) door twee beoordelaars getest zou moeten worden om de inter-beoordelaars-betrouwbaarheid te kunnen vaststellen. Het gevaar van Halo-effecten (het 'klikt' tussen beoordelaar en de ondernemer en daardoor wordt alles systematisch hoger ingevuld) is anders levensgroot aanwezig. Het gevaar van het geven van sociaalwenselijke antwoorden door de ondernemer (om daarmee meer kans te maken op toewijzing) is met de FFPI-test gering. Deze effecten zijn redelijk te traceren en weg te corrigeren.

Kortom, er zijn methodieken beschikbaar die bewezen hebben dat ze persoonlijkheidskenmerken kunnen meten. Echter, om deze methodieken te kunnen toepassen is aanvullend onderzoek nodig en een grondige training van de financieringsdeskundigen. Bovendien is hiervoor een bedrijfsbezoek noodzakelijk terwijl het streven is een toets te ontwikkelen die met een bureaubeoordeling kan worden uitgevoerd. Daarom zullen testen op persoonlijkheidskenmerken *niet* in de prototypetoets worden meegenomen.

3. Methode

3.1 Algemeen

Alvorens een keuze werd gemaakt in de toe te passen methodiek zijn gesprekken gevoerd met de begeleidingscommissie bij dit project, bestaande uit medewerkers van LNV directie Landbouw, Expertise Centrum LNV (EC-LNV), Rabobank en LASER. Op deze manier is inzicht verkregen in de wensen met betrekking tot de ontwikkeling en invulling van de nieuwe toets.

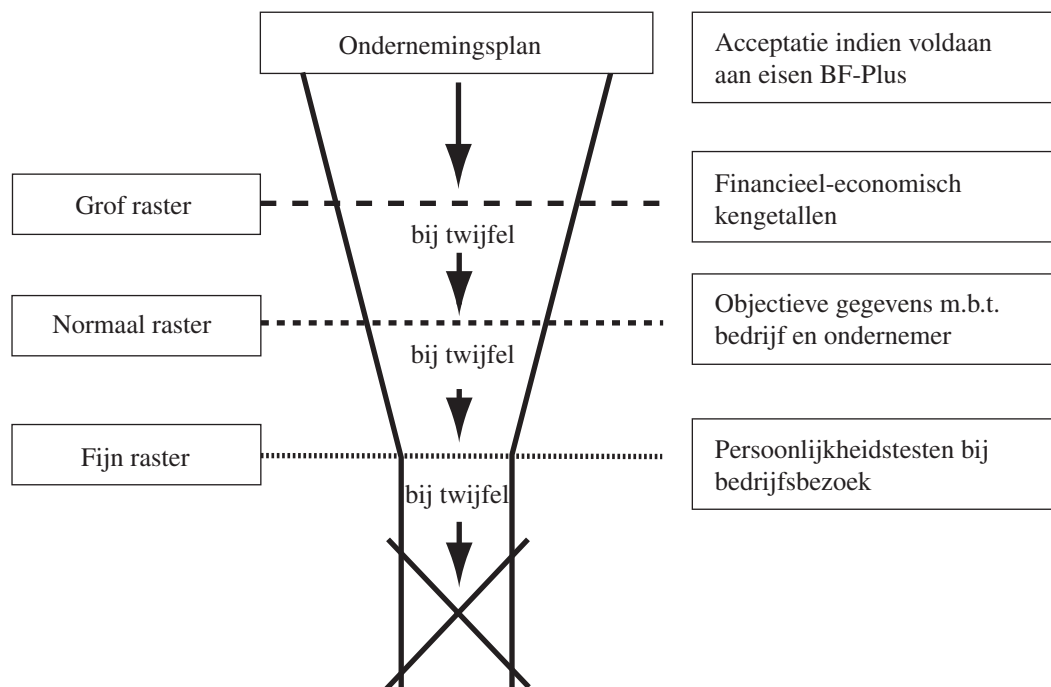
De volgende suggesties werden meegegeven met betrekking tot de uitvoering:

- ga pragmatisch te werk; maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande methodieken en technieken;
- maak gebruik van de aanwezige expertise (Nijenrode-studie, banken, EC-LNV);
- wissel ervaringen uit met banken aangezien zij ook risicodragend zijn in BF-Plus;
- maak zo snel mogelijk prototypes.

Uit de gesprekken kwam het volgende wensenlijstje naar voren met betrekking tot de invulling van de toets:

- het moet bij voorkeur één geïntegreerde toets op het ondernemingsplan worden;
- de toets moet zo objectief mogelijk zijn (om claims bij afwijzing te voorkomen);
- de financieel-economische beoordeling moet een belangrijk (zo niet het belangrijkste) onderdeel blijven van de totale toets;
- de beoordeling moet bij voorkeur stapsgewijs plaatsvinden; zodra een eindoordeel over toewijzing dan wel afwijzing gevormd kan worden hoeft niet diepgaander geanalyseerd te worden; de toets moet daarom geschikt voor complexe én simpele beoordelingen;
- een puntensysteem (zoals ook voorgesteld in de voorbereidende studie van EC-LNV) lijkt op voorhand een geschikte aanpak;
- de uitvoering moet bij voorkeur via een bureaubeoordeling kunnen plaatsvinden;
- de beoordeling moet snel, gemakkelijk en met minimale kosten uitvoerbaar zijn en moet in ieder geval kunnen plaatsvinden binnen de normtijd die LASER hiervoor krijgt (20 uur per aanvraag);
- de toets moet het aantal onterechte toewijzingen en onterechte afwijzingen minimaliseren;
- de toets moet voor meerdere sectoren toepasbaar zijn, maar met name voor de glastuinbouw (eventueel meerdere toetsen);
- de toets moet voor meerdere bedrijfstypen (veel/weinig personeel, megabedrijf/verbrede biologische bedrijven) toepasbaar zijn (eventueel meerdere toetsen);
- gestreefd moet worden naar zoveel mogelijk draagvlak bij allerlei kredietadviseurs van banken, accountants, bedrijfsadviseurs, boeren en tuinders.

Het bovenstaande wensenlijstje heeft geleid tot een voorgestelde aanpak waarbij beoordeling plaatsvindt aan de hand van een trechtermodel met drie rasters: een grof raster, een normaal raster en een fijn raster (figuur 3.1).



Figuur 3.1 Het trechtermodel met de drie rasters

3.2 Acceptatie van de aanvraag

Alvorens een BF-plus-aanvraag in behandeling wordt genomen wordt gecontroleerd of voldaan is aan de acceptatie-eisen van BF-plus. De meeste voorwaarden van het Besluit BF (geen leningen voor herfinanciering van schulden, geen borgstelling als de lening al is verstrekt, enzovoort), zijn ook van toepassing op het nieuwe borgstellingsfonds, met uitzondering van het volgende (EU, 2001):

- er worden alleen borgstellingen verstrekt voor investeringsplannen waarbij meer dan 50% van de investeringen beantwoordt aan de in de bijlage 2 van de Regeling Groenprojecten (2002) opgenomen categorieën (Groen Label Kas);
- verder worden borgstellingen verstrekt bij de aankoop van grond, mist de betrokken kavel ten minste 80 meter breed is met een lengte-breedteverhouding van maximaal 2:1¹;

¹ Op dit moment is door de EU uitsluitend voor de glastuinbouw goedkeuring voor BF-plus. Vandaar dat deze eisen betrekking hebben op de glastuinbouw.

- er wordt geen borgstelling verstrekt indien het bancaire aansprakelijk vermogen van de aanvrager minder dan 15% van het balanstotaal (inclusief de lening waarvoor de borgstelling wordt aangevraagd) bedraagt;
- de lening waarvoor een bijzondere borgstelling kan worden verstrekt, bedraagt maximaal € 1.135.000 (NLG 2.500.000). Voor achtergestelde leningen worden alleen borgstellingen verstrekt als het bedrag van de lening niet groter is dan het eigen vermogen;
- er wordt geen borgstelling verstrekt als de begrote liquiditeitstoename kleiner is dan 5% van de verwachte jaarlijkse bruto-opbrengsten.

3.3 Grof raster

Bovenstaande acceptatie-eisen zijn allemaal strikte, niet door andere aspecten te compenseren, voorwaarden. Nadat een BF-plus-aanvraag van een onderneming voor verdere beoordeling is geaccepteerd, vind er een toetsing plaats met behulp van het grof raster (waarbij binnen bepaalde grenzen wel compensatie mogelijk is). Het grof raster bestaat uit een financieel-economische beoordeling van het ondernemingsplan dat veel overeenkomst vertoont met de huidige beoordeling binnen het Borgstellingsfonds. Hierbij wordt het begrote rendement en de begrote liquiditeitstoename in het investeringsplan afgezet tegen de huidige solvabiliteit en de technisch-economische prestaties van het bedrijf in de afgelopen drie jaar (bijvoorbeeld omzet/ha). Ten slotte worden in de afweging betrokken de perspectieven van een sector c.q. de (prijs)verwachtingen in de nabije toekomst.

3.4 Normaal raster

Het normaal raster wordt gebruikt ter verdere onderbouwing van de conclusie op basis van het grof raster. In het normaal raster wordt, conform onze opdracht, gezocht naar variabelen (c.q. kengetallen) die objectief zijn vast te stellen in een bureaubeoordeling en indicatoren vormen voor de kwaliteit van de onderneming en haar ondernemer(s). Door deze afbakening vallen veel variabelen af die gebruikt worden in managementstudies, aangezien het hierbij vaak gaat over minder objectieve variabelen die vastgesteld worden via interviews met de ondernemer(s). Om toch tot een goede invulling van dit normaal raster te komen is met behulp van de (in hoofdstuk 2) genoemde studies een voorselectie gemaakt van 17 objectief te bepalen items (bijlage 2). Deze items zijn te rangschikken in drie categorieën 'product', 'organisatorisch' en 'ondernemer en personeel'. Elke categorie kan weer worden onderverdeeld in verschillende items. Hieronder zijn die weergegeven voor de glastuinbouw- en fruitsectoren.

De (ruwe versie van de) toets voor de boomteelt komt voor het leeuwendeel overeen met de toets voor de glastuinbouw- en fruitsectoren. Alleen binnen de categorie 'product' zijn kleine verschillen: 'energie', 'bedrijfgrootte per ondernemer' en 'moderniteit' zijn vervangen door 'milieubelasting', 'terugverdientijd' en 'verkaveling'.

<i>Product</i>	<i>Organisatorisch</i>	<i>Ondernemer en personeel</i>
Opbrengsten	Planning	Samenstelling personeel
Energie	Informatie bedrijfsvoering	Processen
Arbeid	Kwaliteitszorg en certificering	Veiligheid en ziekte
Bedrijfsgrootte per ondernemer	Kwaliteit ondernemersplan	Voorzieningen
Moderniteit		Kennis ondernemer(s)
Stand van de techniek		Maatschappelijke oriëntatie ondernemer(s)
Samenwerking		

3.5 Fijn raster

Is er na het normaal raster nog twijfel over af- dan wel toewijzing, dan is een bedrijfsbezoek gewenst. Hierbij zou dan op een consistente manier informatie verzameld kunnen worden over zaken die moeilijk in een ondernemingsplan zijn vast te leggen. Het gaat hierbij dan vooral om kwalitatieve en wat subjectievere kenmerken die te maken hebben met de persoonlijkheid van de ondernemer(s): anticipatie op ontwikkelingen in markt, anticipatie op ontwikkelingen in samenleving, motivering van het plan, geïnformeerde betrekking tot investeringsalternatieven, 'locus of control', prestatie-motivatie, doorzettingsvermogen, initiatief, risicohouding, normen en waarden, zelfkritiek, openstaan voor kritiek van anderen, zelfvertrouwen, creativiteit, extravertie, rationeel, intuïtief, communicatieve vaardigheden, zakelijke instelling, stressbestendigheid, investeringsbeleid, probleemanalyse.

Deze bedrijfsbezoeken kunnen extra meerwaarde krijgen indien de financieringsdeskundigen gebruik zouden maken van een fijn raster met een formele toets op persoonlijkheidskenmerken. Het fijn raster is echter in de prototypetoets nog niet uitgewerkt. Zoals in paragraaf 2.2 is aangegeven is aanvullend onderzoek en een grondige training van de financieringsdeskundigen noodzakelijk alvorens een toets op persoonlijkheidskenmerken kan worden ingevoerd. Om op dit moment al conclusies te verbinden aan persoonlijkheidstesten, met betrekking tot afwijzing dan wel toewijzing van borgstelling is nog duidelijk 'een brug te ver'. Het is echter wel verstandig om een dergelijke toets te ontwikkelen om hiermee de beoordeling verder aan te scherpen. Wanneer er in het kader van de borgstellingsaanvragen toch bedrijfsbezoeken plaatsvinden is het goed mogelijk om al lerenderwijs zo'n toets te ontwikkelen (zonder de uitkomsten hiervan in de beoordeling mee te nemen).

4. Resultaat

4.1 Grof raster

De grote verschillen in invulling van het grof raster in de GDR-sessies (bijlage 4) heeft er toe geleid dat er gezocht is naar 'rode draden' die door beide sessies heen lopen. Duidelijk is dat de liquiditeitsaspecten (liquiditeitsverloop, liquiditeitsmarge, financiële kostprijs) het meest belangrijk gevonden worden. Een variabele die de meeste liquiditeitsaspecten in zich verenigt is 'begrote liquiditeitsontwikkeling als percentage van de omzet (na investering)'. Daarom is er voor gekozen om deze variabele voor maar liefst de helft te laten meewegen bij de beoordeling in het grof raster.

Een andere 'rode draad' in beide sessies is de nadruk die gegeven wordt aan de vermogensstructuur van het bedrijf. Weliswaar scoren de hierop betrekking hebbende variabelen minder hoog dan de 'liquiditeitsvariabelen', maar ze komen wel via veel variabelen tot uitdrukking (onder andere solvabiliteit, executiewaarde, bancair aansprakelijk vermogen, vermogens- en financieringsstructuur, garantievermogen, en financieringslasten). In het grof raster worden de vermogensaspecten voor dertig procent meegewogen via de variabelen 'solvabiliteit na investering' (15%) en 'bancair aansprakelijk vermogen als percentage van het gecorrigeerd balanstotaal' (15%).

Tenslotte zijn er aan het grof raster nog twee variabelen (met een geringe weging) toegevoegd omdat ze een indicatie geven van de risico-inschatting van andere financiers dan het Borgstellingsfonds. Deze variabelen zijn 'benodigde borgstelling ten opzichte van totale behoefte lang vreemd vermogen' (10%) en 'hoogte van de achtergestelde lening als percentage van het eigen vermogen' (10%).

Een veelgehoorde opmerking tijdens de tweede GDR-sessie met relatiebeheerders van banken, accountants en adviesbureaus was dat variabelen meer met elkaar in verband zouden moeten worden gezien. Dit kan de toets echter uitermate complex maken, waarbij het maar de vraag is of dit tot betere beoordelingen leidt.¹ Toch is op verzoek van de GDR-deelnemers één verband gelegd in het grof raster. Indien de 'begrote liquiditeitsontwikkeling als percentage van de omzet (na investering)' 9% of hoger is, dan wordt de solvabiliteit minder zwaar meegewogen. In deze situatie wordt de solvabiliteitscore met 1 punt opgehoogd (met een maximum van 4 punten, zie tabel 4.1). Het grof raster is de uiteindelijke versie voorzien van diverse rekenschema's om de gevraagde financieel-economische kengetallen te kunnen berekenen. In tabel 4.1 is een voorbeeldbeoordeling met behulp van een grof raster weergegeven.

¹ Ervaring uit een eerdere studie (Verstegen en Huirne, 2001) leert dat bij verschillende wegingsvarianten vaak dezelfde bedrijven komen 'bovendrijven' omdat ze blijikbaar op een breed scala van items goed scoren.

Tabel 4.1 Beoordelingsschema 'grof raster' bij de prototypetoets 'rode paprika'

Waardering	Slecht	Matig	Vrij goed	Zeer goed	Signaal	Afwijzing a)	Weging
Score	1	2	3	4		-500	
1. de benodigde borgstelling t.o.v. totale behoefte lang vreemd vermogen	34-40%	27-33%	20-26%	<20%	> 40%		10
2. de solvabiliteit, dat is het percentage eigen vermogen (na investering) b)	5-8%	9-12%	13-16%	17-20%	> 20%		15
3. de begrote liquiditeitsontwikkeling als percentage van de omzet (na investering)	5-6%	7-8%	9-10%	>10%		<5%	50
4. bancair aansprakelijk vermogen in percentage van het gecorrigeerd balanstotaal	15-18%	19-22%	23-26%	>26%		<15%	15
5. de hoogte van de achtergestelde lening als percentage van het eigen vermogen	100-90%	89-80%	79-70%	<70%		>100%	10
							Som 100

a) De 'afwijzingswaarden' bij punt 3, 4 en 5 komen overeen met de acceptatie-eisen die door BF-plus gesteld worden; b) Bij een begrote liquiditeitsontwikkeling van 9% of hoger wordt de solvabiliteitsscore met 1 opgehoogd (maximumscore blijft 4 punten). Bij een solvabiliteit van < 5% wordt de score '0' toegekend.

Toelichting

- Ad 1. + 2.: Bij een borgstelling die groter is dan 40% van de totale behoefte aan lang vreemd vermogen en ook bij een solvabiliteit (na investering) die groter is dan 20% wordt een signaal afgegeven aan de financieringsdeskundige opdat wordt nagegaan wat de reden is dat andere partijen (zoals banken) niet verder gaan in de verstrekking van krediet.
- Ad 3. Toelichting bij 3. Dit is het enige (liquiditeits)tegenwicht tegen de andere factoren die meer op activa geënt zijn. Controle op het realistisch gehalte van de begroting verdient daarom veel aandacht.
- Ad 4. Behoorlijke overlap met solvabiliteit, hebben samen een weging van 30%.
- Ad 5. In principe is deze factor niet heel belangrijk; achtergestelde leningen worden snel afgelost en bij liquidatie kan vaak nog een deel teruggekregen worden. Bovendien is bij een laag eigen vermogen de hoogte van de achtergestelde lening ook gering.

De opzet van het beoordelingsschema is zodanig gekozen dat er normaliter scores worden toegekend tussen 85 en 400 punten. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een indexmethode c.q. puntensysteem zoals in de studies van Alleblas (1987), Verstegen et al. (2001) en van EC-LNV (2000) is beschreven. Bij deze methode hebben experts aangegeven hoe belangrijk een kenmerk is voor de continuïteit van een bedrijf. Daarbij hebben ze ook aangegeven wat het gewenste niveau is dat het kenmerk zou moeten hebben. Als referentiewaarde voor een 'gewenst niveau' is in veel gevallen gebruikgemaakt van KWINGegevens (KWING, 2001). De score op een kenmerk wordt vervolgens bepaald door de afwijking tussen het 'gewenst niveau' en het 'actuele niveau' zoals dat in het ondernemingsplan is aangegeven' (Altink et al., 1993).

Met de toets zal een gemiddeld bedrijf (tussen 'matig' en 'vrij goed') ongeveer 250 punten scoren. Een bedrijf dat 100 punten of minder scoort, scoort dus duidelijk slechter dan gemiddeld en kan niet voor borgstelling in aanmerking komen. Een bedrijf dat meer dan bijvoorbeeld 350 punten scoort, behoort tot de 'betere' bedrijven. Deze groep bedrijven is bedrijfseconomisch gezond (wat in veel gevallen ook een redelijk betrouwbare indicator is voor goed ondernemerschap (zie ook de 'nieuwe groeiers' en 'maatschappelijke ondernemers' uit het project *Mysterie van het ondernemerschap*: De Lauwere et al., 2002). Boven 325 punten lijkt een vervolgbeoordeling met het normaal raster nauwelijks nodig, maar kan het als bevestiging dienen bij de bevindingen. Bij scores tussen 100 en 325 punten is er behoefte aan aanvullende informatie.¹ Die kan worden verkregen met behulp van het normaal raster.

4.2 Normaal raster

Aan de deelnemers van de GDR-sessies is ter beoordeling een lijst voorgelegd met de zeventien items in het normaal raster (zie voor de items en het verslag van de GDR-sessies, bijlagen 2 t/m 4). Dit heeft niet geleid tot drastische aanpassingen van het normaal raster. Door één van de deelnemers werd het item 'inkoopstrategie' genoemd, maar dit kan niet worden opgenomen in het raster omdat het moeilijk objectief te beoordelen is. Een ander genoemd item, 'afzet', wordt in zekere zin meegenomen bij het item 'opbrengsten' waar de 'gemiddelde gerealiseerde opbrengstprijis van de afgelopen drie jaar' wordt meegewogen en bij het item 'samenwerking' waar gevraagd wordt naar de deelname aan telersverenigingen.

Het gewicht dat aan elk van de 17 items wordt toegekend is bepaald door alle deelnemers per item een score van 1 (zeer onbelangrijk) tot 10 (zeer belangrijk) te laten aangeven. Vervolgens zijn deze scores opgeschaald zodat ze optellen tot 1.000 punten. Op deze manier is de maximumscore bepaald die per item kan worden verkregen. Zoals in hoofdstuk 3 en bijlage 2 is aangegeven zijn de 17 items te rangschikken in drie categorieën 'product', 'organisatorisch' en 'ondernemer en personeel'. De onderliggende items leiden tot maximumscores voor deze categorieën van respectievelijk 423, 240 en 337.

In tabel 4.3 wordt de vragenlijst bij het normaal raster weergegeven. Dit blad vormt tezamen met het rekenblad het normaal raster. In het rekenblad worden de opgegeven waarden in de vragenlijst vergeleken met normwaarden om zodoende de score te kunnen bepalen. Indien mogelijk worden hierbij KWIN-gegevens gebruikt (KWIN, 2001). In zijn algemeenheid wordt de norm gebaseerd op het zogenaamde 80%-percentiel, dat wil zeggen de waarde die door de beste 20% van de bedrijven wordt overtroffen.

¹ Deze grenswaarden zijn nu nog niet goed te onderbouwen. De verwachting is dat deze grenzen scherper gesteld kunnen worden naarmate er in de praktijk meer ervaring met de toets is opgedaan.

Tabel 4.2 Wegingsfactoren c.q. maximumscores per item in het normaal raster (prototypetoets 'rode paprika')

Item	Wegingsfactor
1. Opbrengsten	72
2. Energie	60
3. Arbeid	66
4. Bedrijfsgrootte per ondernemer	44
5. Moderniteit	62
6. Stand van techniek	59
7. Samenwerking	59
<i>Totaal categorie 'product'</i>	<i>423</i>
8. Planning	60
9. Informatie bedrijfsvoering	63
10. Kwaliteitszorg en certificering	56
11. Kwaliteit ondernemersplan	61
<i>Totaal categorie 'organisatorisch'</i>	<i>240</i>
12. Samenstelling personeel	57
13. Organisatie van het werk	62
14. Veiligheid en ziekte	49
15. Voorzieningen personeel	51
16. Kennismanagement ondernemer	65
17. Maatschappelijke oriëntatie ondernemer	53
<i>Totaal categorie 'ondernemer en personeel'</i>	<i>337</i>

Tabel 4.3 Vragenlijst 'normaal raster' bij de prototypetoets 'rode paprika'

Sector	Glastuinbouw
Subsector	Vruchtgroenten; rode paprika
1	<i>Rubriek product</i>
1.1	Opbrengsten
1.1.1	Wat was de productie per bruto kasoppervlakte in de periode 2000-2002 ?
1.1.2	Wat was de gemiddelde gerealiseerde bruto opbrengstprijis (ex. BTW) in de periode 2000-2002 ?
1.1.3	Wat was de omzet groente in de periode 2000-2002 ?
1.1.4	Verwachte omzetstijging na investering
1.2	Energie
	Wat was uw gasverbruik, gemiddeld over de periode 2000-2002 ? (m ³ /ha)
	Hoeveel warmte leverde uw bedrijf aan derden, gemiddeld over de periode 2000-2002? (GJ /ha)
	Hoeveel elektriciteit gebruikte u, gemiddeld over de periode 2000-2002 ? (kWh/ha)
	Hoeveel elektriciteit leverde u terug, gem. over de periode 2000-2002 ? (kWh/ha)
	Past u dagverlenging toe (zonder assimilatiebelichting)? (ja/nee)
	Past u assimilatiebelichting toe met een vermogen van meer dan 20W/m ² ? (ja/nee)
1.2.1	Netto-energieverbruik: zonder dagverlenging en assimilatiebelichting bij dagverlenging

Sector	Glastuinbouw
Subsector	Vruchtgroenten; rode paprika
	bij assimilatiebelichting
1.2.2	Verwachte energiebesparing na investering (%)
1.3	Arbeid
1.3.1	Wat zijn de bedrijfseconomische arbeidskosten op uw bedrijf? (incl. een inschatting van het toegerekende loon voor de ondernemer(s) volgens CAO; €/m ²) Hoe hoog is het toegerekende loon voor de ondernemer(s) bij de vorige vraag ingeschat? (€)
1.4	Bedrijfs grootte per ondernemer
1.4.1	Is de bedrijfs grootte per ondernemer na investering > 1 ha?
1.5	Moderniteit nadat de investering heeft plaatsgevonden
1.5.1	Wat is de leeftijd van de oudste kas van het bedrijf? (jaar)
1.5.2	Wat is de breedte van de oudste kas van het bedrijf? (m)
1.6	Stand van techniek nadat de investering heeft plaatsgevonden
1.6.1	Past u recirculatie van drainwater toe?
1.6.2	Is uw kas voorzien van beweegbare schermen?
1.6.3	Is uw ketel voorzien van een condensor?
1.6.4	Warmteopslag (m ² /ha)
1.7	Samenwerking
1.7.1	Deelname telersvereniging en/of samenwerking afnemer
1.7.2	Meer dan 50% v.d. productie in verpakking klant of eigen eindverpakking
1.7.3	Clustering van energie
2	<i>Rubriek organisatorisch</i>
2.1	Planning
	Hoe gedetailleerd is de <i>schriftelijke</i> jaarlijkse planning?
2.1.1	Werkplanning wordt schriftelijk vastgelegd
2.1.2	Productieplanning wordt schriftelijk vastgelegd
2.2	Informatie bedrijfsvoering
2.2.1	Maakt het bedrijf gebruik van uitgebreide teeltregistratie? (bijvoorbeeld Groeinet)
2.2.2	Maakt het bedrijf gebruik van padregistratie?
2.2.3	Beschikt het bedrijf over kwartaaloverzichten van de boekhouding?
2.3	Kwaliteitszorg en certificering
	vul voor 'ja' een '1' in
2.3.1	Is het bedrijf MBT- gecertificeerd? Is het bedrijf AMK- gecertificeerd?
2.3.2	HACCP, EUREP/GAP, Nature's Choice, BRC of overige procesgerichte certificering?
2.3.3	Is het bedrijf ISO gecertificeerd?
2.4	Kwaliteit ondernemersplan
	vul in '1' (geen onderbouwing en uitgangspunten) tot '4' (zeer duidelijke onderbouwing en realistische uitgangspunten) Is het ondernemersplan goed onderbouwd en zijn de uitgangspunten ter zake en realistisch?

Sector	Glastuinbouw
Subsector	Vruchtgroenten; rode paprika
3	<i>Rubriek ondernemer en personeel</i>
3.1	Samenstelling
3.1.1	Wordt meer dan 40% van alle arbeid verricht door vast personeel (incl. oproepkrachten en parttimers)?
3.1.2	Is het verloop onder de vaste medewerkers minder dan 20% per jaar? (gem. laatste 3j)
3.2	Organisatie van het werk
3.2.1	Is er regelmatig en gestructureerd werkoverleg met de medewerkers?
3.2.2	Is er een schriftelijk bedrijfsreglement?
3.2.3	Worden er regelmatig en gestructureerd functioneringsgesprekken gehouden?
3.2.4	Worden de medewerkers structureel en frequent op de hoogte gehouden van de prestaties (bijvoorbeeld via padregistratie)?
3.3	Veiligheid en ziekte
3.3.1	Heeft het bedrijf een SAZAS ZW verzekering?
3.3.2	Bedraagt de premie voor SAZAS ZW minder dan 7%? (bij 5 dagen eigen risico)
3.3.3	Is er binnen het bedrijf een BHV (Bedrijfs Hulp Verlening)
3.3.4	Is er een Risico-evaluatie en -inventarisatie (RI&E) opgesteld en uitgevoerd
3.4	Voorzieningen personeel
3.4.1	Is er een regelmatig gereinigde kantine voorzien van keukenblok, tafel en stoelen voor alle personeel?
3.4.2	Regelmatig gereinigd sanitair, voorzien van gescheiden toiletten, wasbak, douches?
3.4.3	Is er spuitkleding op het bedrijf aanwezig?
3.4.4	Is er aangepast gereedschap beschikbaar voor de medewerkers?
3.5	Kennismanagement ondernemer
3.5.1	Wat is de hoogst genoten opleiding van de ondernemer na de basisvorming
3.5.2	Hoeveel extra cursussen/opleidingen heeft de ondernemer de laatste twee jaar gevolgd?
3.6	Maatschappelijke oriëntatie ondernemer
3.6.1	Is de ondernemer actief in een bestuursfunctie in een maatschappelijke organisatie?
3.6.2	Is de ondernemer actief in een bestuursfunctie in een tuinbouworganisatie of telersvereniging?
3.6.3	Was er gedurende de laatste 3 jaar een stagiair op het bedrijf?

Wanneer de opgegeven waarde overeenkomt met de norm, wordt de score '3' toegekend. Wanneer een bedrijf bij de beste 10% van de bedrijven zit dan wordt de score '4' toegekend. Zit een bedrijf bij de slechtste 10%, dan wordt de score '0' toegekend. Zit een bedrijf niet bij de slechtste 10% maar is het wel slechter dan het gemiddelde in de (sub)sector, dan wordt de score '1' toegekend. Tenslotte krijgen bedrijven die onder de norm zitten, maar wel op of boven het gemiddelde, de score '2'.

Voor de bedrijven die bij het grof raster 100 tot 325 punten scoorden, is het normaal raster het meest relevant. In het normale raster wordt dieper ingegaan op ondernemerschap en opzet van het bedrijf. Eén van de voorwaarden van BF-plus is dat bedrijven *voorlopers* moeten zijn bij het voldoen aan maatschappelijke randvoorwaarden ('people', 'planet', 'profit'). Voor de 'planet'-kant komt dit al tot uitdrukking bij één van de acceptatie-eisen,

namelijk dat minimaal 50% van de investeringen moet beantwoorden aan de in de bijlage 2 van de Regeling Groenprojecten (2002) opgenomen categorieën (Groen Label Kas). In het grof raster komt met name de 'profit'-kant naar voren. In het normaal raster is behoorlijk veel aandacht voor de 'people'-kant maar worden ook de 'planet'- en 'profit'-kant nog verder aangescherpt.

Wil een bedrijf voor BF-plus in aanmerking komen dan zal het ondernemingsplan bovengemiddeld (> 500 punten) moeten scoren op het normaal raster. Om de kans op onterechte afwijzingen klein te houden en om enige marge in de toetsresultaten in te bouwen zouden alle aanvragen onder de 400 (in plaats van 500) punten moeten worden afgewezen. De toetsresultaten kunnen dan gebruikt worden bij de argumentatie van de afwijzing. Bij scores van 750 punten of meer kan borg toegewezen worden. Bij scores tussen de 400 en 750 punten is nog enige twijfel aanwezig.

4.3 Fijn raster

Wanneer na het grof en normaal raster nog twijfel aanwezig is, is een bedrijfsbezoek noodzakelijk om de kans op onterechte toe- of afwijzingen te verkleinen. Ook is een bedrijfsbezoek gewenst indien de scores op het grof raster en het normaal raster extreem van elkaar verschillen, bijvoorbeeld 100 (grof) en 750 (normaal) of 325 (grof) en 350 (normaal). De beoordeling tijdens het bedrijfsbezoek kan voor de toets als geheel en voor een aantal afzonderlijke rubrieken/criteria plaatsvinden. Om gericht informatie te kunnen verzamelen tijdens dit bedrijfsbezoek is het ontwikkelen van een test of checklist, het zogenaamde 'fijn raster', gewenst.

4.4 Tot slot

Hierboven is de opzet van de toets beschreven. Het logische vervolg hierop moet zijn dat de toets wordt geïmplementeerd in de praktijk. In deze paragraaf worden enkele suggesties gedaan om deze vervolgstap goed te laten verlopen en met name het strategisch invullen door ondernemers te voorkomen:

- a. maak in een brochure heel helder wat de acceptatie-eisen van de toets zijn. Hiermee voorkom je dat aanvragen niet kunnen worden geaccepteerd;
- b. geef in de brochure ook aan welke vijf kengetallen (solvabiliteit, liquiditeitsontwikkeling, enzovoort) in het grof raster beoordeeld zullen worden en neem in de brochure ook direct de vragenlijst van het normaal raster op.¹ Het is aan te raden om alle ondernemers te verzoeken meteen ook het normaal raster in te vullen. Het meteen invullen en opsturen van die vragenlijst kost waarschijnlijk minder tijd dan het moeten nasturen van de vragenlijst (wanneer het grof raster geen uitsluitsel heeft gegeven). Bovendien gaven de geraadpleegde deskundigen (bijlage 3) aan dat het

¹ Een andere mogelijkheid is om de vragenlijst bij het normaal raster en de spreadsheet bij het grof raster via de website van LASER voor eenieder beschikbaar te stellen.

- vanwege de onderlinge verbanden sowieso verstandig is om voor alle bedrijven zowel het grof raster als het normaal raster uit te voeren;
- c. om ondernemers niet in de verleiding te brengen om 'strategisch' gegevens aan te leveren, is het zaak om de normgegevens uit tabel 4.1 en de normgegevens van het rekenblad van het normaal raster niet te verspreiden. Het gevaar voor 'strategisch' aanleveren van gegevens is altijd aanwezig. Het zal echter sterk toenemen als een ondernemer kan uitrekenen dat door bijvoorbeeld de productiegegevens met een halve kilogram te verhogen de borgstelling wel kan worden verleend. Nagegaan moet worden of dat een dergelijke 'geheimhouding' wel mogelijk is in het kader van de Wet Openbaarheid Bestuur;
 - d. een getal dat uit een toets rolt mag nooit een eigen leven gaan leiden. De beoordelaars van LASER moeten met een kritisch oog naar de getallen blijven kijken. Wel moet de uitkomst van de toets uitgangspunt voor beoordeling zijn. Een goede vuistregel is 'ja, tenzij': de toets levert de beoordeling 'wel of geen BF-plus', tenzij LASER met argumenten omkleed kan aangeven waarom van de uitkomst van de toets moet worden afgeweken. Dit dient echter zoveel mogelijk beperkt te worden en moet niet een werkwijze worden om van een '5,4' net een voldoende te maken.

Omdat het Borgstellingsfonds-plus tot op heden nog niet is ingevoerd, is er ook nog geen echte validatie van de toets in de praktijk mogelijk geweest. Dat is de reden dat de grenzen voor af- en toewijzing nog ruim zijn genomen. Zodra er in de toekomst meer ervaring met de toets is opgedaan, kunnen deze grenzen nauwer worden gedefinieerd. Dit resulteert dan in een preciezer toetsing, waardoor mogelijk ook het aantal benodigde bedrijfsbezoeken afneemt. De laatste suggestie is om in ieder geval gedurende de implementatiefase van de toets alle bedrijven te bezoeken. Hierdoor wordt een compleet beeld van de bedrijven verkregen en kan de toets na een aantal maanden worden geëvalueerd. Suggesties voor verbeteringen kunnen dan worden doorgevoerd. Een periodieke evaluatie lijkt sowieso noodzakelijk omdat een aantal beoordelingscriteria aan verandering onderhevig is (productiecijfers vertonen een stijgende trend en productprijzen variëren van jaar tot jaar).

5. Discussie en conclusie

Het doel van deze studie was het ontwikkelen van een objectieve toets ter beoordeling van de ondernemingsplannen in de aanvragen bij het Borgstellingsfonds-Plus. Dit heeft geleid tot een uitgewerkte en geteste prototypetoets voor 'rodepaprikabedrijven' en minder uitgewerkte versies voor rozenbedrijven (grootbloemige roos, First Red) en potplantenbedrijven (bloeiend, Kalanchoë, potmaat 10,5 cm). Daarnaast zijn er concrete aanzetten gegeven om te komen tot toetsen voor fruitbedrijven (Elstar en Jonagold) en boomkwekerijen (generiek).

De reacties bij de bruikbaarheidstesten, tijdens de presentatie bij LASER en in de begeleidingscommissievergaderingen geven aan dat er een toets ontwikkeld is:

- die een stapsgewijze opzet kent waardoor niet iedere ondernemer alle vragen hoeft te beantwoorden, waardoor de administratieve lastendruk zo laag mogelijk kan blijven;
- die gebruiksvriendelijk is, mede ook vanwege de in paragraaf 4.4 'meegeleverde' implementatiesuggesties;
- die binnen de normtijd per aanvraag (20 uur, inclusief bedrijfsbezoek) kan worden uitgevoerd¹;
- die niet veel extra tijd vraagt van banken (die vaak namens de ondernemers de aanvraag doen), hetgeen het draagvlak voor de toets vergroot;
- die vraagt naar objectief vast te stellen kengetallen;
- die 'to the point' is, dat wil zeggen die relevante items bevat voor een beoordeling van het continuïteitsperspectief van ondernemingen;
- die het strategisch invullen door ondernemers zoveel mogelijk voorkomt;
- die een zinvolle uitbreiding betekent van de huidige bureaubeoordeling, maar toch nog de mogelijkheid openhoudt voor beoordelaars van LASER om beargumenteerd af te wijken van de uitkomst van de toets.

Naast bovengenoemde positieve aspecten zijn er ook nog een aantal punten van discussie. Hieronder worden de belangrijkste genoemd.

Externe validiteit

De cruciale vraag bij iedere toets is de vraag met betrekking tot de externe validiteit: meet deze toets wel op een goede manier wat hij zou moeten meten? In de context van deze studie luidt de vraag: Hebben de ondernemingen met een hoge toetsscore meer toekomstperspectief dan ondernemingen met een lage toetsscore? Deze vraag kan eigenlijk pas beantwoord worden wanneer na gebruik van de toets de prestaties van een aantal getoetste ondernemingen gedurende langere tijd zijn gevolgd. Tot die tijd is een inhoudelijke beoordeling van de toets door experts het beste alternatief. Vandaar dat in deze studie veel aandacht is besteed aan het betrekken van veel experts bij het opstellen en beoordelen van de toets. De algemene opvatting is dat de toets 'to the point' is, dat wil zeggen items bevat

¹ Bij het huidige BF ligt de normtijd op 12,5 uur; ingecalculeerd is dus dat de uitvoeringskosten voor LASER zullen toenemen.

die relevant zijn bij een beoordeling van het continuïteitsperspectief van ondernemingen. Op afzonderlijke items is er wel discussie, bijvoorbeeld 'wat zegt nu een productieniveau van 25 kg paprika per vierkante meter?' Inderdaad maakt het nogal verschil of dat deze productie gerealiseerd is in een kas van vijftien jaar oud of in een nieuwe kas. En een zelfde opmerking kan gemaakt worden bij de beoordeling van het energieverbruik. Het is onmiskenbaar zo dat bij een toets op onderdelen foute scores kunnen worden toegekend omdat bepaalde belangrijke verbanden niet gelegd zijn. Toch leert de ervaring dat bij een toets met een groot aantal relevante items altijd de goede bedrijven komen 'bovendrijven' omdat ze blijkbaar op een breed scala van items hoog scoren (Verstegen en Huirne, 2001). Of dat ook voor de toets in deze studie geldt zal moeten blijken. Dit is een belangrijke reden om in de implementatiefase van de toets ook standaard bedrijfsbezoeken uit te voeren.

Generiek versus specifiek

Met name in de begeleidingscommissie is vaak gediscussieerd over de mate waarin de toets generiek (bijvoorbeeld à la Balanced Scorecard) dan wel specifiek zou moeten zijn. In zijn algemeenheid is te stellen dat hoe specifiek een toets is, hoe beter een beoordeling van de toekomstperspectieven van een bedrijf gemaakt kan worden. Er zitten echter ook een aantal nadelen aan een specifieke toets. Op de eerste plaats betekent het gebruikmaken van een specifieke toets dat er voor allerlei sectoren en subsectoren toetsen moeten worden ontwikkeld. Wanneer heel specifiek getoetst wordt zouden zelfs binnen subsectoren nog alternatieve toetsen (bijvoorbeeld voor biologische en/of intensieve bedrijven) gemaakt moeten worden. Dit vergt niet alleen veel ontwikkeltijd, maar ook redelijk wat onderhoud over de jaren heen. Tenslotte zou een te specifieke toets problemen kunnen geven op bedrijven met gemengde teelten en/of gewassen of op bedrijven met hele specifieke teelten waarvan er maar een paar zijn in Nederland (de zogenaamde 'kleine gewassen'). Vanuit de Rabobank werd daarom gesuggereerd om de categorie 'product' uit het normaal raster te halen (of als alternatief productiegegevens ordinaal te scoren, bijvoorbeeld 'laag', 'gemiddeld', en 'hoog'). Alhoewel het eerste punt een vermindering in het onderhoud zou kunnen betekenen, levert het ook niet dé oplossing voor de andere nadelen. Want de verschillen tussen (sub)sectoren beperken zich niet tot de categorie 'product'. Zo werd tijdens de laatste presentatie bij LASER opgemerkt dat op agrarische loonbedrijven vooral het debiteurenbeheer een heel relevant item is en dus aan de toets zou moeten worden toegevoegd. Bij varkensbedrijven daarentegen zouden veel zaken ten aanzien van personeel weggelaten moeten worden omdat nog veel bedrijven zonder 'vreemd' personeel werken. Het ordinaal scoren van productiegegevens biedt geen oplossing voor het probleem omdat ook hier grenswaarden (wanneer is iets 'laag?') benoemd moeten worden en deze vergen evenveel onderhoud als de normen in de huidige toets. Het onderhouden van de verschillende toetsen met betrekking tot productiegegevens hoeft overigens niet erg veel tijd te kosten aangezien vaak productiegegevens over sectoren heen met hetzelfde percentage kunnen worden opgehoogd. De ervaring met het ontwikkelen van de ruwe versie van de 'boomteelt'-toets heeft geleerd dat het mogelijk is om (volgens hetzelfde stramien) ook een toets te ontwikkelen voor gemengde teelten, bijvoorbeeld op basis van productiewaarde (voorraad) ten opzichte van de kostprijs (eventueel gemaakte kosten). Al met al is de gedachte dat in deze studie een redelijke balans is gevonden tussen 'generiek' en 'specifiek', maar uiteindelijk is de verhouding 'prijs/kwaliteit' een keuze van de opdrachtgever.

Bedrijfsbezoeken

In de opdracht voor deze studie wordt vermeld dat het streven moet zijn om een toets te ontwikkelen die via een bureaubeoordeling kan worden uitgevoerd. Dit gegeven leidde tot veel discussie in beide GDR-sessies. De teneur was dat vanwege het sterk toekomstgerichte karakter van de beoordeling en de hogere borgstellingsbedragen per bedrijf juist vaker bedrijfsbezoeken zouden moeten worden uitgevoerd. Hierbij zou het oordeel van de rapporteur gedurende een aantal jaren moeten worden vergeleken met de toets. In paragraaf 4.4 zijn in ieder geval bedrijfsbezoeken bij de implementatiefase bepleit. Bovengenoemde argumenten om daarna ook bedrijfsbezoeken af te leggen snijden hout. Voorwaarde is dan wel dat er een duidelijke meerwaarde wordt verkregen van dit bedrijfsbezoek. Naast het ter plaatse controleren van gegevens zou er een heldere structuur (fijn raster) moeten zijn om het beoordelen op 'blauwe ogen' en Halo-effecten (zie paragraaf 2.2) zo veel mogelijk te voorkomen.

Conclusie

Er is een bruikbare en inhoudelijk goed afgestemde prototypetoets ontwikkeld die goede mogelijkheden biedt om ingezet te worden door LASER in het kader van Borgstellingsfonds-plus. De verwachting is dat de externe validiteit van de toets in orde is, maar dit zal via het gebruik van de toets in de praktijk nog aangetoond moeten worden. Er is een goede balans gevonden tussen een te generieke toets en een te specifieke toets. Er zijn goede argumenten om bedrijfsbezoeken te blijven uitvoeren, maar daarbij is het wel gewenst dat deze bedrijfsbezoeken gestructureerd worden en daadwerkelijk meerwaarde leveren. De ontwikkeling van het in deze studie voorgesteld 'fijn raster' (checklist voor controle van bedrijfsgegevens en testen op persoonlijkheidskenmerken) kan hierbij een zinvolle vervolgstap zijn.

Nawoord

Op veler verzoek is besloten om een tussenrapportage over fase 1 uit te brengen en niet te wachten tot de afronding van fase 2. Overigens is fase 2, de ontwikkeling van het fijn raster en de implementatie van de toets, wel al in volle gang.

Ten behoeve van het fijn raster wordt in fase 2 onderzocht hoe op basis van het grof en normaal raster aanwijzingen gevonden kunnen worden ten aanzien van de persoonlijkheidskenmerken die nader beoordeeld zouden moeten worden. Ook wordt daarbij gekeken hoe de training van financieringsdeskundigen van LASER op dit terrein georganiseerd kan worden.

Ten behoeve van de implementatie van de toets in *alle* glastuinbouwsectoren is de 'rode-paprika-versie', zoals beschreven in dit hoofdstuk inmiddels 'vertaald' naar bijna 50 andere gewassen, cultivars, potmaten, en dergelijke. Hierbij is ook de 'rode-paprika-versie' op kleine onderdelen aangescherpt. Hierdoor is het onder andere mogelijk geworden om toetsen uit te voeren voor bedrijven met meerdere jaarrondteelten (bijvoorbeeld bedrijven met zowel paprika's als tomaten) en met voor- en nateelten (bijvoorbeeld sla na komkommer). Meer hierover zal te vinden zijn in de rapportage van fase 2.

Literatuur

Alleblas, Joop T. W., *Management in de glastuinbouw: een zaak van passen en meten*. LEI Onderzoekverslag 34. Landbouw-Economisch Instituut, 217 pp, 1987.

Altink, W.M.M.; Van der Flier, J.A. en Born, M.Ph., 'De beoordelingschaal voor ondernemerskwaliteiten'. In: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 67 (juni 1993), nr. 6: 278-289, 1993.

Besluit Borgstellingsfonds Bijzondere Borgstellingen, December 1999, Den Haag (concept), 1998.

De Lauwere, Carolien, Kees Verhaar en Helma Drost (eds.), *Het mysterie van het ondernemerschap - boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. Rapport 2002-2. IMAG, Wageningen, 2002.

EC-LNV, *Bijlage 3 Ondernemersplan: eerste aanzet puntensysteem*. Interne notitie Expertise Centrum Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 2000.

Ettema, M., A. Nooij, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, *De vernieuwing - een bespreking van de tweede boerderijenquête voor het nationaal landbouwdebat*. Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1994.

Ettema, M., A. Nooij, G. van Dijk, J.D. van der Ploeg en R. van Broekhuizen, *De toekomst - een bespreking van de derde boerderijenquête voor het nationaal landbouwdebat*. Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1995.

EU, Goedkeuringsbrief van de Europese Commissie betreffende *Steunmaatregel nr. N486/1998 - Nederland Borgstellingsfonds*. Brussel, 7 februari 2001, 8 pp, 2001.

Gorgievski-Duijvesteijn, Marjan J., en Carin W.M. Giesen, *Veranderende beroepsperspectieven in de agrarische sector --en verkennende sociaal-psychologische studie onder echtparen in de melkveesector*. Universiteit Utrecht, 1997.

INK, *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel Ondernemingen*. Instituut Nederlandse Kwaliteit, september 2000, 2e druk, 44 pp, 2000.

Ketelaar-de Lauwere, Carolien C., J. Luttkik, Karel H. de Greef, P.W.G. Groot Koerkamp, J.W.A. Langeveld en Gé B.C. Backus, *Kentering en toekomst in de veehouderij*. Wageningen Universiteit en Research Centrum, Wageningen, 2002.

KWIN, *Kwantitatieve Informatie Glastuinbouw 2001-2002*. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, 2001.

LNV, *Nota Voedsel en Groen*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 2000.

Mulder, Machiel en Venema, Gabe S., *Behoeftte aan borgstelling op land- en tuinbouwbedrijven in de periode 1991-2000*. LEI-Onderzoekverslag 108. januari 1993, 134 pp, 1993.

Nandram, Sharda S. en Samson, K.J., *Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis*. Onderzoeksrapportage in opdracht van Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, april 2000, 215 pp, 2000.

Regeling Groenprojecten 2002, Staatscourant 1, 2 januari 2002, p. 1-43, 2002.

Stichting Borgstellingsfonds voor de Landbouw, *Jaarverslag 2001*. LASER, 42 pp, 2002.

Van der Ploeg, Jan-Douwe, M. Ettema en J. Roex, *De crisis - een bespreking van de eerste boerderijenquête voor het nationaal landbouwdebat*. Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1994.

Van Vliet, Jan, *BF+: Toetsen Ondernemerskwaliteiten*. Interne notitie Expertise Centrum Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 2000.

Verstegen, Jos A.A.M. and Huirne, Ruud B.M., *The impact of farm management on value of management information systems*. Computers and Electronics in Agriculture, 30(1-3), February 2001: 51-69, 2001.

Werkgroep Management Ontwikkeling, *Management in de glastuinbouw: Enquête 1980*. Ministerie van Landbouw en Visserij, Den Haag, 1982.

Bijlage 1 Financiële voorwaarden huidig BF, BF-aangepast en BF-plus

<i>Voorwaarden</i>	<i>Huidig BF</i>	<i>BF-aangepast</i>	<i>BF-plus</i>
Garantie (relatie bank stichting)			
Toetsing	Laser, vooraf	Laser, vooraf	Laser, vooraf
Omvang BSK borgstel.krediet	geen voorw.	min € 90.000 max € 450.000	min € 90.000 max € 1.135.000
Risicoverdeling overheidbank	100%	80%	80%
Provisie	1% eenmalig	3% eenmalig	3% eenmalig
Afbouw garantie		zo kort mogelijk; afh. v. aard invest.	zo kort mogelijk; afh. v. aard invest.
Krediet/lening (relatie bank ondernemer)			
Rentepercentage	geen voorw.	geen voorw.	geen voorw.
Provisie	geen voorw.	geen voorw.	geen voorw.
Looptijd	zo kort mogelijk max. 20 jr	zo kort mogelijk max 20 jr	zo kort mogelijk A: max 10 jr G: max 20 jr.
Verlenging	max 2 jr	max 2 jr	A: geen G: max 2 jr.
Aflossing	lineair	Lineair	A: flexibel G: lineair
BAV		min 20 %	min 15 %
Grens A/G			A: <= Eigen vermogen
Bedrijf van de toekomst			min 50% van investeringen
Liquiditeitstoename			min 5 %
Rangorde financieringen			A: vóór aandelenkapitaal
Bankfinanciering:	70% OG 50% RG	70% OG 50% RG	70% OG 50% RG

A: Achtergestelde lening = lening die achtergesteld is bij alle andere vorderingen met uitzondering van die van aandeelhouders; de hoogte hiervan is maximaal gelijk aan het eigen vermogen van het bedrijf

G: Gewone lening

BAV: Bancair aansprakelijk vermogen: het eigen vermogen van het landbouwbedrijf van de aanvrager, andere vermogensbestanddelen in het landbouwbedrijf van aanvrager, welke ten behoeve van de bank zijn achtergesteld, alsmede vermogensbestanddelen van de aanvrager in privé. Bij eenmanszaken, vennootschappen onder firma en maatschappen: privé-bezittingen. Bij besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid of naamloze vennootschappen: privé-bezittingen voor zover deze door zekerheidstelling ten behoeve van de bank zijn;

OG: Onroerend goed;

RG: Roerend goed.

Bijlage 2 Voorgestelde items ten behoeve van het normaal raster

Product a)

1. Opbrengsten
2. Energie
3. Arbeid
4. Bedrijfsgrootte per ondernemer
5. Moderniteit
6. Stand van techniek
7. Samenwerking

Organisatorisch

8. Planning
9. Informatie bedrijfsvoering
10. Kwaliteitszorg en certificering
11. Kwaliteit ondernemersplan

Ondernemer en personeel

12. Samenstelling personeel
13. Processen
14. Veiligheid en ziekte
15. Voorzieningen
16. Kennis ondernemer
17. Maatschappelijke oriëntatie ondernemer

a) De 17 items zijn ontleed aan de studies, genoemd in hoofdstuk 2, de drie categorieën 'product', 'organisatorisch' en 'ondernemer en personeel' werden tijdens de GDR-sessies als zodanig niet onderscheiden.

Bijlage 3 Deelnemers aan GDR-sessies

Sessie 1 met financieringsdeskundigen van LASER en projectteammedewerkers:

<i>Nr.</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Instantie</i>
1	Pieter van Meel	LASER
2	Mart Geurts	LASER
3	Gerard van der Vliet	LASER
4	Bernd Feenstra	LASER
5	Carolien Ketelaar	IMAG
6	Abco de Buck	PPO
7	Peter Vermeulen	PPO
8	Colinda Teeuwen	Technische ondersteuning vanuit LEI
9	Sieka Hogendorf	Technische ondersteuning vanuit LEI
10	Jos Verstegen	Sessievoorzitter

Sessie 2 met relatiebeheerders banken, accountants en adviesbureaus:

<i>Nr.</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Instantie</i>
1	John Hopman	ING
2	Geu Siebenga	ABN-AMRO
3	Jan de Ruyter	ABN-AMRO
4	Lambert van Horen	Rabobank
5	Ton van Marrewijk	Rabobank
6	Jan ten Cate	WLTO Advies
7	Ton van Adrichem	ACCON
8	Peter de Vreede	DLV
9	Colinda Teeuwen	Technische ondersteuning vanuit LEI
10	Jos Verstegen	Sessievoorzitter

Bijlage 4 Verslag van de twee GDR-sessies

Om een kritische reflectie te krijgen op de ontwikkelde *prototypetoetsen* en inzicht te krijgen in het belang van de verschillende items (wegingsfactoren) zijn twee zogenaamde GDR-sessies uitgevoerd. GDR-sessies oftewel 'Group Decision Room-sessies' zijn discussiesessies die ondersteund worden door het gebruik van computers en speciaal daarvoor ontwikkelde 'group support software'. De eerste sessie is gehouden op 9 mei 2001 met financieringsdeskundigen van LASER en projectteammedewerkers. De tweede sessie is gehouden op 19 juni 2001 met relatiebeheerders van banken, accountants en bedrijfsadviseurs van agroadviesbureaus (zie ook bijlage 2). Hier wordt allereerst de opzet van de GDR-sessies beschreven. Daarna volgt een beschrijving van de resultaten en tenslotte worden de tijdens de sessies gemaakte opmerkingen en kanttekeningen beschreven.

B4.1 Opzet van de GDR-sessies

Omwille van de vergelijkbaarheid zijn de beide GDR-sessies op dezelfde manier opgezet. Dit betekent dat in een dagdeel de volgende onderdelen werden doorlopen:

1. een introductie door de sessievoorzitter met een korte inleiding over stand van zaken van het project 'ontwikkelen van een toets op het ondernemingsplan ten behoeve van BF+' en het doel en opbouw van deze middag (totaal 15 tot 20 minuten);
2. een korte uitleg door de technische ondersteuning over de mogelijkheden en werkwijze met betrekking tot de Group Decision Room (5 minuten);
3. het verzamelen van items voor het grof raster. Hierbij werd aan de deelnemers gevraagd aan te geven welke financieel-economische kengetallen relevant zijn bij de beoordeling van ondernemingsplannen (10 minuten);
4. 'ontdubbelen' en prioriteren van items. Na het ontdubbelen van de items uit agenda-punt 3 werd vervolgens gevraagd naar het belang van genoemde items. Het prioriteren van de items gebeurde door alle deelnemers individueel een score van 1 tot 10 te laten aangeven. Naar gelang een item belangrijker gevonden wordt, wordt een hogere score toegekend. Nadat eenieder zijn of haar score gegeven heeft worden de scores door de 'group support software' opgeteld, de items geprioriteerd en op een bord geprojecteerd (10 minuten);
5. discussie over prioritering en afwijkende keuzes (20 minuten);
6. lezen en aanvullen items voor het normaal raster. In tegenstelling tot bij het grof raster worden bij het normaal raster de in bijlage 3 genoemde 17 items vooraf al gegeven. De deelnemers wordt vervolgens de gelegenheid gegeven om hierop aanvullingen te geven of via het toevoegen van commentaar een interpretatie van de voorgecodeerde items (35 minuten);
7. koffiepauze (15 minuten);

8. prioriteren van hoofdcategorieën van het normale raster. Op een vergelijkbare wijze als bij het grof raster worden ook hier scores toegekend aan de items waarna ze plenair besproken kunnen worden (5 minuten);
9. discussie over prioritering en afwijkende keuzes (15 minuten);
10. algemene discussie over aanpak en suggesties voor verbetering (45 minuten);
11. afsluiting en invullen GDR-evaluatieformulier. Een evaluatie is een vast onderdeel van iedere GDR-sessie op het LEI (5 minuten)

B4.2 Uitkomsten bij het grof raster

Zoals hierboven is aangegeven werd aan de deelnemers gevraagd om de financieel-economische kengetallen te noemen die relevant zijn bij de beoordeling van ondernemingsplanning in het kader van BF-plus. Hierbij werden geen items vooraf aangegeven (zoals bij het normaal raster). Gevolg van deze procedure is dat er tussen beide sessies behoorlijke verschillen zijn ontstaan met betrekking tot de genoemde items. Tabellen 1 en 2 geven de genoemde items weer en geven daarbij tevens de scores van de deelnemers. In de eerste sessie worden maar liefst 13 items genoemd, in de tweede sessie 'slechts' 7 stuks.

Tabel B4.1 Invulling van het grof raster in de eerste sessie

Genoemde items	Scores van deelnemers op item										Gem.	Std.	n
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1. Kostprijs	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	8,17	0,75	6
2. Liquiditeitsverloop	0	2	3	0	1	0	0	0	0	0	8,00	1,10	6
3. Opbrengst per € 100 kosten	0	1	3	1	0	1	0	0	0	0	7,50	1,38	6
4. Opbrengst per oppervlakte eenheid	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	7,33	0,82	6
5. Loonkosten	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	7,33	0,82	6
6. Prijs per stuk/kg	0	0	2	3	0	0	1	0	0	0	6,83	1,47	6
7. Hoogte privé-onttrekkingen	1	0	1	1	1	2	0	0	0	0	6,83	1,94	6
8. Energieverbruik per m2	0	0	2	1	2	1	0	0	0	0	6,67	1,21	6
9. Kg per m2	0	0	2	2	1	0	0	1	0	0	6,50	1,87	6
10. Executiewaarde	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	6,33	1,21	6
11. Solvabiliteit	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	6,33	1,86	6
12. Bancair aansprakelijk vermogen	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	6,33	1,86	6
13. Vermogens- en financieringsstructuur	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	5,67	2,16	6

scores: de kolommen onder de scores '10' tot en met '1' geven de aantallen deelnemers die die score hebben gegeven.

Gem. gemiddelde score

Std. standaardafwijking

n aantal waarnemingen: in de eerste sessie hebben alleen de deelnemers van LASER en PPO (bijlage 2) meegedaan aan de prioritering waardoor het aantal waarnemingen gelijk is aan 6; in de tweede sessie waren er 9 waarnemingen.

Tabel B4.2 Invulling van het grof raster in de tweede sessie

Genoemde items	Scores van deelnemers op item										Gem.	Std.	n
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1. Financiële kostprijs	2	0	4	3	0	0	0	0	0	0	8,11	1,17	9
2. Nettokasstroom	2	1	3	2	1	0	0	0	0	0	8,11	1,36	9
3. Liquiditeitsmarge	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	7,78	1,39	9
4. Rentabiliteit, opbrengst per 100 euro kosten bedrijfseconomisch	1	3	1	1	2	0	1	0	0	0	7,56	1,94	9
5. Garantievermogen	0	0	2	3	1	3	0	0	0	0	6,44	1,24	9
6. Solvabiliteit	0	1	2	3	0	2	0	0	1	0	6,44	2,13	9
7. Financieringslasten per eenheid product of opp.eenheid (rente en aflossing)	0	0	2	3	0	2	0	2	0	0	5,89	1,96	9
scores	de kolommen onder de scores '10' tot en met '1' geven de aantallen deelnemers die die score hebben gegeven.												
Gem.	gemiddelde score												
Std.	standaardafwijking												
n	aantal waarnemingen: in de eerste sessie hebben alleen de deelnemers van LASER en PPO (bijlage 2) meegedaan aan de prioritering waardoor het aantal waarnemingen gelijk is aan 6; in de tweede sessie waren er 9 waarnemingen.												

B4.3 Uitkomsten bij het normaal raster

Bij de invulling van het normaal raster is voor een andere aanpak gekozen dan bij het grof raster. In plaats van een 'open' vraag naar mogelijke kengetallen c.q. relevante items is door de onderzoekers o.b.v. de literatuur een lijst opgesteld van 17 items die: 1) van belang zijn bij de beoordeling van de continuïteitsperspectieven van een bedrijf, en 2) objectief te meten of af te leiden zijn. Voor deze aanpak is gekozen omdat de meeste deelnemers aan de GDR-sessies met name gespecialiseerd zijn in financieel-economische beoordelingen en zich in mindere mate bezig houden met allerlei andere zaken van de ondernemer(s) en hun bedrijf.

Voorafgaand aan de beoordeling hebben de deelnemers de mogelijkheid gehad om variabelen toe te voegen, te specificeren of te verwijderen. In de eerste sessie (met beoordelaars van LASER) is 'processen' vervangen door 'organisatie van het werk' en 'voorzieningen' vervangen door 'voorzieningen personeel'. Verder is een aantal variabelen aangedragen die moeilijk in het normaal raster te verwerken zijn omdat ze moeilijk objectief vast te stellen zijn. Daarom is voorgesteld om de variabelen 'gerichtheid op prijs of kg', 'de samensteller van het ondernemersplan', 'bedrijfs- en financieel-economisch inzicht van de ondernemer', 'zelfperceptie van de ondernemer' vast te houden om later mee te kunnen nemen bij de ontwikkeling van het fijn raster. Uiteindelijk is het normaal raster beoordeeld zoals aangegeven in tabel B4.3.

Tabel B4.3 Invulling van het normaal raster in de eerste sessie

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mean	Std.	n
1. Opbrengsten	0	0	0	0	0	0	0	4	1	1	8,50	0,84	6
2. Energie	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	7,50	0,55	6
3. Arbeid	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	7,67	0,52	6
4. Bedrijfsgrootte per ondernemer	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	6,33	1,37	6
5. Moderniteit	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	7,17	0,98	6
6. Stand van techniek	0	0	0	0	2	0	3	1	0	0	6,50	1,22	6
7. Samenwerking	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	6,67	0,82	6
8. Planning	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	6,83	2,23	6
9. Informatie bedrijfsvoering	0	0	0	0	1	2	1	2	0	0	6,67	1,21	6
10. Kwaliteitszorg en certificering	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	6,83	1,17	6
11. Kwaliteit ondernemersplan	0	0	0	1	0	1	2	2	0	0	6,67	1,51	6
12. Samenstelling personeel	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	6,83	0,41	6
13. Organisatie van het werk	0	0	0	0	1	1	1	3	0	0	7,00	1,26	6
14. Veiligheid en ziekte	0	0	0	0	1	4	1	0	0	0	6,00	0,63	6
15. Voorzieningen personeel	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	5,67	1,21	6
16. Kennis ondernemer	0	0	0	0	0	1	2	2	1	0	7,50	1,05	6
17. Maatsch. oriëntatie ondernemer	0	0	1	0	0	2	2	1	0	0	6,17	1,72	6

Tabel B4.4 Invulling van het normaal raster in de tweede sessie

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	mean	std	n
1. Opbrengsten	0	0	0	0	0	0	0	4	3	2	8,78	0,83	9
2. Energie	0	0	0	1	0	1	2	5	0	0	7,11	1,36	9
3. Arbeid	0	0	0	0	1	0	1	4	1	2	8,11	1,54	9
4. Bedrijfsgrootte per ondernemer	0	1	1	2	2	3	0	0	0	0	4,56	1,42	9
5. Moderniteit	0	0	0	0	0	3	1	1	4	0	7,67	1,41	9
6. Stand van techniek	0	0	0	0	0	1	4	2	2	0	7,56	1,01	9
7. Samenwerking	0	0	1	0	0	0	4	1	2	1	7,44	2,01	9
8. Planning	0	0	0	1	0	0	2	4	2	0	7,56	1,51	9
9. Informatie bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0	2	4	3	0	8,11	0,78	9
10. Kwaliteitszorg en certificering	0	0	0	0	1	3	3	2	0	0	6,67	1,00	9
11. Kwaliteit ondernemersplan	0	0	1	0	0	0	2	2	3	1	7,78	2,05	9
12. Samenstelling personeel	0	0	0	0	1	2	3	3	0	0	6,89	1,05	9
13. Organisatie van het werk	0	0	0	1	0	0	1	5	2	0	7,67	1,50	9
14. Veiligheid en ziekte	0	0	1	0	1	4	3	0	0	0	5,89	1,27	9
15. Voorzieningen personeel	0	0	1	0	0	3	3	2	0	0	6,44	1,51	9
16. Kennismanagement ondernemer	0	0	0	1	0	1	0	2	3	2	8,11	1,96	9
17. Maatsch. oriëntatie ondernemer	0	1	0	0	0	2	4	1	1	0	6,56	1,94	9
18. Inkoopstrategie	0	0	0	0	1	0	3	5	0	0	7,33	1,00	9
19. Afzet	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	8,88	0,83	8

In de tweede sessie is een zelfde aanpak gevolgd. Hierbij is 'kennis ondernemer' vervangen door 'kennismanagement ondernemer' en is de lijst met variabelen aangevuld met 'inkoopstrategie' en 'afzet'. Ook hier zijn een aantal variabelen 'doorverwezen' naar het fijn

raster, namelijk 'Aanwezigheid illegale arbeid', en 'zwarte uitbetalingen (in relatie tot arbeidskosten)'. De uiteindelijke beoordeling van het normaal raster in de tweede sessie is weergegeven in tabel B4.4.

De opmerkingen van de beide sessies hebben niet geleid tot drastische aanpassingen van het normaal raster. 'Inkoopstrategie' hebben we niet kunnen verwerken omdat dit vele vormen kent die moeilijk objectief te beoordelen zijn. 'Afzet' wordt in zekere zin meegenomen bij de subcategorie 'opbrengsten', waar de 'gemiddelde gerealiseerde opbrengstprijis van de afgelopen drie jaar' wordt meegewogen. Alle gemiddelde score per item zijn vertaald naar wegingsfactoren voor het normaal raster.