

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



Competentieprofiel Bedrijfsleider:		...de bedrijfsleider is in staat om zelfstandig een bedrijf te runnen, beschikt over managementcapaciteiten en is in staat om met anderen samen te werken..	
No.	Competentie	No.	Beheersingsniveau
1.	Creativiteit	C	De bedrijfsleider komt met nieuw onverwachte oplossingen voor problemen op het bedrijf of in de keten en staat open voor creatieve oplossingen van anderen
2.	Strategisch denken	C	De bedrijfsleider vertaalt signalen uit de markt en de maatschappij in tactische beslissingen op bedrijfsniveau en kan de gevolgen voor de rest van de keten in beeld brengen
3.	Doorzettingsvermogen	C	De bedrijfsleider kan bedreigingen omzetten in kansen en kan met hulp van anderen nieuwe ideeën tot een succes maken
4.	Leerbereidheid	D	De bedrijfsleider vraagt actief feedback van anderen over zijn eigen functioneren, kan het functioneren van individuen en groepen in een breder theoretisch kader plaatsen, doorziet groepsprocessen en de bijdrage van individuen daarin
5.	Gewasproductie	D/E	De bedrijfsleider kan beargumenteerd keuzes maken op het gebied van zaai- en pootgoed, het tijdstip van alle teeltmaatregelen, op het gebied van gewasbescherming en bemesting en van bewaring, die leiden tot een optimale opbrengst en kan alle werkzaamheden die hieruit voortvloeien laten uitvoeren
6.	Dierhouderij	D/E	De bedrijfsleider kan beargumenteerd keuzes maken op het gebied van fokkerij, voeding, huisvesting en verzorging, het tijdstip van werkzaamheden, die leiden tot een optimale opbrengst en welzijn van de dieren en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden laten uitvoeren
7.	Bedrijfsuitrusting	D	De bedrijfsleider kan werknemers instrueren bij het uitvoeren van alle werkzaamheden met machines in de plantaardige en dierlijke sector en kan werknemers instrueren bij het gebruiken en bedienen van gebouwen en bijbehorende apparatuur voor opslag van producten of het houden van vee
8.	Bodembeheer	D	De bedrijfsleider kan teeltmaatregelen vertalen in effecten op het bodemleven en het tijdstip en de wijze van uitvoering daarop aanpassen, zodat een optimale gewasproductie wordt bereikt
9.	Sturen van productieprocessen	B/C	De bedrijfsleider kan op basis van certificerings voorschriften het productieproces verbeteren en afstemmen op de wensen van de klant of de maatschappij
10.	Overnemen van bedrijf	C	De bedrijfsleider kan verschillende financiële plannen maken, waaronder een balans- en resultatenrekening, een investeringsbegroting en een liquiditeitsbegroting, kan economische bedrijfsgegevens vastleggen en analyseren
11.	Managen en ontwikkelen van bedrijf	D	De bedrijfsleider kan lange termijn visie schriftelijk formuleren en mondeling presenteren, kan deze visie vertalen in strategische, tactische en operationele doelstellingen en beslissingen, past innovaties toe op zijn bedrijf

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



12.	Opstellen, gebruiken en presenteren van bedrijfsrapporten	D/E	De bedrijfsleider verzamelt en analyseert zelfstandig de bedrijfsresultaten en optimaliseert op basis daarvan de bedrijfsvoering, kan zijn bedrijfsanalyse zowel mondeling als schriftelijk goed verwoorden, kan bedrijfsrapporten als bedrijfsleider lezen, interpreteren en naar waarde schatten
13.	Leiding geven aan personeel en veranderingsprocessen	C/D	De bedrijfsleider stimuleert initiatieven en verantwoordelijkheidsgevoel bij werknemers, is hierin ook een voorbeeld en stimuleert het nadenken over veranderingen
14.	Informatiemanagement	C/D	De bedrijfsleider kan m.b.v. door programma's verwerkte gegevens zijn bedrijfsvoering optimaliseren, is in staat om met deskundigen de waarde van adviezen op basis van bedrijfsgegevens te evalueren en is gericht op zoek naar informatie om zijn eigen bedrijfsvoering te optimaliseren
15.	Sturen van kwaliteitsverbetering	C	De bedrijfsleider kan door aanpassingen de productkwaliteit verbeteren, kan de gegevens voor een kwaliteitszorgsysteem verzamelen en invullen
16.	Verzorgen van in- en verkoop	C/D	De bedrijfsleider kan een kwaliteitszorgsysteem implementeren, evalueren en verbeteren en gebruikt daarvoor zelf ontwikkelde spreadsheets en databases
17.	Professioneel communiceren	C/D	De bedrijfsleider communiceert verbaal, non-verbaal en schriftelijk helder, doelmatig en overtuigend, gebruikt daarvoor de juiste hulpmiddelen, stimuleert medewerkers om open met elkaar te communiceren

Beoordeling van de studenten vindt plaats door:

- Het beoordelen van het ingeleverde eindrapport (schriftelijke kwaliteit) en een eindgesprek hierover.
- Het oordeel van de eigenaar/ ondernemer op locatie: hoe heeft de student/ hebben de studenten in de praktijk gefunctioneerd?
- Het oordeel van de eigenaar/ ondernemers op locatie t.a.v. de adviezen van de studenten.

Als hulpmiddel kunnen de eigenaren/ ondernemers op locatie in het buitenland bovenstaand formulier te gebruiken.

Overleg op locatie op welke wijze de studenten gedurende de externe leerperiode begeleid en beoordeeld worden.

Bespreek vooraf op locatie in hoeverre de competenties en de beheersniveaus toetsbaar zijn, in hoeverre is bovenstaand formulier bruikbaar/ herkenbaar?

In hoeverre demonstreren de studenten gedurende de externe leerperiode bovenstaande competenties:

Waarin excelleren ze? Waarin zijn ze goed? Op welke onderdelen is verdere ontwikkeling gewenst.

Welke onderdelen zijn niet van toepassing? Welke onderdelen zijn niet genoemd, maar wel relevant?

In hoeverre is bovenstaand formulier bruikbaar/ hanteerbaar / kan het verder verbeterd worden, t.a.v. het gebruik voor de Ondernemers op locatie?

In overleg kan op locatie ook een andere beoordelingsmethode gebruikt worden.

Eindopdracht / Final Assessment Functieprofiel Top Bedrijfsleiderschap.

De eindopdracht is de afronding van het Functieprofiel Top Bedrijfsleiderschap. Het wordt uitgevoerd op een Grootschalig Agrarisch Bedrijf (in dit geval Melkveehouderij) in een land naar keuze (denk b.v. aan Oost Duitsland en Denemarken, verder weg mag ook).

De eindopdracht wordt uitgevoerd in een groep van ca. 2 studenten. Een ieder laat wel individueel zien waartoe hij in staat is. De eindopdracht bestaat uit een schriftelijk deel en een mondelinge toelichting daarop. Beiden uit te voeren op de locatie. Beoordeling vindt plaats door de Ondernemer op locatie, in afstemming met het CAH en PTC+ docenten/ begeleidingsteam. Het schriftelijke deel en een reflectieverslag van het mondelinge deel worden als bewijslast ingeleverd.

Tijdens het uitvoeren de eindopdrachten bouw je voort op de kennis en vaardigheden die je geleerd hebben tijdens de voorafgaande trainingen, laat dat zien.

Aangeboden trainingen dit zijn resp.

1. PNM: Personeelsmanagement. Met een focus op sociaal management (dhr. Altena), met aanvullend grootschalig gericht management (dhr. Hammer)
2. BAC Bedrijfsanalyse Complexe Bedrijven
3. STW Strategisch Management.

Onderdelen 2 en 3 zijn in de praktijk ingevuld met de ook in de toekomst te gebruiken titels:
2. Financieel Management (casussen van 2 Internationale bedrijven, in dit geval Denemarken en Oost Duitsland) door dhr. Canninus.
3. Vee Management (i.s.m. PTC+, dhr. Brouwer, dhr. van Loenen, in dit geval Melkvee, Jongvee en als extra aanvulling aanvullende verdieping t.a.v. Voeding).
De volgende keer zullen deze titels worden aangepast.

Vanuit de 3 deelgebieden, resp. 1. Personeelsmanagement, 2. Financieel Management en 3 Vee Management zijn/ worden een aantal opdrachten aangereikt, die je tijdens je 10 daagse verblijf uitvoert. Het is mogelijk dat op jullie bedrijf een bepaald onderwerp meer of minder belangrijk is. Mocht je bepaalde onderdelen daardoor meer of minder uitgebreid behandelen, dan is dat toegestaan, mits je motiveert waarom je deze keuzes maakt. Desgewenst kun je ook ontbrekende aspecten toevoegen die niet in de richtlijnen staan, maar wel relevant zijn.

Jullie voeren een geïntegreerde eindopdracht uit. Tijdens deze eindopdracht laat je zien dat je niet alleen de diverse onderdelen met elkaar kunnen combineren, maar vooral dat je een competente aspirant Top Bedrijfsleiders (in opleiding) bent !

Er is beschikbaar:

- een geïntegreerde eindopdracht
- een opdracht omschrijving per onderdeel
-
- een checklist voor de studenten (gebruik hiertoe de bijlages)
-
- een checklist voor de ondernemers / eigenaars/ bedrijfsleiders in het buitenland (zie formulier "Check m.b.t. competentie overzicht" bevat totaal 17 competenties.)

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



Hoofdopdracht: De studenten zijn ca. 10 dagen aanwezig op een internationaal grootschalig (melkvee) bedrijf naar keuze.

In tweetallen laat je gedurende deze externe leerperiode zien dat je potentiële bedrijfsleider bent. Samen werk je aan onderstaande opdrachten, je wordt ook individueel beoordeeld.

Je adviseert de eigenaar / ondernemer op locatie op diverse aandachtsgebieden.

Je maakt gebruik van onderstaande opdrachten en beoordelingsformulieren.

Onderstaande opdracht omschrijving biedt vragen die geschikt zijn voor elk bedrijf en ondernemer. In de praktijk zullen er grote verschillen tussen bedrijven en ondernemers zijn. Als een bepaald aandachtsgebied extra onderzoek / uitwerking vergt, laat dat dan zien. Omgekeerd kan een ander aandachtsgebied op een bepaald bedrijf / bij bepaalde ondernemer minder relevant zijn. Hou het dan kort of sla het over (wel motiveren).

Het is belangrijk om goed waar te nemen, dat is de basis voor elke rapportage. Maak daarnaast gebruik van de beschikbare overzichten. Vraag er naar VOORDAT je naar het bedrijf gaat, zodat alle relevante bedrijfsinformatie tijdig beschikbaar is.

Goed waarnemen, veel vragen, gericht doorvragen.

Vraag om recente bedrijfsinformatie, zonder relevante getallen / bedrijfsoverzichten is het onmogelijk een bedrijf te managen.

Start met inventariseren missie, doelstelling, visie van de ondernemer.

Betreft periode vanaf nu voor de komende 5 jaren (1A4 SMART formuleren)

Doorvragen bij de ondernemer, scherp – duidelijk formuleren.

Hoe staat het bedrijf er nu voor, in welke richting gaat het bedrijf zich ontwikkelen.

Wat is hierbij de rol van de Bedrijfsleider om de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken, te ondersteunen.

Dit vormt de basis van waaruit het bedrijf werkt, vormt tevens de basis voor jullie rapportage. Vervolgens..

- Goed waarnemen, wat valt je op als je op het bedrijf rond loopt t.a.v..
- Analyse van de actuele situatie op het bedrijf t.a.v.
 - o Personeels management
 - o Financieel management
 - o Vee management
- Uitwerking per onderdeel.
 - o Personeel: waarnemen, maak of gebruik protocollen
 - o Financieel management: waarnemen, maak of gebruik protocollen
 - o Vee en voeding: waarnemen: wat valt op aan de veestapel, melkvee, jongvee, overige groepen, wat valt op in de stal, huisvesting, voeding, mest productie mest samenstelling melkvee, jongvee, overige groepen
 - o Maak telkens een Sterkte zwakte analyse.

Schrijf een Plan van Aanpak, waarin je aangeeft

Welke onderdelen op het bedrijf goed lopen

Voor welke onderdelen naar jouw idee eventueel verbeteringen mogelijk zijn

Doe hiertoe concrete voorstellen t.a.v. eventuele verbeteracties.

Geef aan hoe je dit bedrijf zou willen managen als Bedrijfsleider,

Is het bedrijf goed georganiseerd, zodat je hier als bedrijfsleider aan de slag zou willen gaan.

Wat moet zo blijven, wat zou je eventueel willen aanpassen of verbeteren.

Geef aan waar de besluitvorming op het bedrijf plaats vindt op resp:

Operationeel, tactisch en strategisch gebied. Verduidelijk met voorbeelden.

Maak een analyse van de actuele stand van zaken op bovenstaande aandachtsgebieden.

1. Personeelsmanagement.

Laat dat in de praktijk zien door eerst onderstaande vragen te beantwoorden:

Maak een schema waarin de inzet en verantwoordelijkheden van de diverse personeelsleden is weergegeven.

Geef toelichting bij dit schema, doet desgewenst aanbevelingen, maak desgewenst knelpunten/ verbeterpunten inzichtelijk.

Je hebt inzicht in de bedrijfsstructuur.

Je laat zien dat je in staat bent personeel te beoordelen/ aan te sturen.

Dat laat je vervolgens zien door in de praktijk:

Personeel op hun waarde te beoordelen.

In staat te zijn een schema te maken waarin de inzet en verantwoordelijkheden van de diverse personeelsleden is weergegeven.

Laat zien wat goed gaat, maak duidelijk waar eventuele knelpunten of verbeterpunten in de personeels organisatie zijn aan te geven.

Geef eventueel knelpunten of verbeterpunten in de personeels organisatie aan.

Maak een protocol voor de arbeidsorganisatie op het bedrijf.

Maak een protocol voor minstens 1 arbeidsproces op het bedrijf.

Geef aan waar de besluitvorming op het bedrijf plaats vindt op resp:

Operationeel, tactisch en strategisch gebied. Verduidelijk met voorbeelden.

T.a.v. de arbeid:

Hoe vindt de besluitvorming plaats?

Ga aan de slag met een aantal protocollen.

Bestudeer bestaande protocollen.

Of maak ze zelf in het geval dat ze niet of niet volledig beschikbaar zijn.

Maak zelf of bestudeer protocollen die op de bedrijven gebruikt worden.

Bespreek deze protocollen met de ondernemer.

Denk hierbij aan: een melkprotocol, een afkalfprotocol.

Maak een beschrijving van de functieomschrijving van meerdere medewerkers op de onderneming, neem hierin mee: verantwoordelijkheden, bevoegdheden. Maak de operationele planning van de medewerkers inzichtelijk.

Ga hier in de praktijk mee aan de slag, stem dit af met de medewerkers en de leidinggevenden op het bedrijf.

Gebruik als aanvulling bijlage 1 en 2, waarin een aantal gestructureerde vragen staan, waar je mee aan de slag kunt als concrete invulling.

2. Financieel management en Vee management.

Probeer dit waar mogelijk geïntegreerd te behandelen.
Zorg eerst dat je een compleet overzicht krijgt over het bedrijf.

Verzamel of bereken de belangrijkste financiële kengetallen op het bedrijf,
Gebruik de beschikbare bedrijfsoverzichten
Vergelijk ze met relevante groepsgemiddelden met het gebied of land of met Nederland.
Maak gebruik van het overzicht in bijlage 3. Maak voor Veemanagement gebruik van bijlage 4.

Maak een liquiditeitsprognose voor het komende jaar voor bedrijf (indien haalbaar per kwartaal en per maand): neem hierin mee (zo mogelijk) per maand,
Denk aan: melk, personeel, omzet en aanwas, overig....
Brenge zo de geldstromen in beeld op het bedrijf, uitgaven en kosten kant.

Uitwerking t.a.v. Vee management, in relatie tot Financieel management.

Maak een berekening voor het geproduceerde eigen ruwvoer:
Kosten in €ct per kg ds. of aankoop

Beredeneer, reken door in hoeverre aankoop vs. eigen productie de voorkeur heeft.

Beredeneer en reken door voor en nadelen van beide systemen (wat heeft de voorkeur?)

3. Veemanagement

Maak een heldere analyse van de stand van zaken t.a.v. het Vee management.
Benoem de relevante kengetallen t.a.v. Vee management.
Doe aanbevelingen voor het management.
Maak een Plan van Aanpak, hoe de verbeter suggesties te implementeren.
Concrete instructies voor de verdere opdracht: bijlage 4.

Bijlage 1: Toelichting : PAPER PERSONEELSMANAGEMENT

BESCHRIJVING PERSONEELSBELEID EN -MANAGEMENT IN HET EIGEN BEDRIJF

In deze eindopdracht vertaalt de cursist de theorie naar de praktijk. Dit opdat de theorie niet in de lucht blijft hangen. In de vorm van een paper geeft je een kritische beschrijving van het binnen het bedrijf gevoerde en uitgevoerde personeelsbeleid en personeelsmanagement. Het begint bij een beschrijving en mondt uit in kritische van die dimensie. Die kritische evaluatie moet worden gedaan a.d.h.v. de theorie uit het boek en je eigen commentaar daarop. Beantwoord daarbij, voor zover van toepassing / haalbaar, onderstaande vragen:

t.a.v. het strategisch personeelsbeleid:

- beschrijf of maak een strategische analyse en een strategisch plan van het bedrijf en vertaal dit naar een strategisch personeelsmanagementplan voor de lange termijn
 - * SWOT-analyse van de interne en externe factoren
 - * strategisch P.M. / instroom / doorstroom / uitstroom
- welke visie op personeelsmanagement leeft er in deze organisatie
- is er sprake van afstemming tussen het ondernemingsbeleid en het personeelsbeleid / en hoe?

! kritische analyse aan de hand van de trainingen en de literatuur !

--> *evaluateer(=sterk/zwak;kansen/bedreigingen/trends) en doe verbetersuggesties*

t.a.v. personeelsplanning en voorziening:

- op welke wijze wordt in de planning geanticipeerd op de toekomst
- beschrijf de gebruikte werving-, selectieprocedures bij het bedrijf
- is er sprake van een introductie programma
- is er sprake van een uitstroombelid

! kritische analyse aan de hand van de colleges en literatuur !

--> *evaluateer(=sterk/zwak;kansen/bedreigingen/trends) en doe suggesties*

t.a.v. motiveren en beheren:

- hoe krijgt het motivatiemanagement in het bedrijf gestalte
- werk, aan de hand van een concreet voorbeeld van een afdeling, een beleid uit waarin met behulp van taakroulatie, -verbreding en -verruiming de arbeidssatisfactie van de mensen op die afdeling zou kunnen verbeteren.
- welke stijl van leiding geven is dominant in de organisatie
- beschrijf de gebruikte beoordelings- en beloningssystemen
- op welke wijze vinden er functionerings-, coaching- en beoordelingsgesprekken plaats

! kritische analyse aan de hand van de colleges en literatuur !

--> *evaluateer(=sterk/zwak;kansen/bedreigingen/trends) en doe suggesties*

t.a.v. ontwikkeling van personeel en organisatie: beschrijf (voor zover haalbaar):

- het strategisch opleidingsbeleid in de organisatie
- loopbaanbeleid en Management Development
- de structurele & kwalitatieve innovaties van de organisatie
- de invoering van de Arbo-wet in het bedrijf
- de medezeggenschap en participatie (formeel en informeel) in het bedrijf
- of er sprake is van een doelgroepenbeleid
- en evalueer een actueel veranderingsproces in het bedrijf

! kritische analyse aan de hand van de colleges en literatuur !

--> *evaluateer(=sterk/zwak;kansen/bedreigingen/trends) en doe suggesties*

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



Dit paper is een reflectieverslag met als doel de vertaling van de verschillende theoretische aspecten van personeelsmanagement naar de praktijk. Vanuit het in het boek en de lessen ontwikkelde referentiekader screent de cursist het eigen bedrijf. Een belangrijk uitgangspunt daarbij vormen de knelpunten zoals zij aan het begin, in de SWOT-analyse werden geformuleerd. Als bronnen kunnen het sociaal jaarverslag, interne beleidsstukken en interviews met betrokken managers gebruikt worden (bronnen met naam en toenaam vermelden). Indien bepaalde thema's niet terug te vinden zijn in het bedrijf dan wordt de cursist geacht een voortel te doen voor het bedrijf op dit punt.

Werkwijze:

1. Lees het boek en bestudeer de checklisten
2. Interview iemand van het managementteam + iemand van de werkvloer
3. Schrijf het paper: beschrijven -> evalueren -> suggesties
4. Voeg de gegevens van de personen (naam en telefoon) die je gesproken hebt en het bedrijf toe.

Beoordeling: Het paper wordt beoordeeld a.d.h.v. de beoordelingslijst (zie bijlage 2)

Bijlage 2: Beoordelingslijst/ Checklist paper personeelsmanagement (gebruik literatuur / checklisten / concrete beschrijving / evaluatie & suggesties)		
I. Strategisch personeelsmanagement		
1	Strategische analyse - interne & externe factoren - strategisch plan - strategisch PM: instroom/ doorstroom & beheer/ uitstroom	
2	Positie & rol en visie van PM in het geheel van de organisatie Bespreek de bestudeerde literatuur (Kluytmans)	
3	Evaluatie & Suggesties	
II. Planning / Werving en Selectie		
1	Beschrijving planning, werving, selectie en introductieprocedure	
2	Beschrijving van het uitstroombeleid	
3	Bespreek de bestudeerde literatuur (Kluytmans)	
4	Evaluatie & Suggesties	
III. Beheren & Motiveren		
1	Motivatatie management	
2	Beoordelingssystemen en de beloningssystemen	
3	Stijl(en) van leidinggeven	
4	De werkwijze en achtergronden van coaching, functionerings- en beoordelingsgesprekken	

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider

5	ARBO / Doelgroepen beleid / Medezeggenschap en participatie / WIA	
6	Bespreek de bestudeerde literatuur (Kluytmans)	
7	Evaluatie & Suggesties	
IV. Ontwikkeling van personeel en organisatie		
1	Strategisch Opleidingsbeleid	
2	Loopbaanbeleid & Management Development & Competentiemanagement & POP	
3	Veranderplannen / Verandermanagement	
4	Beschrijving van een veranderplan (aspecten/fasen/slaag- en faal-factoren)	
5	Bespreek de bestudeerde literatuur (Kluytmans)	
6	Evaluatie & Suggesties	
V. Formele eisen (zonder dit geen beoordeling / Fraude = 1)		
1	Bedrijf voldoet aan de eisen	
2	Gegevens bedrijf / naamkaartjes / personen / data's en telefoonnummers	
3	Vormgeving & Verzorging (zie ABVmap)	

Bijlage 3 Kengetallen Financieel en Vee management

1 De ondernemer(s), het personeel

- Gezins en personeels samenstelling, privé onttrekkingen, neveninkomsten
- Opleiding, vaardigheden, hobby's, nevenfuncties
- Persoonlijke doelstellingen, drijfveren, motivatie
- Sterkte en zwakte analyse ondernemer / stijl van ondernemen

2 De onderneming (bedrijf)

Beschrijving van de huidige situatie van het bedrijf met daarin

- Missie
- Visie
- Doelstelling
- Beschrijving huidige bedrijfsopzet (structuur, volgorde kostprijs, cashflow financiering)
 - productie quota
 - dieren, aantal soort etc.
 - grond oppervlakte, bouwplan, eigen en/of pacht
 - gebouwen,
 - bedrijfsopzet arbeid, machines/installaties, loonwerk
 - hoogte financiering
 - vergunningen, mestproductierechten
 - ondernemingsvorm
 - etc.

3 Interne (SWOT) Analyse

- Confrontatie matrix (samenvatting van interne analyse)
- Strategie bepaling motiveren op basis van SWOT - analyse

Interne analyse

Sterkte en zwakte analyse van:

- ondernemer en onderneming,
- technisch en financieel
 - Minimaal 2 (laatste)boekjaren naast elkaar (totaal en per/ha, per/kg melk, per/plaats fokzeug etc.)
 - financieringsoverzicht huidige situatie op dit moment (per 1 juli 2007 of later)
 - vermogensverloop / ontwikkeling en kasstroom bedrijf
 - solvabiliteit en reserveringscapaciteit
- waardering / eigen waardeoordeel van kernkengetallen goed, gemiddeld, matig
- (complete cijferoverzichten kunnen naar de bijlage)

Meer abstract is een analyse van de productiefactoren grond, arbeid (inzet en efficiëntie) en kapitaal. Kapitaal kun je verder uitsplitsen naar gebouwen, machines, vee en productierechten. Deze onderdelen analyseren op kwantiteit en kwaliteit.

4 Financieel overzicht / resultaten

Samenvattend kort overzicht met kernkengetallen van het financiële plan in het rapport. De uitgebreide berekeningen komen in de bijlage. Het financiële plan bevat de volgende onderdelen

- investeringsbegroting
- financieringsbegroting
- balans (begin en eindbalans)
- exploitatie berekening (W en V rekening)
- liquiditeitsbegroting / cashflow (per kwartaal of (bij voorkeur) per maand)

- voorspel de liquiditeits prognose (per kwartaal of (bij voorkeur) per maand)

5 Implementatie

- Geef desgewenst een uitwerking (stappen- actieplan) hoe het Plan van Aanpak te implementeren.

6 Conclusie(s) en Advies/aanbevelingen

In dit hoofdstuk vermeldt u of de doelstellingen van de ondernemer via plannen beter worden gerealiseerd of als voortzetting van de huidige situatie beter is. U geeft een waarde oordeel over de solvabiliteit/besparingen, rentabiliteit- en liquiditeitsontwikkeling van het bedrijf.

7 Bijlagen, suggesties

1. Overzicht historische resultaten, minimaal 2 boekjaren
2. Uitgebreide berekeningen / overzichten
 - a. investeringslijst plus bijbehorende financiering
 - b. begin c.q. openingsbalans en eindbalans
 - c. exploitatieberekeningen
 - d. liquiditeitsbegroting
 - e. cashflow overzicht / financiële kengetallen
3. Facultatief (indien van toepassing)
 - a. overzicht privé onttrekkingen /neveninkomsten van buiten het bedrijf
 - b. Berekening overnamesom
 - c. BTW – berekening (indien van toepassing)
 - d. Berekening inkomstenbelasting (indien van toepassing)
4. Milieuvergunning (facultatief)
5. Samenwerkings contract, BV, MTS VOF etc (facultatief). Verhouding met Personeel.
6. Ondernemerstest (eventueel)
7. Overig

Tabel 1

Schematische samenhang tussen bovenstaande onderdelen Analyse en Plannen.

Analyse historische resultaten				begroting		
Boekjaar -3	Boekjaar - 2	Boekjaar -1	Gemiddelde laatste twee/ drie boekjaren			
<ul style="list-style-type: none"> • Totaal bedrag en per eenheid/ kengetal • Structuur bedrijf, technische kengetallen • Verlies- en winstrekening /Exploitatie • Cashflow / financieringskengetallen • Solvabiliteit, Besparingen en Liquiditeit 				Voortzetting bestaand zonder grote wijzigingen	Gemiddeld verwacht resultaat komende 5 jaar	
2004	2005	2006	2004-2006	2007-2008	2008-2013	2008-2013

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider

financiële analyse traject										
Uitgangspunten / structuur bedrijf	boekjaar -3		boekjaar -2		boekjaar -1		groeps gemiddelde		gemiddelde 3 boekjaren	
	totaal		totaal		totaal		totaal		totaal	
1 melkquotum geleverd										
2 (verwachte) melkprijs per kg										
3 hectares cultuurgrond in gebruik										
4 melkkoeien										
5 jongvee										
6 aantal vak (= 50 wkn x 48 uur = 2400 uur)		vak		vak		vak		vak		vak
7 melkproductie per koe		mk		mk		mk		mk		mk
8 quotum per ha		ha		ha		ha		ha		ha
9 quotum per vak		vak		vak		vak		vak		vak
10										
A Kostprijs	totaal	kg	totaal	kg	totaal	kg	totaal	kg	totaal	kg
Opbrengsten										
1 melkgeld										
2 omzet en aanwas melkvee										
3 overige opbrengsten melkvee										
4 totaal opbrengsten										
Toegerekende kosten										
5 voerkosten melkvee										
6 KI/melkcontrole/veearts										
7 ov. toegerekende veekosten										
8 bemesting										
9 zaaizaad/plastic etc										
10 mestafzet/minas kosten										
11										
12 Totaal toegerekende kosten										
13 Saldo melk										
saldo neventakken / overige inkomsten										
14 saldo neventak vleesvarkens										
15 SAN vergoeding										
16 overige bedrijfsopbrengsten / EU toeslag etc.										
16 Saldo bedrijf										
B vaste kosten										
Niet toegerekende kosten										
17 betaalde arbeid										
18 werk door derden										
19 uitgaven machines onderhoud, verzek., brandst										
20 uitgaven gr + geb onderh., eig last, verzekering										
21 algemene kosten (nutsvoorz. boekhouder etc)										
22 (erf) pacht/ huur										
23 lease kosten /vergoeding quotum samenw										
24 Totaal vaste uitgaven/ kosten										
25 Bruto geldstroom										
26 betaald rente										
27 Netto geldstroom / cashflow										
28 afschrijvingen machines										
29 afschrijvingen gebouwen										
30 afschrijvingen melkquotum/productierechten										
31 totaal afschrijving										
32 totaal niet toegerekende kosten										
33 Winst										
C Cashflow (winst plus afschrijvingen)										
34 privé onttrekkingen bedrijf (excl belastingen)										
35 belasting										
36 reserveringscapaciteit (= cashflow - privé)										
37 vervangingsinvesteringen (= afschrijv. Machines)										
38 (verplichte) aflossing										
39 Toe / afname liquide middelen										

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOGESCHOOL

planvorming/ prognose / begroting										
Uitgangspunten / structuur bedrijf	gemiddelde 3 boekjaren		plan1 0-optie		plan 2 ?		plan 3 ?		plan 4 ?	
	totaal		totaal		totaal		totaal		totaal	
1 melkquotum geleverd										
2 (verwachte) melkprijs per kg										
3 hectares cultuurgrond in gebruik										
4 melkkoeien										
5 jongvee										
6 aantal vak (= 50 wkn x 48 uur = 2400 uur)		vak		vak		vak		vak		vak
7 melkproductie per koe		mk		mk		mk		mk		mk
8 quotum per ha		ha		ha		ha		ha		ha
9 quotum per vak		vak		vak		vak		vak		vak
10										
A Kostprijs										
Opbrengsten										
1 melkgeld										
2 omzet en aanwas melkvee										
3 overige opbrengsten melkvee										
4 totaal opbrengsten										
Toegerekende kosten										
5 voerkosten melkvee										
6 KI/melkcontrole/veearts										
7 ov. toegerekende veekosten										
8 bemesting										
9 zaaizaad/plastic etc										
10 mestafzet/minas kosten										
11										
12 Totaal toegerekende kosten										
13 Saldo melk										
saldo neventakken / overige inkomsten										
14 saldo neventak vleesvarkens										
15 SAN vergoeding										
16 overige bedrijfsopbrengsten / EU toeslag etc.										
16 Saldo bedrijf										
B vaste kosten										
Niet toegerekende kosten										
17 betaalde arbeid										
18 werk door derden										
19 uitgaven machines onderhoud, verzek., brandst										
20 uitgaven gr + geb onderh., eig last, verzekering										
21 algemene kosten (nutsvoorz. boekhouder etc)										
22 (erf) pacht/ huur										
23 lease kosten /vergoeding quotum samenw										
24 Totaal vaste uitgaven/ kosten										
25 Bruto geldstroom										
26 betaald rente										
27 Netto geldstroom / cashflow										
28 afschrijvingen machines										
29 afschrijvingen gebouwen										
30 afschrijvingen melkquotum/productierechten										
31 totaal afschrijving										
32 totaal niet toegerekende kosten										
33 Winst										
C Cashflow (winst plus afschrijvingen)										
34 privé onttrekkingen bedrijf (excl belastingen)										
35 belasting										
36 reserveringscapaciteit (= cashflow - privé)										
37 vervangingsinvesteringen (= afschrijv. Machines)										
38 (verplichte) aflossing										
39 Toe / afname liquide middelen										

Omschrijving kengetal	Totaal	cts / ha, kg etc.
+ Opbrengsten		
-/- Toegerekende kosten		
= Saldo bedrijf/ tak /ha / koe/ varken / kip etc.		
-/- Uitgaven arbeid, machines, loonwerk		
-/- Uitgaven grond, gebouwen, algemene kosten		
-/- Uitgaven voor pacht, canon, huur en lease		
= Bruto Geldstroom (EBITDA)		
-/- Rente		
= Netto Geldstroom / Cashflow		
-/- Afschrijvingen (gebouwen, machines, quotum etc.)		
= Winst		
-/- Privé onttrekkingen (= inclusief belastingen)		
= Besparingen (=toe/ afname eigen vermogen)		

Financiële analyse-boom

Omschrijving kengetal	Totaal	cts/ ha, kg, etc.
= Bruto Geldstroom (EBITDA)		
-/- Privé onttrekkingen		
= Betalingscapaciteit		
-/- Rente		
= Reserveringscapaciteit		
-/- (verplichte) Aflossing		
-/- (vervanging) Investerings		
= Toe/ afname Liquide middelen		

= Bruto Geldstroom (EBITDA)		
-/- Afschrijvingen		
= Productieresultaat (EBIT)		
-/- Rente		
= Winst		

Omschrijving
= Betalings
-/- Vervangin
= Marge
-/- Rente
= Beschikba

Saldo / (MKB bruto marge)	= opbrengsten minus variabele kosten (netto opzet verminderd met inkoopwaarde netto omzet)
Bruto Geldstroom (EBITDA)	= resultaat voor aftrek van rente / belastingen, afschrijvingen op materiële vaste activa en afschrijving op goodwill
Productie of bedrijfsresultaat (EBIT)	= resultaat voor aftrek rente en belastingen
Netto Geldstroom (Cashflow)	= winst plus afschrijvingen = resultaat wat overblijft voor privé, belasting, vervangingsinvesteringen en aflossingen
Betalingscapaciteit	= bedrag beschikbaar voor rente, aflossing en vervangingsinvesteringen
Reserveringscapaciteit	= bedrag beschikbaar voor aflossing en vervangingsinvesteringen
Marge	= bedrag beschikbaar voor rente en aflossing
Toe/ afname liquide middelen	= verandering werkkapitaal op de balans (in de rekening courant krediet en/of post "kas bank giro")
Besparingen (ontsparingen)	= verschil in eigen vermogen (EV) tussen begin en eind balans winst minus privé onttrekkingen = besparing
Privé onttrekkingen bedrijf	= netto onttrekkingen voor eten, kleding, verzekeringen etc. inclusief belasting
Solvabiliteit fiscaal	= percentage eigen vermogen
Solvabiliteit bancaire	= percentage eigen vermogen inclusief stille reserve na herwaardering
Rendement (gem.) totaal vermogen RTV	= winst plus rente gedeeld door (gemiddeld) totaal vermogen $= (winst + rente) / TV = (EBIT/TV)$
Rendement (gem.) eigen vermogen REV	= winst gedeeld door (gemiddeld) eigen vermogen $= winst / EV$

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



kengetallen

vermogenspositie

Solvabiliteit fiscaal	percentage eigen vermogen	= <i>Eigen vermogen / totaal vermogen = EV/TV</i>
Solvabiliteit bancaireir	percentage eigen vermogen inclusief stille reserve na herwaardering	= <i>(EV + stille reserves) / (totaal vermogen + stille reserves)</i>
Weerstands vermogen (incl stille reserves)	toaal bedrag aan eigen vermogen	= <i>EV in euro's</i>
besparingen	winst minus privé onttrekkingen = besparingen	= <i>verschil in eigen vermogen (EV) tussen begin en einde</i>

liquiditeit

current ratio	Vlottende activa / vreemd vermogen kort	= <i>VLA / VVK</i>
quick ratio	(Vlottende activa minus voorraden) / vreemd vermogen kort	= <i>(VLA - VOORR) / VVK</i>
werkkapitaal	Vlottende activa minus vreemd vermogen kort	= <i>VLA - VVK</i>
toe/ afname liquide middelen	Cashflow minus prive onttrekkingen + aflossingen + verv. Investeringsen	= <i>CF - (privé + Aflos + verv. Investeringsen)</i>

rentabiliteit

rendement (gem.) totaal vermogen (TV+stil res)	winst plus rente gedeeld door totaal vermogen	= <i>(winst + rente) / TV</i>
rendement (gem.) eigen vermogen (EV bancaireir)	winst gedeeld door eigen vermogen	= <i>winst / EV</i>
rente percentage leningen	totaal betaalde rente gedeeld door totaal vreemd vermogen	= <i>rente / VV</i>
huidig aflossingstempo in jaren	vreemd vermogen gedeeld door aflossing	= <i>VV / aflossingen</i>
max. leencapaciteit bedrijf bij 5%rente + 4% afl	betalingcapaciteit gedeeld door % rente + % aflossingen	= <i>betalingcapaciteit / (%rente + % aflossing)</i>
maximale aflossing zonder (verv.) investeringen		
maximaal aflossingstempo in jaren		
kosten rente + aflossing + pacht + lease		
kosten rente + aflossing + pacht + lease/ kg		

Bijlage 4: Vee management.

Opdracht Veemanagement.

Op een grootschalig melkveebedrijf is het productieproces geknipt in een groot aantal verschillende delen. Door hun specifieke taak/functie hebben individuele werknemers slechts overzicht van en inzicht in één deel van dit totale productieproces. Van belang is een goed geolied systeem wat betreft informatieoverdracht en acties die hieruit dienen voort te komen. Ook de beslisbevoegdheid van werknemers dient helder te zijn.

Vaak zijn op grootschalige bedrijven daartoe systemen ontwikkeld die zich, op een specifiek bedrijf althans, in de loop van de tijd bewezen hebben. Het werkt. Vaak niet op papier, protocollair uitgewerkt, maar wel als systeem aanwezig. Als werkwijze onmisbaar om de geoliede machine te laten draaien. Des te groter het personeelsbestand en er meer met 'shifts' wordt gewerkt, het productieproces in kleinere stukjes is geknipt, des te vaster dit systeem van werken verankerd is in het bedrijf.

Uitdaging voor een bedrijfsleider is een bovenbeschreven 'systeem van werken' te onderzoeken om vervolgens tekortkomingen hierin op te sporen. De daarop volgende stap is dan een plan te ontwikkelen om de werkwijze (of het protocol) te optimaliseren. Daarna dient het plan in uitvoering gebracht te worden, wat mogelijk nog wel eens de lastigste stap kan zijn, omdat een log systeem 'van koers' moet veranderen. Zorgvuldigheid, omzichtig te werk gaan richting werknemers, 'de neuzen' in dezelfde richting krijgen, is dan de uitdaging. Als laatste stap in een dergelijk proces van verandering is de verandering na verloop van tijd te evalueren. Is het beoogde doel ook werkelijk bereikt.

*NB

1. Beschrijf de delen waarin (arbeidstechnisch) organisatorisch het productieproces op dit bedrijf is gesplitst.
2. Een bedrijfsleider wordt geacht voordat problemen zich aandienen (bijvoorbeeld een zieke koe) dit al een dag eerder te hebben gesignaleerd.
Maak vanaf dag 1 van de stage dagelijks één of meer ronden door het bedrijf en noteer voor jezelf situaties (rond een koe/groep/afdeling/installatie) waar jij denkt dat er actie op dient te worden genomen.
Beschrijf de situatie en de door jou voorgenomen actie.
3. Controleer of en op welk moment 'het probleem' wordt geconstateerd door de werknemers en beschrijf welke acties zij vervolgens hierop laten volgen.
4. Beschrijf de verbeteringen die jij zou doorvoeren in deze hiervoor geldende werkrouines.

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



Voor een koe zijn er verschillende risicomomenten te benoemen. In een veestapel (klein dan wel groot) kun je deze momenten samenbrengen in risicogroepen. Te onderscheiden zou kunnen zijn:

- kalveren vanaf de geboorte tot de eerste week
- kalveren gedurende de melkperiode
- kalveren tot een jaar
- pinken: leeftijd rond insemineren
- drachtige pinken
- vaarzen rond afkalven (2 (?) weken voor tot 2 (?) weken na)
- droogstand koeien far off
- droogstand koeien close up
- afkalven
- 1^e weken na afkalven
- periode afkalven tot 1^e inseminatie
- opnieuw drachtig worden

5. Ga na of bovenstaande risicogroepen worden onderscheiden op dit bedrijf of dat op andere risico's nadruk ligt. Beschrijf de organisatie van het 'productieproces' op basis van de risicogroepen.
6. Beoordeel het management in de transitieperiode (droogstand tot ca 50 dagen na afkalven) op dit bedrijf.
Doe dit volgens de systematiek van:
 - doelstelling
 - streefwaarden
 - monitoring (bedrijf, dier, data)
 - probleembeschrijving
 - analyse
 - adviesToets daarbij ook de op het bedrijf gebruikte kengetallen aan de doelstelling.
7. Beoordeel de voederpositie van dit bedrijf. Hoeveel ruwvoer is de komende periode nodig. Hoeveel ruwvoer is in voorraad. Wat is de kwaliteit van de verschillende partijen. Welke aanbevelingen, t.a.v. de voederwinning/graslandbeheer voor het volgend jaar, zou je doen voor wat betreft de kwaliteit van het aanwezige ruwvoer. Maak een voederplan voor de komende periode. Welke maatregelen neem je.
8. Beoordeel de voeding van de verschillende groepen (kwaliteit voer aan het voerhek, grondstoffen, samenstelling rantsoenen) op de voor de vertering en gezondheid van de groep van belang zijnde parameters.
Geef de rantsoenen weer en optimaliseer.
Bereken de huidige voerkosten per 100 kg melk en de voerkosten per 100 kg melk na optimalisatie.
Geef een voeradvies.
9. Beoordeel de uiergezondheidssituatie op dit bedrijf op basis van de beschreven systematiek van opdracht 6.

Eindopdracht Functieprofiel

Top Bedrijfsleider



-
10. Beoordeel de melkwinning. Capaciteit apparatuur, shifts, procedures informatieoverdracht, protocollair werken wat betreft uiergezondheid, melktechniek, reinheid

 11. Beoordeel de klauwgezondheid op dit bedrijf op basis van de beschreven systematiek van opdracht 6.

 12. Beoordeel het huisvestingssysteem:
 - logistiek, koeverkeer
 - indeling groepen
 - wel/geen separatie van 'attentiekoeien' gekozen systematiek
 - stalklimaat, licht, lucht, ligcomfort, vloeren

Welke verbeteringen zou je aanbrengen.

NB Stel je leergierig op. Niet alleen ten aanzien van de bedrijfsleider of de eigenaar, maar ook wat betreft de werknemers. Zij werken dagelijks met het vee. Ook al overziet de individuele werknemer misschien maar een klein deel van het proces, gebruik zijn/haar kennis en ervaring.