

Evaluatie Sociaal Economisch Plan Glastuinbouw

**Peter Besseling
Jaap Ekkes
Jan Olink
Caroline Sas
Christ Smeekens**

Expertisecentrum LNV, onderdeel Landbouw, Ede, oktober 2000

© 2000 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Expertisecentrum LNV, Postbus 482, 6710 BL EDE.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij het gebruik van gegevens uit deze publicatie.

Oplage 50 exemplaren

Samenstelling Peter Besseling, Jaap Ekkes, Jan Olink, Caroline Sas, Christ Smeekens

Druk Ministerie van LNV, afdeling Facilitaire Dienst/Bedrijfsuitgeverij

Voorwoord

Het Ministerie van LNV, Directie Landbouw heeft gevraagd om een evaluatie van het project Sociaal Economisch Plan Glastuinbouw. De evaluatie is uitgevoerd door een projectgroep van het EC-LNV met dhr C. van Winden als opdrachtgever.
Aansluitend op de evaluatie van SEP glastuinbouw wordt door het EC-LNV momenteel een ex-ante evaluatie uitgevoerd van de SEP veehouderij.

Ir. H.A. Gonggrijp
Expertisecentrum LNV
Hoofd onderdeel landbouw

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	7
1 Inleiding	10
2 Beschrijving van het project SEP	11
3 Uitgangspunten voor de evaluatie	13
3.1 Beoogd effect van SEP	13
3.2 Het denkkader	14
3.3 Beleidstheorie	14
3.4 Aanpak	15
4 Doeltreffendheid instrument	16
4.1 Heeft SEP effect gehad op de sociale doelstelling?	16
4.2 Heeft SEP effect gehad op de economische doelstelling?	17
4.3 Heeft het SEP meerwaarde ten opzichte van andere strategische adviezen voor ondernemers door andere actoren?	19
5 Doelmatigheid instrument	21
5.1 Is er voldaan aan taakstelling?	21
5.2 Is er voldaan aan de voorwaarden?	23
6 Uitvoerbaarheid	26
6.1 Is er een duidelijke aansturing en communicatie tussen LNV naar LTO, LTO advies en DLV?	26
6.2 Was de kwaliteitsborging van de adviezen adequaat?	27
7 Discussie: vergelijking met SEP's in andere sectoren	29
Literatuur	30
Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen	31
Bijlage 2 Tabellen	32

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Samenvatting

Aanleiding is crisis in de glastuinbouw begin jaren 90

De aanleiding voor het voorlichtingsproject Sociaal Economisch Plan Glastuinbouw (SEP) was een combinatie van factoren: lage marktprijzen, verwachte lastenverzwaring en een verouderde structuur van de glastuinbouw. Deze analyse staat verwoord in de LTO notitie uit 1995 'Nederland Tuinbouwland'. Een van de elementen in het plan is de sociale begeleiding van ondernemers bij bedrijfsbeëindiging. In 'Nederland Tuinbouwland' wordt gerefereerd aan een LEI onderzoek waarin is geschat dat 30 tot 40% van de glastuinbouwbedrijven in financiële problemen zouden komen in het jaar 2000. Het Ministerie van LNV geeft in de zgn. Tuinbouwbrief van 7 juni 1996 haar visie op de situatie in de glastuinbouw. In deze brief wordt steun toegezegd aan het door LTO opgestelde Sociaal Economisch Plan. Uiteindelijk heeft het Ministerie van LNV 11 miljoen gulden bijgedragen aan het project. Het SEP glastuinbouw heeft in andere sectoren navolging gekregen.

Ervaringen met een Sociaal Economisch Plan als beleidsinstrument

Deze evaluatie heeft als doel:

Inzicht geven in de waarde van het instrument SEP ter ondersteuning van beslissingen over de lopende en toekomstige inzet van een SEP door LNV. Het SEP glastuinbouw zal daarbij centraal staan.

Advisering van individuele telers in modules

Het project SEP bood aan ondernemers de mogelijkheid om individueel advies te krijgen bij keuzes over de toekomst van het bedrijf. Deze adviezen waren gestructureerd in een aantal modules. De inhoud, het tijdsbeslag en de kosten waren beschreven in een handleiding.

De basis voor de advisering was een bedrijfsdoorlichting de zogenaamde 'bedrijfsroute'. Dit is een sterke-zwakke analyse van ondernemer en zijn bedrijf. Het vervolgadvisie bestond uit een keuze uit een aantal toekomstgerichte modules en een aantal modules rond bedrijfsbeëindiging.

Het SEP project is gestart in juni 1996 en heeft gelopen tot 31 december 1999. Het project is opgezet in opdracht van de projectgroep 'Nederland tuinbouwland' met LTO als gedelegeerd opdrachtgever. Het Ministerie van LNV heeft 63% van de totale projectkosten van 17,4 miljoen gulden gefinancierd. De overige projectkosten zijn gefinancierd door de bijdrage van de geadviseerde telers. Soms is de telersbijdrage meebetaald door anderen.

Het project is uitgevoerd door de adviesdiensten DLV en LTO-advies waarbij de DLV 63% van de omzet van het project heeft gezorgd. Naast een landelijke projectleider zijn er vier regionale projectleiders aangesteld die de verantwoordelijkheid hadden voor de activiteiten in hun regio.

Wat wil LNV met een SEP?

De doelstelling van LNV voor het SEP is af te leiden uit de zogenaamde 'Tuinbouwbrief' (7-6-1996). Uit de Tuinbouwbrief zijn een tweetal doelstellingen af te leiden voor het LNV beleid in relatie tot de inzet van het instrument SEP:

1. Sociale doelstelling: flankerend beleid voor de ondernemers die in financiële problemen dreigen te komen en hun gezin en werknemers
2. Economische doelstelling: verbeteren concurrentiekracht glastuinbouw door
 - A versnelling van strategische beslissingen van ondernemers én
 - B het stimuleren van beslissingen in gewenste richting

Doelstellingen bereikt door verbeterde marktprijzen

De positieve economische ontwikkeling is sterk bepalend geweest voor de investeringsbereidheid van glastuinders. Vanaf 1996 is de economische ontwikkeling in de glastuinbouw weer in een opgaande lijn.

De doelstelling van het SEP namelijk begeleiding geven bij de toegenomen problematiek van bedrijfsbeëindiging is alleen in het beginjaar 1996 van belang geweest. Vanaf 1997 is het dieptepunt voorbij.

SEP heeft mede bijgedragen aan veranderd denken ondernemers

Door vrijwel alle geïnterviewden werd geconstateerd dat de het strategisch management in de glastuinbouw is versterkt. Ondernemers zijn gewend geraakt om met strategische beslissingen om te gaan. Bedrijfsbeëindiging is bespreekbaar geworden. Externe ontwikkelingen hebben glastuinders hiertoe genoodzaakt. Verschillende studies, rapporten, discussiebijeenkomsten en adviezen hebben het strategisch ondernemersschap versterkt. Het SEP was één van deze adviezen.

Adviesmarkt in beweging

SEP is één van de bronnen voor advies van een teler. Bij de start van SEP waren met name de accountants een belangrijke andere adviseur voor toekomstgerichte plannen. Op het gebied van bedrijfsbeëindiging zijn op terrein van de psychische verwerking van beëindiging meerdere elkaar aanvullende adviseurs in beeld.

Bij de start van SEP is er vanuit de accountancy geprotesteerd tegen de concurrentievervalsing.

SEP sterk gericht op het individu

In het algemeen is het project uitgevoerd conform het projectplan. Het project zou regionaal worden gestuurd door regionale platforms met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven. Dit laatste was de verantwoordelijkheid van de LTO maar is niet uitgevoerd. Daardoor was het project sterk op de individuele teler gericht en is de aansluiting op de herstructureringsprojecten gering geweest. Dit heeft enerzijds te maken met het vaak langdurige proces van herstructurering van gebieden terwijl een SEP advies in enkele maanden werd afgerond. Verder bood het SEP project én de RSG regeling weinig handvaten om een gezamenlijke aanpak mogelijk te maken.

Oorspronkelijke taakstelling niet gehaald

De taakstelling van het aantal en soort adviezen is in de loop van het project aangepast. De uiteindelijke taakstelling bedraagt slechts een kwart van de oorspronkelijke taakstelling. Het project voldoet aan de aangepaste uiteindelijke taakstelling.

Volgens de oorspronkelijke taakstelling is echter slechts een kwart van de taakstelling in het aantal bedrijfsroutes gerealiseerd. De teruglopende vraag naar de bedrijfsroute module had aanleiding moeten zijn vooreen bezinning op de opzet van SEP en de uitvoering daarvan.

Doelgroep bereikt

Er zijn door de uitvoerende organisaties onvoldoende gegevens geregistreerd over de ondernemer, zijn bedrijfskenmerken en de afgenomen adviezen. De belangrijkste doelgroep, de ondernemers met financiële problemen zijn goed bereikt. De toekomstgerichte ondernemer is in redelijke mate bereikt. De activiteiten om de doelgroep te bereiken zijn voldoende geweest. De kwaliteit van de adviezen is wisselend geweest.

Als we ons baseren op de gesprekken met de uitvoerende organisaties lijkt men zich aan de voorwaarden te hebben gehouden behalve de '80 meter kavelbreedte'- voorwaarde. Dit laatste hield in dat ondernemers slechts onder voorwaarden meerdere modules kon afnemen.

Uitvoering pragmatisch

Een aantal onderdelen van de projectorganisatie is niet uitgevoerd. De aansturing vanuit de landelijke LTO en de regionale bestuurlijke platforms is veel minder sterk geweest dan in de opzet. Daarentegen is vanwege de financiële bijdrage van LNV de aansturing door LNV vrij groot geweest. De uitvoerende diensten; de regionale LTO adviesdiensten en de DLV zijn zelfstandige organisaties die elk hun eigen financiële geldstroom hebben van LNV. De projectleider had geen grip op de financiële bijdragen en de inzet van medewerkers. In 1997 heeft dit geleid tot enkele conflicten tussen de regionale LTO adviesdiensten en de DLV. Dit is onderling opgelost en lijkt uiteindelijk niet van invloed op het projectresultaat.

De organisatie van het project is desondanks naar tevredenheid en efficiënt verlopen. Gescheiden geldstromen bemoeilijken samenwerking. Dit vroeg om creativiteit van de uitvoerende organisaties.

De kwaliteitsborging van de adviezen was niet structureel geregeld. Er zijn wel verschillende activiteiten geweest om de kwaliteit van de adviezen te toetsen en te verbeteren.

Vergelijking met SEP's uit andere sectoren

Naast de glastuinbouw zijn er ook in de fruitteelt, akkerbouw, champignonteelt en de varkenshouderij ervaringen met SEP als beleidsinstrument. Er is een globale vergelijking gemaakt tussen de verschillende projecten. De conclusies daarvan zijn verwerkt in de aanbevelingen.

Conclusies

Eindconclusie 'doeltreffendheid'

De economische ontwikkeling van de sector glastuinbouw heeft een grote invloed gehad op de situatie in de glastuinbouw en daarmee sterk bijgedragen aan de economische en sociale doelstelling van SEP. De externe ontwikkelingen in de jaren 1998 en 1999 zijn zo dominant geweest dat het effect van SEP op zichzelf niet meer is vast te stellen.

In de eerste twee jaar van het project heeft het project voldaan aan de sociale doelstelling. Vrijwel alle beëindigende bedrijven zijn via het SEP begeleid.

SEP was één van de adviezen aan telers die bijdroeg aan de verbetering van het strategisch management.

Eindconclusie 'doelmatigheid'

Vanaf 1998 was er een beter perspectief voor de bedrijven en hadden ondernemers minder behoefte aan de ondersteuning via een bedrijfsroute doordat ze veelal zelf strategische keuzes hadden gemaakt. Vanaf 1998 heeft het accent gelegen op toekomstgerichte adviezen waarvoor het SEP maar ten dele was bedoeld.

Het project heeft een goed bereik gehad bij de doelgroep en de uitvoerders hebben zich redelijk gehouden aan de voorwaarden uit het projectplan.

Eindconclusie 'uitvoering'

Door omstandigheden buiten het project is een aantal elementen uit de projectorganisatie niet opgezet of anders uitgevoerd. De uitvoering van het project is desondanks naar tevredenheid en efficiënt verlopen. Door verschillende oorzaken is de samenwerking in een gebiedsgerichte aanpak niet van de grond is gekomen en is er vooral resultaat geboekt voor de individuele tuinder.

Aanbevelingen

- ⇒ De uitvoerende partij moet een monitoring bijhouden van gegevens van ondernemers en bedrijfskenmerken om beter inzicht te krijgen wie er zijn bereikt en welke adviezen er zijn afgenomen. Deze monitoring is nodig om een inzicht te krijgen in welke ondernemers er zijn bereikt om daarmee tussentijdse bijsturing mogelijk te maken.
- ⇒ Er is een snellere inzet van het SEP instrument nodig om op tijd in te kunnen spelen op snel veranderende economische omstandigheden in een sector. Het SEP glastuinbouw ging pas echt van start toen het dieptepunt in de crises voorbij was.
- ⇒ Er is een betere segmentatie van de doelgroep nodig naar de doelstellingen van SEP. SEP moet zich in de eerste plaats richten op de doelgroep waar SEP voor bedoeld is: (potentiële) beëindigers. Toekomstgerichte adviezen blijken in toenemende mate een commerciële markt te worden.
- ⇒ Er is een structuur nodig voor de kwaliteitsborging van de SEP adviezen. In een SEP project moet een aantal elementen worden opgenomen waarmee kwaliteit kan worden gewaarborgd bijvoorbeeld een (steekproefsgewijze) externe en interne toetsing van de adviezen, een enquête naar tevredenheid van de klanten, een klachtenregeling.
- ⇒ Er is een heldere aansturing nodig van de SEP projecten. De wijze van financiering, aansturing en projectorganisatie moeten goed overeenkomen.

1 Inleiding

Achtergrond

De aanleiding voor het voorlichtingsproject Sociaal Economisch Plan Glastuinbouw (SEP) was een combinatie van factoren: lage marktprijzen, verwachte lastenverzwaring en de verouderde structuur van de glastuinbouw. Deze analyse staat verwoord in de LTO notitie uit 1995 'Nederland Tuinbouwland'. Een van de elementen in het plan is de sociale begeleiding van ondernemers bij bedrijfsbeëindiging. In 'Nederland Tuinbouwland' wordt gerefereerd aan een LEI onderzoek waarin is geschat dat 30 tot 40% van de glastuinbouwbedrijven in financiële problemen zouden komen in het jaar 2000. Het Ministerie van LNV geeft in de zgn. Tuinbouwbrief van 7 juni 1996 haar visie op de situatie in de glastuinbouw. In deze brief wordt steun toegezegd aan het door LTO opgestelde Sociaal Economisch Plan. Uiteindelijk heeft het Ministerie van LNV 11 miljoen gulden bijgedragen aan het project. Het SEP glastuinbouw heeft in andere sectoren navolging gekregen.

Doel van de evaluatie:

Inzicht geven in de waarde van het instrument SEP ter ondersteuning van beslissingen over de lopende en toekomstige inzet van een SEP voor beleidsmakers van LNV. Het SEP glastuinbouw zal daarbij centraal staan.

Afbakening van de evaluatie

- Het SEP glastuinbouw zal centraal staan in deze evaluatie. Er zal een korte, globale vergelijking plaatsvinden van de SEP glastuinbouw met de SEP fruitteelt, varkenshouderij en champignons.
- Het instrument SEP zal niet worden vergeleken met andere beleidsinstrumenten binnen de herstructurering glastuinbouw.

2 Beschrijving van het project SEP

Voorafgaand aan de eigenlijke evaluatie wordt in deze paragraaf een korte beschrijving gegeven van het verloop van het project.

Het project SEP bood aan ondernemers de mogelijkheid om individueel advies te krijgen bij keuzes over de toekomst van het bedrijf. Deze adviezen waren gestructureerd in een aantal modules. In een handleiding zijn de inhoud, tijdsbeslag en kosten van de modules beschreven.

De basis voor de advisering was een bedrijfsdoorlichting de zogenaamde 'bedrijfsroute'. Dit is een sterke-zwakke analyse van de ondernemer en zijn bedrijf. Een vervolgadvisie kon bestaan uit een aantal toekomstgerichte modules of een aantal modules rond bedrijfsbeëindiging.

Het SEP project is gestart in juni 1996 en heeft gelopen tot 31 december 1999. Het project is opgezet in opdracht van de projectgroep 'Nederland tuinbouwland' met LTO als gedelegeerd opdrachtgever. Het Ministerie van LNV heeft 62% van de totale projectkosten betaald van 17,4 miljoen gulden. De overige projectkosten zijn gefinancierd door de bijdragen van de geadviseerde telers en anderen.

Het project is uitgevoerd door de adviesdiensten DLV en LTO-advies waarbij de DLV voor 63% van de omzet van het project heeft gezorgd. Naast een landelijke projectleider zijn er vier regionale projectleiders aangesteld die de verantwoordelijkheid hadden voor de activiteiten in zijn regio.

Tabel 2.1 Bijdrage van ondernemer en LNV per soort module (gld/module) *)

Module	Bijdrage tuinder	Bijdrage LNV
Bedrijfsroute	500	1728 (78%)
Toekomstgericht bedrijfsplan	1500	1470 (49%)
Begeleiding beëindiging	0	990 (100%)
Verwerking en oriëntatie op ander werk	1000	1970 (66%)
Schuldsanering	1000	1970 (66%)

*) bedragen vanaf 1 januari 1998 daarvoor waren de bedragen iets lager.

Inhoud van de modules

Bedrijfsroute

De bedrijfsroute is een sterke-zwakke analyse van de ondernemer en de onderneming. Het geeft de huidige situatie weer met een prognose, conclusie en advies.

Toekomstgericht bedrijfsplan

Dit is een vervolg op de bedrijfsroute. Adviezen uit de bedrijfsroute worden uitgewerkt in een plan. Het bestaat uit een begroting, financieringsplan, technische beoordeling, milieuaspecten en subsidiemogelijkheden etc.. Hieruit volgt een actie- en stappen plan voor de tuinder.

Begeleiding beëindiging

De module richt zich op tuinders die willen beëindigen. De advisering is bestemd voor de ondernemer en andere bij het bedrijf betrokken gezinsleden. De advisering heeft tot doel de betrokkenen inzicht te geven in het proces van beëindiging en de gevolgen daarvan.

Verwerking en oriëntatie op ander werk

De ondernemer wordt begeleid bij de verwerking van de beëindiging en het vinden van ander werk.

Schuldsanering

Als bij een beëindiging blijkt dat door de verkoop van het bedrijf niet aan alle schulden kan worden voldaan wordt er begeleiding gegeven bij de schuldsanering.

Vòòr 1998 bestond de module 'toekomstgericht bedrijfsplan' uit drie submodules waaruit de ondernemer er één kon kiezen: toekomstgericht bedrijfsplan, begeleiding bedrijfsverplaatsing, en innovatie begeleiding.

Vanaf januari 1998 is deze module 'toekomstgericht bedrijfsplan' uitgebreid naar 11 sub modules. Ondernemers konden nu voor maximaal 3 sub modules subsidie verkrijgen:

economisch bedrijfsplan, kostprijsverlaging, vernieuwing en uitbreiding van glasopstanden, bedrijfsovername, samenwerking, herfinanciering en liquiditeitsbegroting, arbeidsorganisatie en personeelsbeleid, kwaliteitszorg, management en marketing, verplaatsing en nieuwvestiging en innovatie.

Naast het individuele advies was het ook mogelijk om ondernemers met dezelfde adviesvraag gezamenlijk in een groep te begeleiden.

Tabel 2.2 Aantal uitgebrachte adviezen per module en LNV subsidie project SEP Glastuinbouw 1996-1999

Jaar	Bedrijfs- route	Ontwikkelings- gericht	Beëindiging	Schulden- sanering	Verwerking en oriëntatie	LNV subsidie
1996	381	161	80	21	14	fl. 1.328.834
1997	623	750	230	101	48	fl. 2.859.700
1998	280	1079	179	63	46	fl. 2.861.690
1999	267	1638	246	40	62	fl. 4.119.059
Totaal	1551	3628	735	225	170	fl.11.169.282

3 Uitgangspunten voor de evaluatie

3.1 Beoogd effect van SEP

Het project 'Sociaal economisch plan Glastuinbouw' (SEP-T) is gemaakt in opdracht van LTO Nederland en is door het Ministerie van LNV medegefinancierd. Om de doelmatigheid en de doeltreffendheid van SEP te kunnen evalueren is allereerst een reconstructie gemaakt van de doelstelling van LNV bij het project. De doelstelling van LNV voor het SEP is af te leiden uit de zogenaamde 'Tuinbouwbrief' (7-6-1996). De Tuinbouwbrief is een brief van het Ministerie van LNV aan de Tweede Kamer waarin de Minister zijn visie geeft op de problemen in de tuinbouw. Tevens worden hierin maatregelen aangekondigd waarvan het SEP er een van is.

Uit de Tuinbouw brief zijn een tweetal doelstellingen af te leiden voor het LNV beleid in relatie tot de inzet van het instrument SEP. De doelstellingen staan niet expliciet in de Tuinbouwbrief vermeld maar zijn door de onderzoekers gereconstrueerd en vertaald naar evalueerbare doelstellingen.

1. Sociale doelstelling: flankerend beleid voor de ondernemers die in financiële problemen dreigen te komen en hun gezin en werknemers
2. Economische doelstelling: verbeteren concurrentiekracht glastuinbouw door
 - A versnelling van strategische beslissingen van ondernemers én
 - B het stimuleren van beslissingen in gewenste richting

De doelstellingen van LNV zijn geconcretiseerd in een projectplan, opgesteld door LTO Nederland en LTO advies.

Taakstelling project SEP

In het projectplan SEP van 12 januari 1996 staat voor het SEP glastuinbouw de volgende doelstelling geformuleerd bij de start:

'Het bewerkstelligen dat individuele tuinders beslissingen nemen in het belang van hun gezin, medewerkers en bedrijf gericht op de gewenste ontwikkelingen in de glastuinbouw. Het begeleiden van de uitvoering van deze besluiten'.

De uitvoering van SEP was in handen van de adviesorganisaties DLV en LTO-advies. Door middel van een aantal modules is beschreven welke adviezen en begeleiding de ondernemer kon verkrijgen. De module 'bedrijfsroute' is het basisproduct en geeft een sterke-zwakke analyse van het bedrijf. Het vervolg daarop zijn een aantal toekomstgerichte modules en een aantal beëindigingsgerichte modules.

Het Ministerie van LNV heeft in haar brief van 29 mei 1996 het projectplan goedgekeurd. In de loop van de vier jaar van het project zijn enkele malen taakstellingen gewijzigd als gevolg van veranderde financiële bijdragen van LNV en een veranderde behoefte van de ondernemers. In mei 1998 heeft de projectleider een verzoek gericht aan DWK om het aantal toekomstgerichte modules uit te breiden van 3 naar 11 én om maximaal 3 gesubsidieerde toekomstgerichte modules per teler te kunnen aanbieden.

In de periode dat het SEP project werd opgestart, werd tevens de financiële aansturing van de beide adviesorganisaties, LTO-advies en DLV veranderd. De generieke financiering van LNV werd omgezet in programmafinanciering. Beide organisaties moeten vanwege het teruglopen van de LNV financiering een groeiend deel van de omzet uit commerciële activiteiten behalen. Deze omslag van inputfinanciering naar outputfinanciering heeft gedurende het project plaatsgevonden en heeft invloed gehad op de start en de uitvoering van het project.

3.2 Het denkkader

De theorie van strategisch management is hier kort weergegeven. Deze theorie heeft als achtergrond gediend bij het opstellen van de evaluatievragen.

Stappen in strategisch management

Het management van een bedrijf is te onderscheiden in drie niveaus de operationele, tactische en strategische beslissingen. De drie niveaus hangen samen met de tijdspanne waarop ze betrekking hebben namelijk de dagelijkse, de jaarlijkse en meerjaarlijkse beslissingen.

Het strategisch management omvat de planning, beslissingen en evaluatie van lange termijn keuzes voor het bedrijf. Belangrijke elementen van strategisch management zijn de doelstellingen van de ondernemer met zijn bedrijf, het kennen van de sterke en zwakke punten van het bedrijf en de kansen en bedreigingen die op het bedrijf af komen en de bepaling van de strategie. Voor de land en tuinbouw wordt de inschatting van de risico's steeds belangrijker. De wijze waarop een ondernemer omgaat met risico's wordt een steeds belangrijker onderdeel van de bedrijfsvoering. De risico's van marktontwikkelingen, weer, ziekten en plagen, overheidsbeleid en financiering met vreemd vermogen worden groter. Kenmerkend voor een bedrijfstak in malaise is dat één of meerdere risico's zich voor veel of alle bedrijven aandienen.

In het proces van strategisch management speelt informatie een belangrijke rol. Beslissingen als schaalvergroting, andere teelten of zelfs bedrijfsbeëindiging worden door een ondernemer vaak maar een paar keer in zijn leven genomen. Beslissingen op operationeel niveau over bijvoorbeeld het al dan niet bestrijden van ziekten of plagen worden wekelijks genomen en kunnen wekelijks of in ieder geval jaarlijks worden geëvalueerd. Voor beslissingen op operationeel niveau kan ervaringskennis worden opgebouwd. Voor het strategisch management geldt dit niet of veel minder. Een ondernemer zal dus afhankelijker zijn van externe adviseurs.

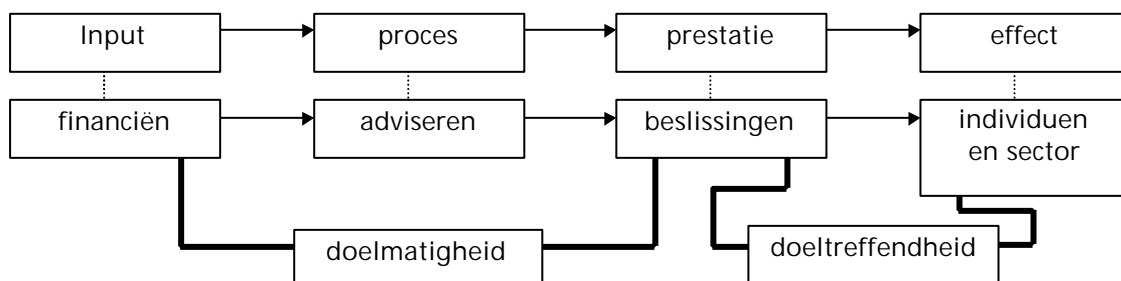
Bedrijfsbeëindiging

Aanleiding voor een bedrijfsbeëindiging kan zijn dat er geen opvolger voor het bedrijf aanwezig is, de financiële reserves zijn uitgeput of dat er geen perspectieven zijn voor verdere bedrijfsontwikkeling. In de situatie van malaise in een bedrijfstak kan door een tegenvallende omzet deze bedrijfsbeëindiging worden vervroegd. Een minder rooskleurige bedrijfsbeëindiging ontstaat als door financiële tegenvallers het bedrijf niet langer kan worden voortgezet en gedwongen moet worden beëindigd. In dat geval is het proces van bedrijfsbeëindiging niet alleen een economisch en juridisch proces maar tevens een psychologisch proces.

3.3 Beleidstheorie

Onderstaand schema geeft in vereenvoudigde vorm weer hoe het instrument SEP heeft gewerkt. Als input voor het instrument heeft de financiële bijdrage van LNV aan het project SEP gediend. Het adviseren van ondernemers moest leiden tot beslissingen van ondernemers in de gewenste richting.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



De doelmatigheid is het verband tussen de financiële bijdrage en het aantal beslissingen en de versnelling van deze beslissingen. De doeltreffendheid is het verband tussen de beslissingen die op basis van het advies zijn genomen en de belangen van de gezinnen, medewerkers en bedrijven en de ontwikkeling van de sector in de gewenste richting.

Evaluatievragen

De evaluatievragen vallen uiteen in drie hoofdvragen.

Hoofdvraag	Deelvragen
Doeltreffendheid: Heeft het instrument SEP beantwoord aan de sociale en economische doelstellingen in de Tuinbouwbrief?	1. Heeft SEP effect gehad op de sociale doelstelling? 2. Heeft SEP effect gehad op de economische doelstelling? 3. Heeft het SEP meerwaarde ten opzichte van andere strategische adviezen voor ondernemers door andere actoren?
Doelmatigheid: Hebben DLV en LTO advies voldaan aan doelstelling, taakstelling en voorwaarden van het projectplan SEP glastuinbouw?	1. Is er voldaan aan taakstelling? 2. Is er voldaan aan de voorwaarden?
Uitvoering: Was de projectorganisatie en de uitvoering adequaat?	1. Is er een duidelijke aansturing en communicatie tussen LNV naar LTO en LTO advies en DLV? 2. Is de kwaliteitsborging van de adviezen adequaat?

3.4 Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van gesprekken en deskresearch. De volgende gesprekken zijn gevoerd met (zie bijlage 1):

- Beleidsmedewerkers LNV
- Projectleider, regioprojectleider en uitvoerders van het project
- Glastuinders, bestuurders
- Intermediairen

De schriftelijke bronnen zijn vermeld in bijlage 1

Er is voor gekozen om de informatie te verzamelen via gesprekken en deskresearch. Via gesprekken is getracht een beeld te krijgen van het effect van het project SEP. De resultaten van de evaluatie zijn door deze aanpak kwalitatief van aard. Er is via een drietal enquêtes uitgevoerd in opdracht van de projectorganisatie, informatie beschikbaar over de mate van tevredenheid van de geadviseerde tuinders en in welke mate de adviezen zijn opgevolgd.

4 Doeltreffendheid instrument

Heeft het instrument SEP beantwoord aan de sociale en economische doelstellingen in de Tuinbouwbrief?

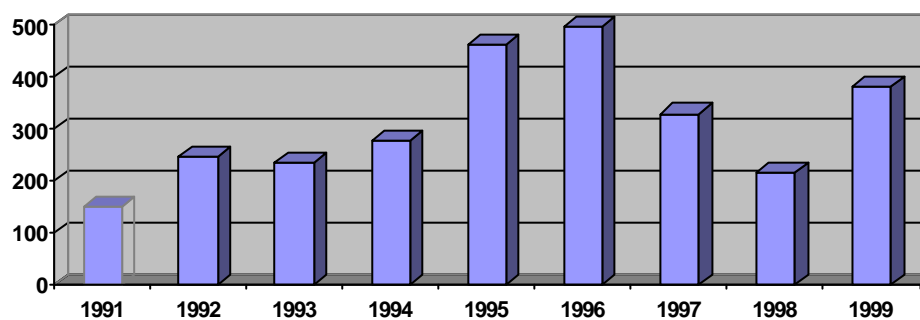
Deelvragen:

- Heeft SEP effect gehad op de sociale doelstelling?
- Heeft SEP effect gehad op de economische doelstelling?
- Heeft het SEP meerwaarde ten opzichte van andere strategische adviezen voor ondernemers door andere actoren?

4.1 Heeft SEP effect gehad op de sociale doelstelling?

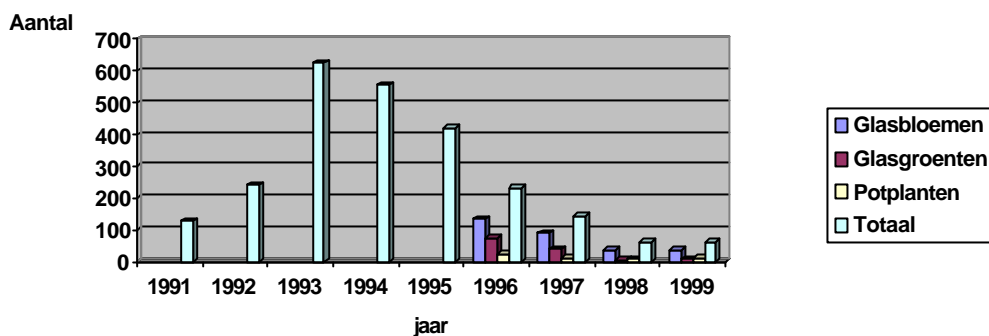
Het SEP glastuinbouw is met name opgestart omdat het LEI had geprognoseerd dat 40% van de glastuinbouwbedrijven door lage marktprijzen en hoge milieulasten niet gecontinueerd zouden worden. Eén van de doelstellingen van LNV was om deze grote groep bedrijfsbeëindigers en hun gezin en werknemers te begeleiden.

Grafiek 4.1 Afname per jaar van het aantal bedrijven met glas (afname tov het voorgaande jaar) (CBS)



In de grafiek is de afname per jaar van het aantal glastuinbouwbedrijven weergegeven. Het totaal aantal glastuinbouwbedrijven is van 1990 tot 1999 afgenomen met 19%. In de periode dat het SEP project werd uitgevoerd, is het aantal glastuinbouwbedrijven met 925 afgenomen volgens het CBS. Dit kengetal is niet hetzelfde als het aantal bedrijfsbeëindigers maar zal wel van dezelfde orde van grootte zijn. Uiteindelijk is tussen 1996 en 1999 het aantal glastuinbouwbedrijven met 7% afgenomen. Dit is aanmerkelijk minder dan de 40% waar het SEP project in aanvang vanuit is gegaan.

In 1999 is er een toename van het aantal beëindigde bedrijven. Volgens Salomons zijn er in 1999 veel beëindigers die niet uit financiële noodzaak maar als een economische beslissing hun bedrijf beëindigen.



Grafiek 4.2 Aantal BbZ adviezen per jaar door LASER

Uit de aanvragen voor het Bijstandsbesluit Zelfstandigen (BbZ) kan worden afgeleid in welke mate bedrijven in financiële problemen zijn gekomen. De grafiek geeft het aantal 'ontvangen verzoeken om advies' weer. LASER levert advies aan de gemeentelijke commissies voor BbZ. De grafiek geeft aan dat het aantal adviezen vanaf 1997 aanmerkelijk is afgenomen tot ongeveer 150 per jaar. Dit is vergelijkbaar met het aantal adviesaanvragen voor de crisisjaren (1993-1996). Dit geeft aan dat de financiële problematiek vanaf 1997 weer vergelijkbaar is met het aantal beëindigers voor de crisisjaren. In totaal zijn er tussen 1996 en 1999 500 adviesaanvragen geweest. De aanvragen voor de regeling IOAZ (inkomensbesluit oudere en arbeidsongeschikte zelfstandigen) vertonen een zelfde lijn. Het aantal aanvragen vanuit de glastuinbouw is met name in 1993, 94 en 95 het hoogst. Vanaf 1996 is het dieptepunt van de crises voorbij.

In het kader van het SEP project is indirect voor de werknemers die werkzaam waren op de beëindigde bedrijven iets gedaan. De verbeterde economische ontwikkeling had wel tot gevolg dat de vraag naar arbeidskrachten in de glastuinbouw is toegenomen. In 1997 was de behoefte aan arbeidskrachten zodanig gegroeid dat er sprake was van een tekort van ongeschoolde arbeidskrachten in de tuinbouw (Burgh, 1997).

Conclusie:

De sociale doelstelling van het SEP namelijk begeleiding geven bij de problematiek van bedrijfsbeëindiging is alleen in het beginjaar 1996 van belang geweest. Via het SEP project zijn vrijwel alle bedrijfsbeëindigers begeleid. Vanaf 1997 was het dieptepunt van de crises voorbij.

4.2 Heeft SEP effect gehad op de economische doelstelling?

De economische doelstelling bestaat uit het versnellen van beslissingen door ondernemers en het nemen van beslissingen in de gewenste richting.

Vrijwel alle geïnterviewde personen onderschrijven enkele markante veranderingen in het ondernemerschap in de glastuinbouw:

- Bedrijfsbeëindiging is bespreekbaar geworden. Het wordt als een normale en soms logische ondernemersbeslissing gezien. Voor de crisisjaren was bedrijfsbeëindiging een taboe.
- Het strategisch en economisch denken is versterkt. Glastuinders zijn actief bezig met veranderingen in de markt, liberalisering gaswet en belastingwetgeving enzovoorts. Glastuinders zijn ontvankelijk voor economische berekeningen en adviezen.

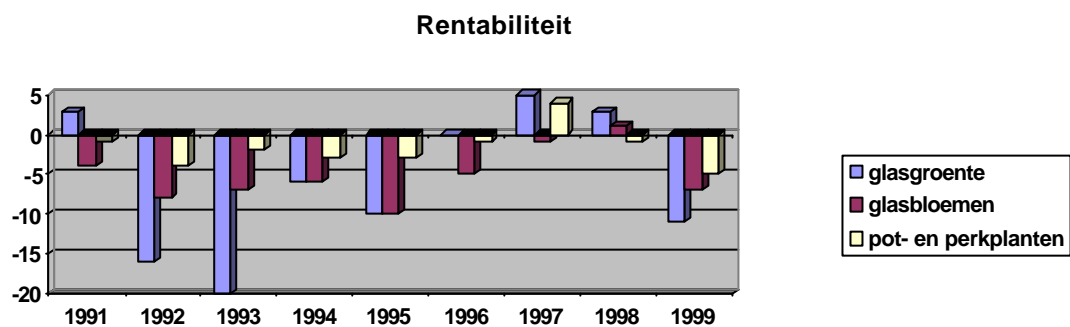
Aan de geïnterviewden is ook de vraag gesteld in welke mate SEP hieraan heeft bijgedragen. Voorop staat dat het effect van SEP nauwelijks objectief te bepalen is. Wat wel naar voren kwam is dat er een reeks van ontwikkelingen is geweest die sterk bepalend is geweest voor bovenstaande effecten:

- Begin jaren '90 was bedrijfsbeëindiging aan de orde van de dag en betrof het ook telers waarvan niemand het verwachtte. Bedrijfsbeëindiging kwam voor elke teler zeer dichtbij. Dit leidde tot bezinning over de toekomst van het eigen bedrijf.
- Er zijn verschillende discussies gevoerd over de ontwikkelingen in de sector bijvoorbeeld over schaalvergroting. Enkele geïnterviewden gaven aan dat rapporten van het LEI, NIB en Rabobank, intensief besproken zijn in de sector en van invloed zijn geweest op het denken in de sector.

De invloed van externe factoren

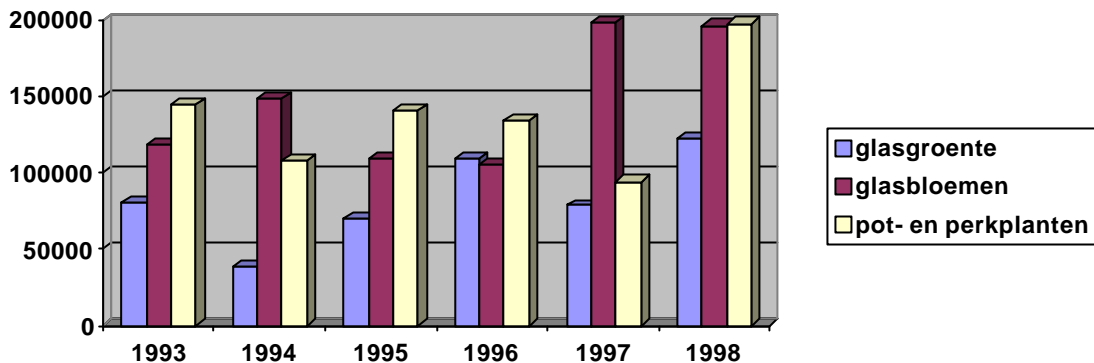
De grafieken geven een aantal economische kengetallen weer van de economische ontwikkeling in de glastuinbouw. De bedrijfsresultaten, uitgedrukt in opbrengst per 100 gulden kosten, zijn vanaf 1996 weer in een opgaande lijn. Voor de glasgroenteteelt zijn vanaf 1996 en voor de snijbloementeelt en potplantenteelt vanaf 1997 de bedrijfsresultaten weer positief.

Grafiek 4.3 Rentabiliteit van glastuinbouwbedrijven (netto bedrijfsresultaat per 100 gld kosten)(LEI)



Uit de interviews kwam ook naar voren dat de economische ontwikkeling in de glastuinbouw vanaf 1996 weer bergopwaarts ging. De stemming in de glastuinbouw veranderde weer in optimisme. Verschillende grote bedrijven kregen vertrouwen in de toekomst en voerden grote investeringsplannen uit. Vanaf 1997 heeft de positieve ontwikkeling voor de sector doorgezet. De tegenvallende bedrijfsresultaten in 1999 lijken vooralsnog niet in 2000 door te zetten. Uit de grafiek met de omvang van de investeringen in de glastuinbouw blijkt dat met name de investeringen in de glasgroenteteelt rond 1994 een dip vertoonden. De investeringen in de glasgroenteteelt zitten vanaf 1996 weer op een redelijk niveau. De investeringen in de glasbloementeelt en de pot-en perkplantenteelt nemen vanaf 1998 toe.

Grafiek 4.4 Gemiddelde investeringen per bedrijf (gld/ bedrijf)(LEI)



Conclusie

De positieve economische ontwikkeling is sterk bepalend geweest voor de investeringsbereidheid van glastuinders. Vanaf 1996 is de economische ontwikkeling in de glastuinbouw weer in een opgaande lijn. Dit heeft sterk bijgedragen aan de economische doelstelling.

Studies, rapporten, discussiebijeenkomsten en adviezen hebben het strategisch management in de glastuinbouw versterkt. Het SEP was één van deze adviezen. Het is niet duidelijk of SEP glastuinbouw beslissingen van ondernemers heeft versneld.

4.3 Heeft het SEP meerwaarde ten opzichte van andere strategische adviezen voor ondernemers door andere actoren?

Wie speelt een rol bij de strategische keuzes van een ondernemer?

Het is de vraag of SEP in een behoefte voorzorg of dat de adviezen door anderen ook gegeven werden of konden worden. In de verschillende interviews kwam naar voren dat met name de accountancy een andere belangrijke adviseur is voor de ondernemer. De accountancy wordt gezien als een goede adviseur. Door enkele geïnterviewden werd aangetekend dat een accountant over het algemeen minder onafhankelijk tegenover een ondernemer staat dan een adviseur van LTO advies en de DLV. Het is de vraag of dit verschil er werkelijk is. Elke adviseur van een teler is in zekere mate afhankelijk van de teler.

Naast de individuele adviezen zijn er verschillende bronnen waarop de ondernemer zijn strategische beslissingen baseert. Ten eerste lijkt de betere ondernemer vaak zelf een goed beeld te hebben van zijn bedrijfsvoering. Daarnaast gebruikt hij informatie van de bank, accountant, studieclub, informatieavonden en cursussen zo blijkt uit de interviews. Een teler noemde het een ander voorlichtingsproject 'perspectief zonder schaalvergroting' waarin ook over de toekomstmogelijkheden van kleinere bedrijven werd gediscussieerd.

Enkele geïnterviewden gaven aan dat er onderscheid moet worden gemaakt in de type ondernemers. Het zijn niet de top ondernemers die een SEP het meest nodig hebben. Top ondernemers behalen bovengemiddelde bedrijfsresultaten en oriënteren zich goed op ontwikkelingen. Het is moeilijk te achterhalen welke type ondernemers zijn bereikt doordat er geen gegevens door de uitvoerders zijn geregistreerd. Wat in de interviews wel naar voren kwam was dat de groep top-ondernemers als eerste bereid waren een SEP te laten uitvoeren. De indruk was dat deze ondernemers zelf een goed beeld van het bedrijf hebben en een SEP advies

gebruiken als 'second opinion'. Dit was niet de bedoeling van LNV. Geschat wordt echter dat slechts een beperkt deel van de bereikte doelgroep uit top-ondernemers bestond. Volgens de projectleider en verschillende geïnterviewde tuinders ging er wel een voorbeeldwerking van uit dat SEP zich tevens op de toekomstgerichte ondernemers richtte. Verder is de indruk van de projectleider dat de DLV en LTO advies de 'echte top-ondernemers' niet als kant hadden.

Het is de vraag of de verschillende adviseurs een even goede 'toegang' hebben tot de ondernemer in de middengroep en achterkant. De huidige doelgroep van de accountancy en particuliere adviesdiensten adviseren met name betere ondernemers. De vraag is of bij de keuze van de uitvoerder ook de bereikbaarheid van de doelgroep een rol moet spelen.

Op het gebied van bedrijfsbeëindiging zijn er verschillende adviseurs in beeld echter met een eigen werkterrein. LTO advies is door de breedte van het adviespakket, juridisch, economisch en sociaal eigenlijk de enige die bedrijfsbeëindiging in het gehele traject van beëindiging goed kan begeleiden. De accountants richten zich met name op de bedrijfseconomische en juridische aspecten. Voor de meer langdurige en tijdrovende begeleiding van de psychische en sociale aspecten van bedrijfsbeëindiging komen naast LTO advies andere adviseurs in beeld. Dat varieert van maatschappelijk werk tot de Zelforganisatie voor Bedrijfsbeëindigers (ZOB). Uit de interviews en uit literatuur blijkt dat de groep (potentiële) bedrijfsbeëindigers moeilijk te bereiken is.

Hoe verhouden SEP adviezen zich tot commerciële advisering?

Uit de interviews blijkt dat de markt voor commerciële bedrijfseconomische adviezen zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Mogelijk mede onder invloed van het SEP project zijn ondernemers bereid om te betalen voor individueel bedrijfseconomisch advies. Bij de start van het project SEP zijn het met name de accountancy bedrijven geweest die hebben geprotesteerd tegen in hun ogen concurrentievervalsing. Een deel van de modules werden of konden ook geleverd worden door de accountantsbureaus. Het accountantsbureau LTC heeft een eigen bedrijfskundige adviesdienst die tegen betaling bedrijfsadviezen verstrekt. Inmiddels zijn er meerdere commerciële adviesbureaus actief die bedrijfseconomische toekomstplannen kunnen opstellen.

Zijn er andere impulsen voor strategische adviezen ?

Bij een adviesaanvraag voor investeringsplannen of dekking van verliezen verlangt een bank een bedrijfseconomisch plan. Dit plan kan door een ondernemer zelf worden opgesteld of door een adviseur.

Vanuit de regeling Bijstandsbesluit Zelfstandigen zijn ondernemers vaak gedwongen om een bedrijfsdoorlichting te plegen. LASER stelt vaker op verzoek van de gemeentelijke commissie BbZ een advies op over het continuïteitsperspectief van een bedrijf. In veel gevallen wordt de tuinder dan al begeleid door een externe adviseur.

Voor de Regeling Structuurverbetering Glastuinbouwbedrijven (RSG) kan een ondernemer subsidie krijgen op zijn investeringsplannen. De regeling vereist een investeringsplan bij zijn subsidieaanvraag.

Conclusie

SEP is één van de bronnen voor advies van een teler. Bij de start van SEP waren met name de accountants een belangrijke andere adviseur voor toekomstgerichte plannen. Op het gebied van bedrijfsbeëindiging zijn op het vlak van verwerking meerdere elkaar aanvullende adviseurs in beeld.

Bij de start van SEP is er vanuit de accountancy geprotesteerd tegen de concurrentievervalsing.

Eindconclusie 'doeltreffendheid':

De economische ontwikkeling van de sector glastuinbouw heeft een grote invloed gehad op de situatie in de glastuinbouw en daarmee sterk bijgedragen aan de economische en sociale doelstelling van SEP. De externe ontwikkelingen in de jaren 1998 en 1999 zijn zo dominant geweest dat het effect van SEP op zichzelf niet meer is vast te stellen.

In de eerste twee jaar van het project heeft het project voldaan aan de sociale doelstelling. Vrijwel alle beëindigende bedrijven zijn via het SEP begeleid.

SEP was één van de adviezen aan telers die bijdroeg aan de verbetering van het strategisch management.

5 Doelmatigheid instrument

Hoofdvraag 2: Hebben DLV en LTO advies voldaan aan taakstelling en voorwaarden van het projectplan SEP glastuinbouw?

Deelvragen:

- Is er voldaan aan taakstelling?
- Is er voldaan aan de voorwaarden?

5.1 Is er voldaan aan taakstelling?

Is er voldaan aan het aantal en soorten adviezen dat gegeven zou worden?

De taakstelling van SEP is tussen 1996 en 1999 regelmatig bijgesteld. In de tabel staan de afspraken zoals die in de verschillende jaren voor het gehele project zijn gemaakt. De redenen voor de bijstelling zijn de minder beschikbare middelen, verhoging van uurtarieven en BTW berekening vanaf 1998. De verdeling over de verschillende modules is bijgesteld vanwege de veranderende vraag van ondernemers. De realisatie komt vrijwel overeen met de bijgestelde taakstelling van 1998. Het blijkt dat men name de behoefte aan de module bedrijfsroute veel lager ligt dan oorspronkelijk werd ingeschat.

Tabel 5.1 Overzicht van aangepaste taakstelling voor vier jaar in de loop van het project en realisatie in aantallen modules

Module	Taakstelling afgesproken in 1996	Taakstelling afgesproken in 1997	Taakstelling afgesproken in 1998	Realisatie tov taakstelling 1996
Bedrijfsroute	5700	5200	1600	1551 (27%)
Ontwikkelingsgerichte begeleiding	2500	3245	3400	3628(145%)
Begeleiding beëindiging	700	1100	650	735(105%)
Schulden sanering	400	545	230	225 (58%)
Oriëntatie ander werk	160	310	180	170 (106%)

Was het legitiem om de taakstelling bij te stellen?

Er was een aantal redenen om de taakstelling in de loop van de jaren aan te passen. Enerzijds waren er wijzigingen in de financiering. De belangrijkste redenen zijn echter de aanloopproblemen door gebrek aan menskracht én de veranderende vraag van ondernemers. De basis van SEP vormt de bedrijfsroute én de begeleiding bij beëindiging 'Het gevolg is dat in de jaren 1998 en 1999 de belangstelling voor de bedrijfsroute afnam omdat de ondernemer zijn keus vaak al had gemaakt' (Salomons, 2000). De veranderingen in taakstelling zijn door LNV geaccodeerd.

Het lijkt erop dat er zeer pragmatisch met de taakstellingen is omgegaan zonder dit te baseren op de oorspronkelijke bedoeling en opzet van SEP. De mogelijkheden tot bijsturing waren echter beperkt doordat er voor het project meerjarige afspraken waren gemaakt over de inzet en financiering. Verder was het in 1997 niet te voorzien dat de economische ontwikkeling in de glastuinbouw zich positief zou ontwikkelen en daarmee het accent op toekomstgerichte advisering zou komen te liggen.

Is er geadviseerd in de gewenste ontwikkelingsrichting?

In de doelstelling staat dat er gestimuleerd wordt dat er beslissingen worden genomen in de gewenste ontwikkelingsrichting in de glastuinbouw. De 'gewenste ontwikkelingen' worden niet expliciet gemaakt.

In algemene zin kan als gewenste ontwikkeling worden gezien dat ondernemers hun bedrijfsvoering toetsen op ontwikkelingen die om hun heen gebeuren en daaruit hun strategie

bepalen. De visie van de regioprojectleiders is, dat het 'economisch denken van de telers' is versterkt en dat de behoefte aan een regelmatige toetsing van de bedrijfsvoering via economische advisering is toegenomen. In paragraaf 4.3 is daar op ingegaan.

Van de adviesmodules is bijgehouden om welke inhoudelijke onderwerpen het gaat. Het is echter niet te toetsen in welke mate dit voldoet aan de 'gewenste ontwikkelingsrichting'.

Tabel 5.2 Percentage adviezen naar ontwikkelingsrichting

Investeren in bedrijfsstructuur	27%
- uitbreiden of vervangen van glas	7%
- verplaatsen van het bedrijf	20%
Investeren in managementaspecten	58%
- Managementaspecten algemeen	19%
- Kostprijsverlaging	9%
- Omschakelen van teeltwijze of teelt	9%
- Herfinanciering of liquiditeitsbewaking	8%
- Doorgaan in de huidige situatie	7%
- Personeelsorganisatie	6%
Bedrijfsovername of beëindiging	9%
Overige adviezen	6%

Sluiten de modules en werkwijze aan op de behoefte van de ondernemers?

Op een drietal momenten is de tevredenheid van de ondernemers over de adviezen van SEP gemeten. In 1997 is door een student van de LUW een onderzoek gedaan naar de tevredenheid van tuinders met de 'bedrijfsroute' (Adrichem 1997). Uit dit onderzoek bleek dat tweederde van de tuinders het advies hadden gebruikt. Bij eenderde van de tuinders werd het advies volledig gevolgd. Slechts 8 % van de tuinders heeft niets gedaan met het advies omdat ze het te oppervlakkig vonden en er in de praktijk niets mee konden doen.

In 1998 is er een tweede onderzoek gedaan naar de tevredenheid van tuinders over de bedrijfsroute. Er is tevens een enquête gehouden bij bankmedewerkers. In dit onderzoek is met name gekeken naar mogelijke inhoudelijke verbeteringen aan de module bedrijfsroute. In zijn algemeenheid wordt gesteld dat de adviezen concreter en kritischer mochten zijn. In de interviews is dit ook meerdere malen gesteld. Verder is gesteld dat zowel relatiebeheerders als banken meer aandacht willen voor het ondernemerschap.

Vlak voor de afsluiting van het project is door de regionale projectleiders een telefonische enquête uitgevoerd onder 120 geadviseerde tuinders. Daaruit kwam naar voren dat 80% het advies heeft opgevolgd of gaat opvolgen.

De 3 enquêtes en de voor de evaluatie gehouden interviews geven aan dat de tuinders en intermediairen redelijk tot goed tevreden zijn over SEP.

Conclusie

Volgens de aangepaste taakstelling heeft het project aan zijn taakstelling voldaan. Volgens de oorspronkelijke taakstelling is echter slechts een kwart van de taakstelling in het aantal bedrijfsroutes gerealiseerd. De aangepaste taakstelling sluit niet aan bij de oorspronkelijke doelstelling. De modules en werkwijze sluiten aan bij de behoefte van telers.

5.2 Is er voldaan aan de voorwaarden?

Is er invulling gegeven aan het projectplan?

De doelstelling in het projectplan SEP is als volgt omschreven: *'Het bewerkstelligen dat individuele tuinders beslissingen nemen in het belang van hun gezin, medewerkers en bedrijf gericht op de gewenste ontwikkelingen in de glastuinbouw. Het begeleiden van de uitvoering van deze besluiten'*.

Belangrijke elementen in de opzet van het project zijn de uitwerking van de begeleiding in adviesmodules, de uitwerking van de adviezen richting gezin en werknemers en de verbinding met regionale herstructureringsinitiatieven.

De uitvoerende organisaties, DLV en LTO advies, hadden bij de start van het project ervaring met de individuele begeleiding van ondernemers. De verschillende modules zijn in meer of mindere mate afgenomen door tuinders (zie tabel 5.1) De module scholing zou in samenwerking met anderen worden opgezet, los van het SEP project. Deze module is niet uitgevoerd vanwege gebrek aan belangstelling. Naast de individuele advisering zijn er in groepen adviezen verstrekt.

In het projectplan was de opzet om op regionaal niveau aansluiting te zoeken bij regionale initiatieven voor herstructurering van gebieden. De aansluiting zou moeten worden gemaakt via regionale begeleidingscommissies waarin onder andere agrarische bestuurders zitting zouden nemen. Deze regionale begeleidingscommissies zijn niet opgericht. De aansluiting bij regionale initiatieven is niet in alle regio's geslaagd. In de regio zuid is in een aantal gebieden (Helenaveen en Lent) een aansluiting gemaakt bij een gebiedsvisie. Van de overige gebieden zijn er geen voorbeelden bekend.

In het projectplan is als aparte doelgroep werknemers genoemd. In het projectplan staat vermeld dat bij beëindiging van bedrijven werknemers zullen worden ingelicht. Via de ondernemer zal er naar een oplossing worden gezocht. Er zijn geen specifieke activiteiten in het SEP opgenomen. Uit de interviews bleek dat in bepaalde gevallen werknemers bij een advies zijn betrokken. In het eindverslag van SEP wordt opgemerkt dat door de toenemende vraag naar arbeid er voor heeft gezorgd dat het vinden van werk nauwelijks problemen heeft gegeven.

Is de doelgroep bereikt?

'De doelgroep voor de doorlichting zijn alle glastuinders. In eerste instantie de tuinders die directe financiële problemen hebben of waar financiële problemen op korte termijn zijn te voorzien'(projectplan). 'Het werkgebied is de glastuinbouw in Nederland. In totaal zijn er ongeveer 14.000 tuinbouwbedrijven met glas, waarvan bij 10.000 tot 11.000 bedrijven de teelt onder glas de hoofdbron van bestaan is. Bij de overige bedrijven gaat het om zogenaamd 'ondersteunend glas' (projectplan).

Er is binnen het project geen monitoring bijgehouden van gegevens over de doelgroep. Het aantal gegeven adviezen is wel geregistreerd maar niet het aantal ondernemers die zijn geadviseerd en de kenmerken van de ondernemers en de bedrijven.

Uit de interviews en via een globale inschatting is wel een indruk te krijgen van het bereik van het project. Uit het aantal modules dat is geadviseerd is een globale indicatie af te leiden wat het aantal ondernemers is dat is bereikt. In totaal zijn er 6300 modules uitgevoerd. De projectleider schat dat er 4000 tuinders zijn bereikt. Volgens bovenstaande definitie van de doelgroep is dat 40% van alle glastuinders.

Binnen de doelgroep had de groep in financiële moeilijkheden prioriteit. Er zijn in totaal 737 modules gegeven voor bedrijfsbeëindiging over een periode van 3 jaar. Het aantal bedrijven is volgens het CBS met bijna 1000 bedrijven afgenomen. Het aantal BbZ aanvragen bedroeg in die periode ongeveer 500 bedrijven. Deze bedrijven zullen voor een deel zijn beëindigd en voor een deel met een BbZ uitkering zijn gecontinueerd.

Er kan van worden uitgegaan dat het overgrote deel van de beëindigers is bereikt. Overigens werden bedrijfsbeëindigers voor de start van het project vrijwel in zijn geheel begeleid door de voorganger van LTO advies namelijk de SEV via LNV financiering. De SEV was goed bekend bij deze doelgroep.

Uit de interviews komt naar voren dat de betere ondernemers veelal als eerste een SEP hebben uitgevoerd als een second opinion. Volgens de geïnterviewden zijn dit de ondernemers die in feite een SEP niet direct nodig hebben. Vanwege het relatieve grote bereik van het project namelijk 40 % van de glastuinders zal ook een groot deel van de groep ondernemers uit het 'peleton en de staartgroep' zijn bereikt zijn.

Er zijn verschillende activiteiten gedaan om de doelgroep te bereiken. Er is een PR plan opgesteld voor de interne en externe communicatie (Oostende 1996). Via vakbladen, brochures, bestaande contacten met DLV en LTO teeltadviseurs zijn ondernemers bereikt. Onduidelijk is of er veel tuinders contact hebben opgenomen die niet reeds contact hadden met de DLV of LTO advies.

Financiële randvoorwaarden

Een gedetailleerde beoordeling van dit aspect zal plaatsvinden via een accountantscontrole. Hier zal globaal worden beoordeeld in hoeverre het project zich aan de financiële randvoorwaarden heeft gehouden.

LNV subsidie	LNV bijdrage DLV	LNV bijdrage LTO advies	Totaal
1996 kaderregeling	4.000.000	1.000.000	5.000.000
Programma 1997	1.089.000	1.145.815	2.234.815
Programma 1998	600.000	1.500.000	2.100.000
Programma 1999	1.292.500	865.000	2.157.500
Totaal	6.681.503	4.487.778	11.169.282

In het project was het mogelijk om niet bestede gelden door de sluizen naar het volgende seizoen. De LNV bijdrage is op een klein bedrag na volledig besteed. De omvang van de financiële bijdrage is niet beperkend geweest voor de uitvoering van het project.

Beschikbaarheid voldoende capaciteit

Voor de uitvoering van het project was het beschikbaar hebben van voldoende deskundigen capaciteit door de uitvoerende organisatie een belangrijke voorwaarde. Regionaal en in sommige jaren was de beschikbare menscapaciteit niet altijd voldoende. Met name bij de start van het project was er bij de DLV onvoldoende menscapaciteit. De vertraagde start heeft gezorgd voor een kleinere doelmatigheid omdat juist in het eerste jaar het project goed aansluit bij de doelstelling van LNV

Maximaal drie toekomstgerichte modules per ondernemer mits minimaal 80 meter brede kavel

Vanaf 1998 is het aantal toekomstgerichte modules uitgebreid en zijn er drie in plaats van één toekomstgerichte module per teler mogelijk onder voorwaarden:

- 'De ondernemer heeft een plan om de kavelbreedte te vergroten tot minimaal 80 meter of
- De ondernemer heeft een bedrijf met een kavelbreedte van minimaal 80 meter en breidt de huidige kasoppervlakte uit c.q. vervangt een deel of de gehele glasopstand., of
- De ondernemer bouwt een bedrijf op een nieuwe locatie'

De gegevens die hierin inzicht moeten verschaffen zijn niet beschikbaar. Volgens een regionale projectcoördinator 'werd hier niet zo nauw naar gekeken'. Over de betekenis voor de doelmatigheid is niets te zeggen omdat de achtergrond van de voorwaarde niet helder is en er in de uitvoering blijkbaar niet echt mee gewerkt is.

Kwalitatief goed advies

Uit de interviews kwam naar voren dat de kwaliteit van de adviezen sterk afhankelijk was van de kwaliteiten van de adviseurs. Over het algemeen blijkt dat telers over de adviezen redelijk tevreden waren. Enkele geïnterviewden gaven aan dat de adviezen kritischer hadden mogen zijn.

Monitoring en evaluatie

Door LNV zijn voorwaarden gesteld om per kwartaal en jaarlijks voortgangsrapportages te leveren over de voortgang van het project. Dit is door de projectleider aangeleverd en besproken in het periodieke overleg tussen LNV, LTO en de projectleider. Er zijn door LNV geen voorwaarden gesteld aan de monitoring van gegevens over bijvoorbeeld aantallen en soorten bedrijven. Er is

door de DLV wel een opzet gemaakt voor een database met gegevens over de geadviseerde bedrijven. Dit is door automatiseringsproblemen niet gelukt.

Conclusie

Er zijn door de uitvoerende organisaties onvoldoende gegevens geregistreerd over de ondernemer, zijn bedrijfskenmerken en de afgenomen adviezen. LNV heeft hier ook niet naar gevraagd. De belangrijkste doelgroep, de ondernemers met financiële problemen zijn goed bereikt. De toekomstgerichte ondernemer is in redelijke mate bereikt. De activiteiten om de doelgroep te bereiken zijn voldoende geweest.

De kwaliteit van de adviezen is wisselend geweest, maar is door de meerderheid van de tuinders als redelijk tot goed gewaardeerd.

Als we ons baseren op de gesprekken met de uitvoerende organisaties lijkt men zich aan de voorwaarden te hebben gehouden behalve de '80 meter kavelbreedte'- voorwaarde.

Eindconclusie 'doelmatigheid'

Vanaf 1998 was er een beter perspectief voor de bedrijven en hadden ondernemers minder behoefte aan de ondersteuning via een bedrijfsroute doordat ze veelal zelf strategische keuzes hadden gemaakt. Vanaf 1998 heeft het accent gelegen op toekomstgerichte adviezen waarvoor het SEP maar ten dele was bedoeld.

Het project heeft een goed bereik gehad bij de doelgroep en de uitvoerders hebben zich redelijk gehouden aan de voorwaarden uit het projectplan.

6 Uitvoerbaarheid

Hoofdvraag: Was de projectorganisatie en de uitvoering adequaat?

Deelvragen:

- Is er een duidelijke aansturing en communicatie tussen LNV naar LTO en LTO advies en DLV?
- Is de kwaliteitsborging van de adviezen adequaat?

6.1 Is er een duidelijke aansturing en communicatie tussen LNV naar LTO, LTO advies en DLV?

Oorspronkelijk projectorganisatie

In het projectplan staat de opzet van de projectorganisatie beschreven. De projectorganisatie had een landelijke projectorganisatie en een viertal regionale projectorganisaties. De landelijke projectorganisatie zag er als volgt uit:

Opdrachtgever:	Projectgroep 'Nederland Tuinbouwland'
Gedelegeerd opdrachtgever:	Projectleider 'Nederland Tuinbouwland' de heer D. Duijzer
Projectencoördinator:	de heer A. Hekman (LTO Nederland)
Landelijk projectleider:	de heer L. Salomons (WLTO advies v.h. SEV-WLTO)
Projectbureau:	Projectencoördinator en projectleider
Projectgroep:	De regionale projectleiders samen met de landelijke projectleider

Voor de uitvoering van het project was Nederland opgedeeld in vier regio's met elk een regionale projectleider.

Regionaal projectleider	Medewerker van DLV of LTO advies die verantwoordelijk is voor de uitvoering in de regio
Begeleidingscommissie	De regionaal projectleider met de secretaris van het regionaal platform, agrarische bestuurders en op ad hoc basis vertegenwoordigers van andere organisaties
Projectgroep	Medewerkers betrokken bij de uitvoering van DLV en LTO advies

De opzet van de regionale projectorganisatie is het geven van sturing aan het herstructureringsproces in de regio. In verschillende regio's zouden gebiedsvisies worden opgesteld die tevens richting zou geven aan de regionale invulling van het SEP project.

De feitelijke organisatie

In het concept evaluatieverslag van de projectleider wordt beschreven dat een aantal elementen van de 'uitvoerige projectorganisatie' niet is uitgevoerd. De structuur van regionale platforms die het herstructureringsproces in de regio zouden gaan sturen is nooit van de grond gekomen. Dit was de verantwoordelijkheid van LTO Nederland. In de praktijk hebben de bestaande bestuurlijke structuren het project gesteund en uitgedragen. De tijdsduur van een herstructureringsproject duurt vaak jaren terwijl de afhandeling van SEP adviezen in enkele maanden gebeurde. Het SEP project had verder geen handvaten om plaatselijke herstructureringsprojecten te begeleiden.

Ook van de landelijke projectorganisatie zijn een aantal onderdelen niet gerealiseerd. De landelijke projectencoördinator is niet verwezenlijkt. De aansturing gebeurde via een secretaris van de vakgroep Tuinbouw van de LTO. De Vakgroep Tuinbouw van LTO fungeerde als formeel opdrachtgever.

Ieder kwartaal werd er gerapporteerd aan het Ministerie van LNV en aan de projectgroep Nederland Tuinbouwland, later de vakgroep Tuinbouw van LTO Nederland. Gemiddeld twee keer per jaar werd het verslag en de voortgang van het project met de Directie landbouw en de Directie

Wetenschap en Kennisoverdracht besproken. Bij dit overleg was naast de projectleider, de coördinerend beleidssecretaris tuinbouw van LTO aanwezig en indien noodzakelijk een accountmanager van de DLV.

De verschillende betrokkenen zijn over de feitelijke projectorganisatie tevreden. De aansturing vanuit regionale platforms bleek niet haalbaar. In de praktijk is het project wel door regionale en landelijke sectorbesturen ondersteund en uitgedragen.

Aansturing door opdrachtgever en financier

De formele opdrachtgever van het SEP project is de LTO Nederland. De feitelijke aansturing heeft plaatsgevonden vanuit LNV. De directe bestuurlijke betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven bij het SEP project is na de start sterk verminderd. Het SEP project is door de landelijke en regionale besturen uitgedragen naar de praktijk.

Volgens de projectleider werd veel initiatief genomen vanuit de uitvoerende organisaties die vervolgens dit ter goedkeuring neerlegden bij LNV. Overigens zijn de visie van de beide LNV directies, DL en DWK en de projectleider over de rol van LNV verschillend. Volgens de projectleider lag de aansturing van het project vooral bij LNV vanwege de grote financiële betrokkenheid. De verantwoordelijkheden tussen DL en DWK waren niet helder. Verder waren de verantwoordelijkheden tussen LNV en LTO niet helder.

In de praktijk heeft de projectleider zich gericht op het Ministerie van LNV als hoofdfinancier van het project. Inhoudelijke voorstellen vanuit de projectorganisatie werden met LTO Nederland afgestemd en vervolgens ingebracht bij LNV. Besluiten werden duidelijk vertaald naar de regionale projectleiders.

Samenwerking

De huidige projectstructuur had als beperking dat de landelijk projectleider op bepaalde punten geen grip had op inzet van mensen. De DLV en de verschillende regionale LTO diensten waren onafhankelijke organisaties met van elkaar gescheiden financiële stromen. In eerste instantie wilde de DLV niet de gevraagde inzet vrijmaken uit de programmagelden. De ZLTO was gewend om gratis diensten te leveren voor leden. Dit spoorde niet met de eigen bijdrage van SEP. Geld was steeds gelabeld aan de meewerkende organisaties én regio's

In Noord-Nederland was er een verdeling van de gelden naar de regio's (bijvoorbeeld Friesland, Groningen,) en de organisaties GLTO, NLTO etc.

Het resultaat is geweest, dat dit de mogelijkheden voor het oppakken en gezamenlijk uitvoeren met name op regionivo moeilijk, zo niet onmogelijk was. Men voelde elkaar als concurrenten en men hoefden niet samen te werken. Er is dan ook nauwelijks sprake van geweest.

Doordat het SEP project sterk gericht was op de individuele teler was samenwerking tussen de adviesorganisaties minder van belang. Er zijn onderling afspraken gemaakt over kwantiteit en kwaliteit van de adviezen.

Conclusie

De organisatie van het project is naar tevredenheid en efficiënt verlopen. De feitelijke projectorganisatie is anders dan in het projectplan beschreven maar heeft dankzij korte lijnen tussen LNV en de projectleider goed gefunctioneerd. Gescheiden geldstromen bemoeilijken samenwerking. Dit vroeg om creativiteit van uitvoerende organisaties.

6.2 Was de kwaliteitsborging van de adviezen adequaat?

Er is door middel van een aantal punten gezorgd voor een kwaliteitstoets van de adviezen. In de eerste twee jaar van het project is er met beide diensten een toetsing geweest van de geleverde adviezen.

Er is bij de interne diensten een interne kwaliteitstoets geweest.

Er is in 1997 een onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid van de module 'bedrijfsroute'.

Halverwege het project zijn er met name van banken klachten gekomen dat de kwaliteit van de opgestelde adviezen te wensen overliet, waarop door de projectleiders actie is ondernomen. Bij de

door de DLV opgestelde adviezen werd bij de factuur een enquête gevoegd. Bij een negatieve reactie van de ondernemer werd hierop de ondernemer telefonisch benaderd.

Conclusie

De kwaliteitsborging van de adviezen was niet structureel geregeld. Er zijn wel verschillende activiteiten geweest om de kwaliteit van de adviezen te toetsten en te verbeteren.

Eindconclusie 'uitvoering'

Door omstandigheden buiten het project is een aantal elementen uit de projectorganisatie niet opgezet of anders uitgevoerd. De uitvoering van het project is desondanks naar tevredenheid en efficiënt verlopen. Door verschillende oorzaken is de samenwerking in een gebiedsgerichte aanpak niet van de grond is gekomen en is er vooral resultaat geboekt voor de individuele tuinder.

7 Discussie: vergelijking met SEP's in andere sectoren

Naast SEP glastuinbouw zijn er verschillende andere SEP projecten in andere sectoren gestart (zie bijlage 2). In dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit de SEP glastuinbouw worden gelegd naast de ervaringen van andere SEP's. Doordat de andere SEP projecten, behalve de herstructurering akkerbouw niet zijn geëvalueerd is de analyse vooral verkennend.

Hoe bereik je de ondernemers die een SEP doorlichting het hardst nodig hebben?

Uit de evaluatie SEP glastuinbouw blijkt dat in de eerste plaats ondernemers die een SEP doorlichting minder nodig hebben een verzoek doen voor advies. Uit de evaluatie van het project herstructurering akkerbouw bleek dat met name de betere ondernemers gebruik hebben gemaakt van een bedrijfsdoorlichting. Een groot deel van de feitelijke doelgroep is niet bereikt (Lösslbroek, 1997). De stelling van de projectleider SEP glastuinbouw was dat juist door SEP glastuinbouw breed aan te bieden, SEP glastuinbouw het positief imago kreeg. Het uiteindelijke bereik van SEP glastuinbouw is met 40% van de glastuinders vrij goed.

Verschillende geluiden uit de varkenshouderij geven aan dat de groep ondernemers die financiële moeilijkheden hebben moeilijk te bereiken zijn.

Aandachtspunten:

- Er is meer informatie nodig over de kenmerken van de geadviseerde ondernemers zodat er een beter inzicht is in het bereik van een SEP project.
- SEP moet zich in de eerste plaats richten op ondernemers en gezinsleden die financieel of psychisch knel zitten. Voor het bereiken van deze groep moet gebruik gemaakt worden van informele sociale netwerken.
- De uitvoering van SEP moet verbreed worden met adviesdiensten die gespecialiseerd zijn in knelgevallen

Hoe is de kwaliteitsborging geregeld?

De kwaliteitsborging van de gegeven adviezen is in het SEP glas niet structureel onderdeel van het project geweest maar georganiseerd via een aantal verschillende acties. De inbreng van externen is indirect geweest via een enquête en interviews van een student. Bij de SEP varkenshouderij had de stuurgroep waarin externen zijn vertegenwoordigd de taak van kwaliteitsbewaking. De indruk is dat door de eigen profilering van LTO advies en DLV, de onderlinge toetsing van kwaliteit lastig is. Bij de andere SEP's is niet duidelijk hoe de kwaliteitsborging is geregeld.

Aandachtspunten:

- Er zijn intern in de SEP projecten heldere afspraken over een duidelijke kwaliteitsbewaking nodig
- Er is extern toezicht nodig op de kwaliteit van de SEP adviezen

Hoe is de aansturing en projectorganisatie geregeld?

Bij de verschillende SEP projecten blijkt de sectororganisatie formeel opdrachtgever te zijn. Bij de SEP fruitteelt en champignonteelt blijkt dit een wassen neus te zijn. Uit de evaluatie SEP glas blijkt dat de opdrachtgever zich alleen bij de start met het project te hebben bemoeit. Bij de SEP varkenshouderij heeft de opzet van een projectbureau en stuurgroep geleid tot traagheid in de besluitvorming.

De verschillen in opzet tussen de verschillende SEP's is enorm groot.

Aandachtspunten:

- Vanwege flexibiliteit en juiste timing van het instrument SEP is een korte en heldere aansturing nodig.
- Er is meer coördinatie tussen de verschillende SEP initiatieven nodig om te voorkomen dat wielen worden uitgevonden
- Er is een snelle opstart van een SEP project nodig.

Literatuur

Adrichem, A.J.J. van, *Bijdrage van SEP-T aan de herstructurering van de glastuinbouw in Nederland*, LUW, mei 1997

Burgh, Y van der, *Arbeid in de tuinbouw in de toekomst*, EIM, 1997

Beem, M.J. van, *Welke afslag neemt de bedrijfsroute*, LUW, 1998

Lössbroek, T, T. Janssen, M. de Boer, *Het herstructureringsbeleid Akkerbouw 1990-1994, een evaluatieonderzoek*, IKC-L 1997

Oostende, M. van, *PR plan SEP 1996-1998*, DLV Naaldwijk, februari 1996

Salomons, L, *Verslag project SEP-Tuinbouw 1996-2000*, Haarlem, juni 2000

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen

- P. Steijn WLTO vakgroep tuinbouw
- J. Geurts, Rabobank Midden Westland
- N. van Giesen, adviseur Commissie Bbz aanvragen gemeente Naaldwijk
- P. Engelen LTB bedrijfsadvies
- T. Duivestein, LTO vakgroep Tuinbouw
- N. Stijger, LTO groeiservice
- T. Verrijt, ZOB
- J. Lint LNV-DWK
- F. Vink LNV-DL
- J. van Doorn, LTO
- R. Luiks, sociaal contactpersoon WLTO
- L. van Uffelen, projectleider zuidwest
- L. Salomons, landelijk projectleider
- B. Lijnema, projectleider noord
- R. van den Boogaard, projectleider zuid
- E. Kok, DLV accountmanager

Bijlage 2 Tabellen

Tabel Kenmerken van de SEP's in de verschillende sectoren

Kenmerk/sector	Glastuinbouw	Varkenshouderij	Fruitteelt	Champignon-teelt
Looptijd	01/1/96-31/12/99	01/06/98-31/12/01 3)	01/09/97-1-03-98 4)	01/7/97-30/6/00
Aanleiding	Herstructurering Glastuinbouw	Herstructurering varkenshouderij. Minder dieren en meer welzijn	Prijsvorming fruit en nachtvorst-schade	SEP Glastuinbouw
Opdrachtgever	Nederland Tuinbouwland SEV/WLTO	LTO, NAJK, SAVH ¹	NFO	CNC/DLV
Projectleiding	LTO advies + DLV	Driekant Projectbureau ²	LTO advies +DLV	LTO advies + DLV
Uitvoering	LTO advies, DLV	LTO advies, DLV accountants	LTO advies, DLV	LTO advies, DLV
Financiers	LNV	LNV	LNV	LNV
Doelstellingen	Tuinders helpen bij het nemen van belangrijke beslissingen	Herbezinning op gewijzigde omstandigheden	Inzicht in perspectief voor fruitbedrijven met nachtvorst-schade	Versterking op de internationale markt

1) NAJK= Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, SAVH= Stichting Agrarische Vrouwen en Herstructurering

2) Driekant Projectbureau is een verzelfstandigde organisatie voortgekomen uit Ons Erf

3) Is per.. overgegaan in de SEP veehouderij

4) Per november 1999 vervolgd tm 2002

Kosten en vergoeding per adviesonderdeel, respectievelijk totale kosten en –vergoeding en subsidie %. De maximale subsidie per ondernemer bedraagt f 1.800 op bedrijfsanalyse, bedrijfsplan en quick scan samen.

Tabel De verschillende modules van SEP in de verschillende sectoren, de total kosten en subsidiepercentage

Varkenshouderij	Fruitteelt	Glastuinbouw	Champignonteelt
Bedrijfsanalyse 2.000 70%	Bedrijfsroute 2.170 75%	Bedrijfsdoor- lichting 1.700 70 %	Bedrijfsdoor- lichting 2100 75 %
Bedrijfsplan 1.300 30%	Vervolgbegelei- ding 2.790 50%	Ontwikkelingsger. 2.570 40 %	Vervolgbegelei- ding 2.700 45 %
Analyse beëindiging 2.000 70%		Beeindiging 855 100 %	
Afbouwplan bedrijf 1.300 30%			
Bbz aanvraag 1.300 70%			
IOAZ-aanvraag 1.000 50%			
Schuldsanering 3.000 70%		Schuldensanering 2.570 60 %	
Persoonlijke begeleiding 1.300 100%		Verwerking en orientatie 2.570 60 %	
Quick Scan 1.000 50%			