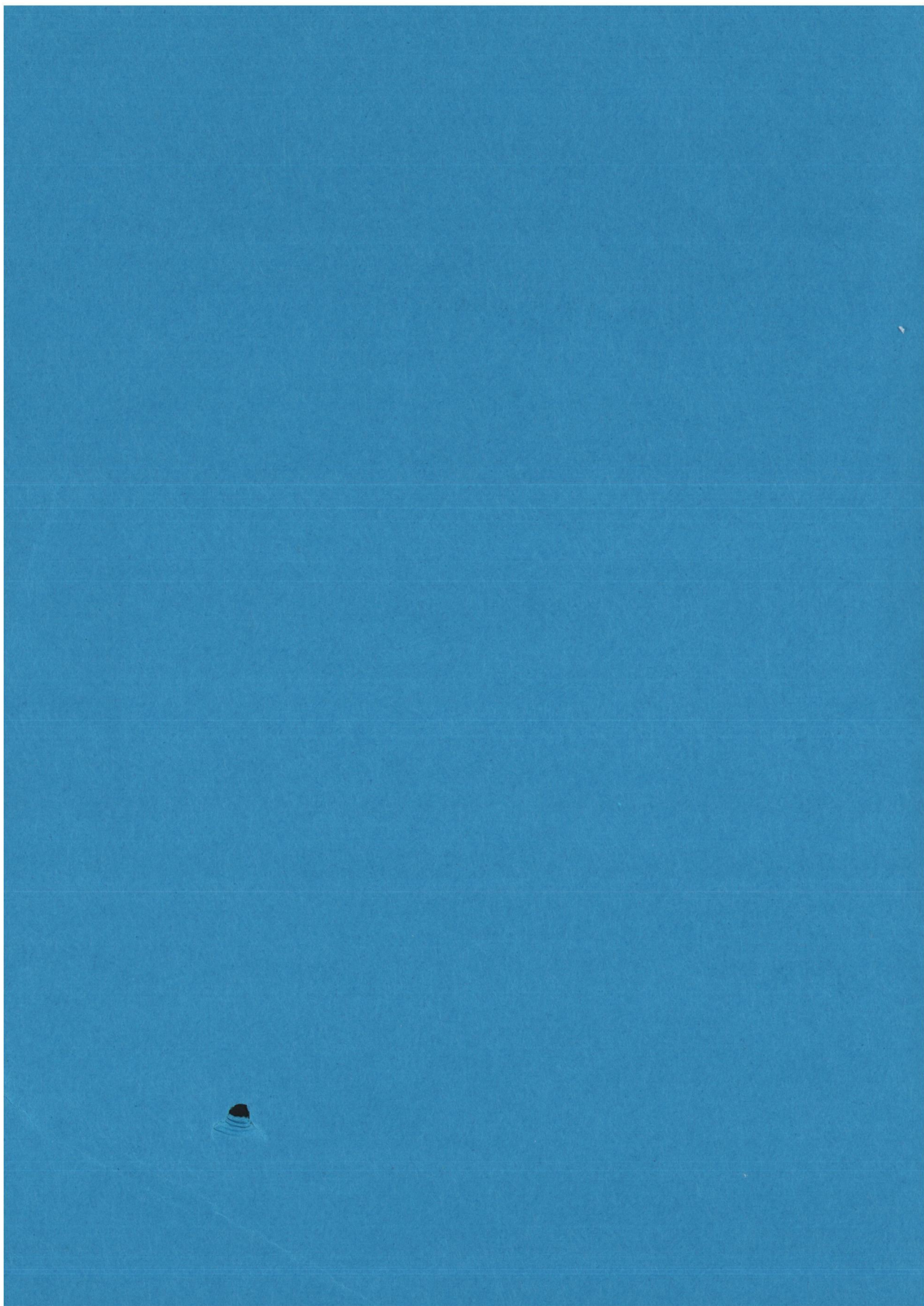




Deze brochure is een uitgave van de Werkgroep Glastuinbouw van het Zuid-Hollands Agrarisch Jongeren Kontakt, in samenwerking met de Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit en de Vakgroep Sociologie van de Westerse Gebieden.

De brochure is gebaseerd op het onderzoeksrapport 'Samenwerken, een onderzoek naar problemen in de samenwerking bij bedrijfsopvolging in de glastuinbouw', rapport nr. 52.

november 1991

Werkgroep Glastuin-
bouw ZHAJK
p/a Dreef 22
2012 HS Haarlem
023-319262

Het Zuid-Hollands Agrarisch Jongeren Kontakt is een samenwerkingsverband van de drie Plattelandsjongerenorganisaties (CPJ, LTB en HMvL). De Werkgroep Glastuinbouw heeft daarbinnen als doel de belangen te behartigen van de jonge Zuid-Hollandse glastuinders.

Wetenschapswinkel
Landbouwuniversiteit
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
08370-83908/84661

De Wetenschapswinkel van de Landbouwuniversiteit neemt vragen van minder draagkrachtigen in bemiddeling. Hier kunnen groepen uit de agrarische sector en groepen met problemen op het gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden met onderzoeksvragen terecht. Zonodig laat de Wetenschapswinkel t.b.v. deze vragen onderzoek verrichten, waarbij zij dan voor organisatie en begeleiding zorgt.

Vakgroep Sociologie
van de Westerse
Gebieden
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
08370-84452

De Vakgroep Sociologie is onderdeel van de Landbouwuniversiteit Wageningen en is belast met onderzoek en onderwijs op het terrein van de algemene, rurale, agrarisch, milieu- en recreatie-sociologie.

W405663

Woord vooraf

De Werkgroep Glastuinbouw van het Zuid Hollands Agrarisch Jongeren Kontakt (ZHAJK) benaderde in het najaar van 1988 de Wetenschapswinkel Landbouwniversiteit met het verzoek onderzoek te laten verrichten naar het voorkomen van problemen in de samenwerking tussen bedrijfshoofden en -opvolgers en naar de mogelijkheden om eventuele problemen bespreekbaar te maken en op te lossen.

De aanleiding tot dit verzoek was dat de deelnemers aan een managementcursus voor jonge tuinders aangaven dat de samenwerking tussen bedrijfshoofden en -opvolgers niet altijd naar wens verloopt. Dit signaal vond veel herkenning bij zowel cursisten als andere tuinders.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van januari 1990 tot februari 1991. De kosten van het onderzoek zijn gedragen door de Wetenschapswinkel.

Henkjan Korpel heeft de uitvoering van het onderzoek voortvarend en met grote inzet ter hand genomen. Hij heeft hiervoor een enquête gehouden en een aantal gesprekken gevoerd. Aan de enquête hebben 105 bedrijfshoofden en 125 -opvolgers deelgenomen. De gesprekken zijn gehouden op 10 bedrijven, meestal met zowel bedrijfs- hoofd als -opvolger.

In deze brochure worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

De Werkgroep Glastuinbouw van het ZHAJK zal met deze resultaten aan de slag gaan: het biedt tal van aanknopingspunten om de problematiek rondom de samenwerking bij de kop te pakken.

Ieder die op welke wijze dan ook een bijdrage aan dit onderzoek heeft geleverd willen we hartelijk bedanken. Daarbij is natuurlijk vooral te denken aan Henkjan Korpel, de medewerkers van de Wetenschapswinkel, de leden van de Werkgroep die in de begeleidingscommissie hebben meegedacht over het onderzoek en de meer dan honderd bedrijfshoofden en opvolgers zonder wier medewerking het onderzoek niet tot dit resultaat had kunnen leiden.

Martin Boers,
namens de Werkgroep Glastuinbouw van het ZHAJK

PROBLEMEN IN DE SAMENWERKING: TUSSEN ZELFSTANDIGHEID EN AFHANKELIJKHEID

Inleiding

In 1990 is er een onderzoek naar samenwerking in de glastuinbouw uitgevoerd, op verzoek van de vier jongerenorganisaties in het Westland en de Kring. De resultaten van het onderzoek zijn in een rapport neergelegd, met de titel "SAMENWERKEN, een onderzoek naar problemen in de samenwerking bij bedrijfsopvolging in de glastuinbouw". In deze brochure komen de belangrijkste bevindingen in het onderzoek en de betekenis van samenwerking tussen vader en zoon aan bod. De leidraad daarbij is de titel van het laatste hoofdstuk in het rapport: "samenwerken: tussen zelfstandigheid en afhankelijkheid."

Niemand kan je natuurlijk vertellen hoe je moet samenwerken, iedereen heeft daar ervaring mee, veel bedrijven zitten er op dit moment midden in. Maar er met anderen over pratend merk je dat iedereen de samenwerking anders invult, op een persoonlijke manier vorm geeft. Het is moeilijk iets te ontdekken dat alle samenwerkingsverbanden gemeen hebben. Dat was één van de redenen voor dit onderzoek: de factoren achterhalen die de samenwerking als het ware "sturen". Die factoren kunnen licht werpen op het ontstaan van problemen en manieren aan de hand doen om problemen te voorkomen, op te lossen of op zijn minst bespreekbaar te maken. Dat was de tweede opdracht: de problemen in de samenwerking onderzoeken en proberen er - indien mogelijk - oplossingen voor aan te dragen of ze bespreekbaar te maken.

Het grootste obstakel in een onderzoek als dit is dat het algemene lijnen bekijkt in wat de meeste mensen als zeer persoonlijk ervaren. Het kan dus voorkomen dat je, wanneer je het rapport doorbladert, tot de ontdekking komt dat jouw verhaal er niet in staat.

Desondanks zal voor de meesten veel herkenbaar zijn in de beschrijving van de gang van zaken op het bedrijf tijdens de samenwerking en de problemen die kunnen voorkomen.

In deze brochure komen de volgende punten aan de orde:

1. In de eerste paragraaf wordt bekeken wat onder "samenwerken" kan worden verstaan.
 2. Daarna komt de ontwikkeling van de samenwerking aan de orde en wordt kort ingegaan op de problemen in de samenwerking.
-

opvolger is wel met het bedrijf verbonden. Bovendien is hij juist in de fase dat hij trouwt en het ouderlijk huis verlaat. De samenwerking leidt het scheiden van de wegen van bedrijfshoofd en opvolger in.

Meestal begint de samenwerking als de zoon van school komt. Het besluit het bedrijf over te nemen is daarvoor al gevallen, in de periode dat de opvolger basisonderwijs volgt of vlak daarna.

De overgang van een vader-zoon verhouding, naar een verhouding van bedrijfshoofd en opvolger verloopt lang niet altijd probleemloos. Daarvoor is een vijftal oorzaken aan te voeren.

1. Ten eerste vindt een sterke intensivering van de verhouding plaats: beiden nemen thuis mee naar het werk en het werk weer mee naar huis. Zo'n intensieve omgang betekent een grotere druk op de samenwerking.
 2. Ten tweede kan blijken dat bedrijfshoofd en opvolger in motivatie en instelling ten aanzien van het bedrijf niet op één lijn zitten. Uit de enquête kwam naar voren dat de opvolger meer nadruk legt op waarden als "zelfstandig ondernemerschap" en de "uitdaging van een eigen tuinbouwbedrijf", terwijl het bedrijfshoofd meer waarde hecht aan "het inkomensniveau" en de "verhouding met het gezin". In het algemeen is "ondernemerschap" voor de opvolger belangrijker en speelt "zekerheid" voor het bedrijfshoofd een grotere rol. De motivatie op zich is een belangrijk gegeven: in samenwerkingen waar de opvolger voor het bedrijf heeft gekozen omdat hij zo gauw geen alternatief wist zijn vanzelfsprekend meer problemen dan op bedrijven waar die keus uit volle overtuiging is gemaakt. Aan de andere kant zijn de verwachtingen van het bedrijfshoofd wel eens te hoog gespannen.
 3. Een derde probleem in de beginfase is de plaats van de overige gezinsleden. De tijd dat uitsluitend het bedrijfshoofd bepaalde wat er op het bedrijf gebeurde is voorbij. Opvolging heeft niet alleen betrekking op bedrijfshoofd en opvolger, maar op het hele gezin. Hun positie in de samenwerking blijft echter vaak onduidelijk. Mogen zij alleen meepraten, of mogen ze ook meebeslissen? Het is per slot van rekening ook hun geld dat in het bedrijf wordt gestoken. Vaak gaat de betrokkenheid van het gezin nog verder wanneer er meer kinderen in het tuindersvak geïnteresseerd zijn. Dan moet er ruimte worden gemaakt voor die kinderen en dat stelt weer extra eisen.
- Over het algemeen wordt bij de inbreng van de overige gezinsleden niet lang stil gestaan. Meestal wordt deze zaak stilzwijgend "geregeld", als je dan al kunt spreken van "regeling". Aan de positie van de gezinsleden die niet actief

- bij de samenwerking betrokken zijn wordt te weinig aandacht besteed. Dat punt zou ook vooraf op tafel moeten komen.
4. In het begin van de samenwerking zijn het inkomen en de arbeidsvoorwaarden op het bedrijf wel eens een struikelblok. Het maken van duidelijke afspraken helpt dat probleem uit de wereld en dat gebeurt meestal met de oprichting van een maatschap- of firmacontract. Dat contract is het belangrijkste gespreksonderwerp voor de start van de samenwerking. Daaruit blijkt dat samenwerken in sterke mate wordt verbonden met het oprichten van een maatschap of firma.
 5. Opleiding van de opvolger en de praktijk van het werk in de kas sluiten niet op elkaar aan. De opvolger heeft tijd nodig om de boekenkennis van school op het bedrijf toe te passen. Bovendien wordt in de lagere en middelbare tuinbouw-opleiding wel aandacht besteed aan algemene principes van teelt, productie en afzet, maar minder aan de "ondernemerstechnieken".

Deze factoren, spelen vooral in het begin van het proces van "naar elkaar toegroeien" - zoals samenwerking wel genoemd wordt - een rol. De term "naar elkaar toegroeien" betekent dat de meeste problemen in het begin van de samenwerking ontstaan, maar dat is niet op ieder bedrijf het geval. Sommige bedrijfs- hoofden merken op dat de meningsverschillen toenemen naarmate de opvolger een duidelijke eigen mening over bedrijf en bedrijfsontwikkeling vormt.

Tijdens deze fase vindt een eerste verdeling van taken en verantwoordelijkheden plaats: de opvolger zal zich in eerste instantie met de teelt - met het werk in de kas - bezighouden.

- II In de tweede fase ontwikkelt de samenwerking zich, wordt het proces van "naar elkaar toegroeien" verdiept. De tweede fase begint met de oprichting van een maatschap of firma. Het samenwerkingscontract is de bevestiging van de vertrouwensband die in de beginfase is gelegd.

Het verband officieel aankleden in de "jas van een maatschap of firma", kan niet tot de beginfase van de samenwerking gerekend worden, maar luidt de tweede fase van de samenwerking in. Feitelijk staan daarin twee processen centraal: de ontwikkeling van de taakverdeling, waarbij de opvolger meer taken en verantwoordelijkheden op zich gaat nemen en de bedrijfsontwikkeling.

- a. Ten aanzien van de taakverdeling is deze fase een rustige periode. Specifieke "nieuwe" taken, zoals "computergebruik" en "bemesting" en "bestrijding" neemt de opvolger voor zijn rekening, het bedrijfshoofd blijft verantwoordelijk
-

voor de administratie van het bedrijf. Uit de enquête blijkt dat de meeste taken ook werkelijk gedeeld worden en beiden evenveel aan het werk in de kas bijdragen.

- b. Dat de opvolger meer verantwoordelijkheid krijgt is niet zozeer het probleem, maar wel de ontwikkeling van het bedrijf. In het algemeen vindt de opvolger de noodzaak van investeren groter dan het bedrijfshoofd. Hij wil immers - zoals we net al hebben gezien - het bedrijf "klaar maken voor de toekomst" en heeft dus een ander belang dan het bedrijfshoofd.

In hoeverre investeringen noodzakelijk worden gevonden hangt ook af van de inschatting van de ontwikkelingen in de sector. Bedrijfshoofd en opvolger leggen in dat opzicht verschillende accenten. Het bedrijfshoofd vindt de op het bedrijf gerichte ontwikkelingen belangrijker dan ontwikkelingen op politiek of economisch vlak. De opvolger legt meer nadruk op de ontwikkelingen op milieu-gebied. Hij vindt echter "vergroting van de tuinbouwbedrijven" een belangrijkere ontwikkeling dan het bedrijfshoofd.

De investeringen in het bedrijf zijn dus het grote twistpunt van de tweede fase van de samenwerking. Ontwikkelingen die de investeringsdruk vergroten, hebben tot gevolg dat er meer problemen op dit vlak ontstaan.

- III De derde fase is de fase waarin de samenwerking beëindigd wordt. Deze fase begint vaak met het besluit van het bedrijfshoofd "ermee te stoppen". Dat staat tussen aanhalingstekens, want van "stoppen met het bedrijf" is geen sprake. Het bedrijfshoofd blijft tot ver na de samenwerking actief in de kas en doet vaak nog de administratie. Hij draagt echter na beëindiging van de samenwerking niet langer de verantwoordelijkheid voor het bedrijf, is daarmee "ondernemer af". Hoewel wordt "samen gewerkt" (als twee woorden) worden alle beslissingen door de "voormalige opvolger" genomen. Vader heeft dan meer de status van adviseur of beschermde werknemer gekregen, en in veel gevallen zal hij financieel ook nog een woordje meespreken.

Het einde van de samenwerking blijft een onduidelijke periode. Uit de enquête kwam naar voren, dat bedrijfshoofden een tijdstip in hun hoofd hebben, waarop ze het bedrijf definitief willen overdragen. De meeste opvolgers gaven echter te kennen dat zij niet wisten wanneer de samenwerking zou worden beëindigd.

Aan het eind van de samenwerking komt ook de vraag aan de orde of de opvolger wel in staat is het bedrijf alleen te runnen. Deze wordt uitdrukkelijk (door beiden: opvolger en bedrijfshoofd) gesteld. Op bedrijven waar het bedrijfshoofd nog relatief jong is - en het leeftijdsverschil met de opvolger dus niet zo groot is - zet de vraag of de opvolger

wel voldoende kennis en de vaardigheid in huis heeft zelfs een stempel op de hele samenwerking, niet alleen op de laatste periode. Uit de enquête bleek dat problemen in die situatie vaker voorkomen dan op bedrijven waar het leeftijdsverschil tussen bedrijfshoofd en opvolger groter is. Die verhouding laat zich verklaren uit het feit dat een jong bedrijfshoofd sterker nadruk legt op de waarden als "zelfstandig ondernemerschap", en daarin dus dichterbij de opvolger staat. In een samenwerking waarin opvolger en bedrijfshoofd allebei nadruk op zelfstandigheid en onafhankelijkheid leggen is de kans op conflicten groter. Daarom kunnen problemen in de samenwerking niet worden verklaard uit het bestaan van een "generatieconflict": naarmate het bedrijfshoofd ouder wordt zijn er juist minder problemen.

De keerzijde van de vraag of de opvolger wel in staat is het bedrijf alleen te runnen is de vraag of het bedrijfshoofd wel in staat is het bedrijf alleen te laten. Velen blijken daar moeite mee te hebben.

3. Problemen in de samenwerking

We zijn nu met grote passen door de samenwerking en de problemen die kunnen voorkomen gewandeld. In het voorgaande zijn enkele kenmerkende problemen aan de orde gekomen, in het kort:

1. Problemen over de financiële positie, dat wil zeggen het inkomen en de arbeidsvoorwaarden, komen vooral in het begin van de samenwerking voor, als het maatschap- of firmacontract nog niet officieel bekrachtigd is.
 2. Afspraken en overeenkomsten leveren niet zo vaak problemen op, in de eerste plaats natuurlijk omdat ze - eenmaal gemaakt - voor beiden duidelijk zijn, in de tweede plaats omdat het maatschap- of firmacontract vaak de enige schriftelijke afspraak is die gemaakt wordt. Problemen op dit vlak spelen dus vooral in de eerste fase van de samenwerking.
 3. Problemen over de ontwikkeling van het bedrijf komen het meeste voor. Op ongeveer 20 % van de bedrijven bestaan meningsverschillen over dit onderwerp. De bedrijfsontwikkeling staat vooral in de tweede fase van de samenwerking ter discussie, wanneer opvolger en bedrijfshoofd zich gaan afvragen welke kant het met het bedrijf op moet.
 4. Het delen van verantwoordelijkheid hoort bij uitstek tot de tweede fase, wanneer de opvolger meer taken voor zijn verantwoording neemt. Over het algemeen blijken de meeste taken door beiden samen uitgevoerd te worden
-

op enkele werkzaamheden na. Die taakverdeling levert niet zoveel problemen op als ik eigenlijk van tevoren had verwacht. Niet het delen van verantwoordelijkheid tijdens de tweede fase, maar meer de overdracht van verantwoordelijkheid op het einde van de samenwerking levert de meeste moeilijkheden op.

5. Het einde van de samenwerking wordt door geen van beiden als een probleem ervaren, blijkt in de praktijk echter onzeker en onduidelijk te zijn. Onzekerheid en onduidelijkheid zijn wel degelijk aanleiding voor het ontstaan van problemen.

Het bestaan van problemen is afhankelijk van de onderlinge relatie tussen bedrijfs-hoofd en opvolger, de spil van de samenwerking. Problemen in de onderlinge verhouding kunnen ertoe leiden, dat samenwerkingen voortijdig worden beëindigd en bedrijfshoofd en opvolger ieder hun eigen weg gaan. Zo'n tweespalt komt echter weinig voor.

Voor een goede onderlinge verhouding zijn vooral "goed overleg" en "waardering voor de inbreng van de ander" van belang: Zijn die elementen in een samenwerking aanwezig dan bestaan er minder problemen.

Opvolgers en bedrijfshoofden hebben wel eens het idee dat zij door de ander niet "gewaardeerd" worden. Veelal blijkt dat wel het geval, maar wordt het niet als normaal beschouwd die waardering uit te spreken. Het overleg speelt een wezenlijke rol in de samenwerking: wordt er niet gepraat dan is het maar de vraag in hoeverre er sprake is van "samenwerken". Over de manier van overleggen bestaat vooral bij de opvolgers onvrede: in tegenstelling tot de bedrijfshoofden vinden opvolgers het echter niet zo'n belangrijk onderwerp om voor de start van de samenwerking te bespreken. Wellicht wordt het "overleg" in de loop van de samenwerking niet meer ter discussie gesteld.

Problemen in de onderlinge verhouding zijn moeilijk meetbaar, omdat ze tot de privé-sfeer behoren. Meestal uiten ze zich in problemen op een van de andere "probleem-velden": de financiële positie, de bedrijfsontwikkeling, afspraken en overeenkomsten en het delen van verantwoordelijkheid. Desondanks is er een duidelijk thema in de onderlinge verhouding te ontdekken, als het ware "de rode draad" door de samenwerking en door veel problemen: de samenwerking is een dilemma tussen ZELFSTANDIGHEID en AFHANKELIJKHEID, een tegenstelling die zowel de positie van het bedrijfshoofd als die van de opvolger tekent.

Het verlangen naar zelfstandigheid spreekt uit het belang dat opvolgers hechten aan "zelfstandig ondernemerschap" en "de uitdaging van een eigen tuinbouwbedrijf", het blijkt uit de nadruk op investeren om het bedrijf "klaar te maken voor de toekomst" en het spreekt uit de cijfers die aangeven dat met de toename van de zelfstandigheid van de opvolger problemen in de samenwerking minder voorkomen. Die zelfstandigheid

kan de opvolger echter uitsluitend bereiken door "afhankelijkheid" van het bedrijfshoofd.

Het bedrijfshoofd heeft zich als "zelfstandig ondernemer" gevestigd. Hij heeft vanaf de samenwerking met zijn vader alléén zijn besluiten genomen en moet nu een tweede kapitein op het schip dulden. Voor hem betekent "samenwerken" het inleveren van zijn zelfstandigheid, van het recht autonoom beslissingen te kunnen nemen. Maar ook hij is voor zijn toekomst afhankelijk van zijn opvolger: opvolging is de enige manier zijn vermogen uit het bedrijf te halen en alle kennis en moeite die in het bedrijf zijn geïnvesteerd te behouden. Zijn voornaamste belang ligt echter niet bij het bedrijf zelf, maar bij zijn eigen toekomst: hij moet kiezen tussen zekerheid en "een nieuw avontuur" met het beschikbaar stellen van kapitaal voor de plannen van de opvolger. Je kunt simpelweg zeggen dat de belangen van opvolger en bedrijfshoofd verschillen, dat ze andere doelen stellen. Uit het verschil in doelstellingen komen de meeste problemen tijdens de samenwerking voort.

Zijn problemen in de samenwerking te voorkomen? Het antwoord, dat zal duidelijk zijn, luidt **NEE**. Met het thema zelfstandigheid - afhankelijkheid als achtergrond voor de samenwerking zijn problemen als het ware gegarandeerd. Dat is ook de reden dat de conclusie kan worden getrokken dat er weinig bedrijven zijn met grote problemen in de samenwerking: slechts op 6 % van de bedrijven is daar sprake van, 20 % van de bedrijven heeft problemen op een van de vijf genoemde probleemvelden.

4. Toename van problemen?

Is er dan sprake van een toename van problemen in de samenwerking? Dat is op basis van één onderzoek niet goed te beoordelen. Er wordt waarschijnlijk wel makkelijker over wordt gepraat dan in het verleden. Dat kan de indruk van een toename versterken.

Wel zijn er factoren en ontwikkelingen aan te wijzen die een stijging van de problemen kunnen veroorzaken: bijvoorbeeld een **ongunstige economische ontwikkeling** - hoewel niemand daar ten tijde van het onderzoek bang voor was - een **verscherping van het milieubeleid**, die een toename van investeringen op dat vlak noodzakelijk maakt, of **hardere claims van de grote gemeenten** in het Westland en de Kring op de ruimte die de glastuinbouw nu inneemt en daarmee gepaard gaande het verlies van de centrumfunctie van de streek.

Wel zullen er wellicht meer problemen ontstaan wanneer de tendens om opvolging en samenwerking te zien als een "zakelijke verhouding" doorzet. Het begin en het einde

van de samenwerking wordt al door financiële overwegingen bepaald en gelet op de onzekerheden in beide periodes lijkt dat geen goede invalshoek. Een panklaar recept voor een samenwerking zonder problemen en zonder onzekerheden bestaat niet. Zakelijkheid kan een voordeel zijn als dat ook openheid betekent. Als het er echter om gaat alleen de financiële belangen in de samenwerking mee te laten spreken dan zal er een veel groter percentage samenwerkingen gaan mislukken dan nu het geval is. Opvolger en bedrijfshoofd maken een proces door dat voorbij hun directe economische interesses ligt en waarbij ze ook rekening moeten houden met hun directe omgeving.

NAWOORD

Het onderzoeksrapport is in Naaldwijk op 10 oktober 1991 in aanwezigheid van veel leden van de jongerenorganisaties in het Zuid-Hollands Glasdistrict gepresenteerd en aangeboden aan Dhr. A. Vijverberg, Consulent voor de glastuinbouw in Zuid-Holland.

Op deze avond kwam naar voren dat de presentatie van het rapport niet het eindpunt, maar juist het beginpunt is om de knelpunten van de samenwerking en bedrijfsopvolging bespreekbaar te maken. Wij ondersteunen van harte hetgeen Dhr. Vijverberg in zijn inleiding opmerkte, namelijk dat een aantal instanties en organisaties zich met deze problematiek moet gaan bezighouden:

Dit thema hoort standaard in het lespakket van het ROOC (cursuscentrum voor de glastuinbouw) thuis. Behalve in AVTO- en EVTO-cursussen hoort dit zeker ook in managementcursussen (MAO en TMT) behandeld te worden. De SEV-diensten die deze cursussen ondersteunen en doceren moeten niet alleen met het rekenmachientje de financiële kant van de opvolging behandelen, maar moeten meer aandacht aan de sociale aspecten besteden. Dit mede omdat we zien dat op zeer jeugdige leeftijd in de glastuinbouw in de firma of maatschap gestapt wordt, uit financiële overwegingen, waarbij dan de sociale aspecten naar de achtergrond geschoven worden.

De boekhouders en accountants moeten zich bewust zijn van de belangrijke rol die zij bij de bedrijfsopvolging spelen, omdat vooral het bedrijfshoofd zeer veel waarde hecht aan hun advies. Hierdoor kan de positie van de opvolger ondergesneeuwd raken. Het zou goed zijn wanneer de boekhouders en accountants meer zouden samenwerken met de SEV, zodat alle kanten evenveel belicht worden.

We juichen het toe dat de standsorganisaties reeds enkele avonden georganiseerd hebben met als thema "samenwerking". Het zou echter een vast punt moeten worden in het jaarprogramma, want overname blijft altijd actueel en van belang voor de sector.

Wij vragen aan alle organisaties die periodieken uitgeven om aandacht te blijven schenken aan dit onderwerp, zodat de knelpunten beter en gemakkelijker bespreekbaar worden, voor zowel jongeren als ouderen.

Ook willen we de bedrijfshoofden en -opvolgers erop wijzen dat de SEV er niet alleen is om te rekenen en te adviseren over het firma-contract: de S van Sociaal zit niet voor niets in de naam.

Daarnaast zou er meer gestructureerd overleg tussen bedrijfshoofd en -opvolger moeten komen om voortijdig knelpunten, maar zeker ook waardering boven water te halen. We zijn tenslotte niet gewend om waardering voor elkaar uit te spreken, terwijl dit toch bevorderlijk kan zijn voor de samenwerking.

Tijdens de presentatie werd de opmerking gemaakt: "het valt dus eigenlijk wel mee met de problemen bij de samenwerking?"

Hierover willen we het volgende opmerken.

In de eerste plaats gaat het er ons inziens niet zozeer om, op hoeveel bedrijven problemen in de samenwerking bestaan. Een duidelijke conclusie van het onderzoek is dat in iedere samenwerking problemen te verwachten zijn: Problemen zijn onlosmakelijk verbonden met de samenwerking. Het gaat er dan ook veel meer om, dat je leert, hoe je met problemen om moet gaan en hoe je ze eventueel op kunt lossen.

In de tweede plaats vormt het onderzoek een momentopname: ten tijde van het onderzoek ging het economisch relatief goed in de glastuinbouw. Wellicht nemen de problemen toe, op het moment dat het slechter gaat en er veel meer gewerkt moet worden op het scherpst van de snede. Het zou goed zijn over een aantal jaren nog eens een dergelijk onderzoek uit te voeren, om te kijken in hoeverre het moment van invloed is op het voorkomen van problemen.

We hebben nu een aantal koetjes bij de horens gevat, maar hier moet het niet bij blijven.

Iedereen die met bedrijfsopvolging te maken heeft moet aandacht aan dit onderwerp blijven besteden, zodat het heel vanzelfsprekend is of wordt om over knelpunten in de bedrijfsopvolging met elkaar te overleggen en te spreken.

