

PROEFSTATION VOOR DE GROENTEN- EN FRUITTEELT ONDER GLAS
EN CONSULENTSCHAP VOOR DE TUINBOUW TE NAALDWIJK

SAMENWERKING VAN GLASTUINBOUWBEDRIJVEN

Ing. J.P.Bakker

April . 1975

No. 30

Informatiereeks

Prijs f 4,--

INHOUD

	blz.
Inleiding	3
Motieven	4
Economische motieven	4
Sociale motieven	4
Vormen en mogelijkheden	6
Mogelijkheden	6
Ondernemingsvormen, juridische en fiscale aspecten	7
Voorwaarden	14
Te stellen eisen aan de bedrijven	14
Bereidheid van ondernemers en regeling van verhoudingen	15
Voor- en nadelen	17
Kostenverlaging en opbrengstverhoging	17
Beperking zelfstandigheid	19
Advisering en begeleiding bij samenwerking	20
Ontwerp van werkwijze	20
Samenvatting en conclusies	23
Bijlagen	

INLEIDING

Vanaf 1960 maakt de tuinbouw onder glas in Nederland een snelle ontwikkeling door. De landelijke oppervlakte glas steeg van 4.950 ha in 1960 tot 7.700 ha in 1974. Gelijktijdig is in die periode de oppervlakte glas per bedrijf toegenomen met circa 2.700 m².

Het teeltplan is geïntensiveerd door verbetering van het rassen-sortiment, door verbetering van de teelttechniek, door modernisering van de glasopstanden en door een ver doorgevoerde mechanisatie en automatisering. Ook zijn veel bedrijven omgeschakeld van groenten naar bloemen. Deze factoren hebben geleid tot een aanzienlijke verhoging van de opbrengsten per bedrijf, maar ook van de opbrengst per m² glas en van de productie per arbeidskracht. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het geïnvesteerd vermogen per bedrijf in het Zuidhollands Glasdistrict is gestegen van ca f 100.000,= in 1960 tot ca f 350.000,= in 1974. Verwacht mag worden dat deze ontwikkeling zich in de toekomst voortzet. Er zullen dan ook in de toekomst aan de bedrijven en ondernemers veel zwaardere eisen worden gesteld dan in het verleden. Een aantal ondernemers vraagt zich af of zij met hun individuele bedrijfsvoering aan toekomstige voorwaarden kunnen voldoen en welke mogelijkheden er bij samenwerking zijn.

MOTIEVEN

Economische motieven

Het belangrijkste doel dat een tuinder nastreeft is het behalen van een verantwoord inkomen met zijn bedrijf. Dit geldt niet alleen voor dit moment of voor de eerstkomende jaren, maar ook op langere termijn. In veel gevallen is dit slechts mogelijk door bedrijfsvergroting en/of intensivering van het teeltplan. Bij deze ontwikkeling gaat meestal ook een vergroting van de bewerkingseenheden gepaard. De rendabele bedrijven die voldoende kunnen besparen zullen met deze ontwikkeling geen moeite hebben. Anders is het met de minder rendabele bedrijven, vooral als dit een gevolg is van te kleine omvang. In dit geval kan samenwerking een oplossing zijn. Samenwerking kan ook een opbrengstverhoging geven doordat kennis van de ondernemers wordt gebundeld en daardoor tot een specialisatie en taakverdeling kan worden overgegaan. Door deze specialisatie kan de inkoop, productie en de afzet beter worden georganiseerd. Risicospreiding kan ook een motief voor samenwerking zijn, omdat men bij schaalvergroting op een verantwoorde wijze meer teelten dan voorheen kan beoefenen.

Sociale motieven

Naast economische motieven zijn er ook overwegingen van sociale aard. Uit de praktijk blijkt, dat de laatste tijd juist deze de meeste aandacht krijgen. De ondernemer als deelgenoot in een samenwerking is minder aan het bedrijf gebonden. Hij kan vakantie nemen en ziek zijn zonder dat het bedrijf er onder lijdt. Er is meer gelegenheid voor vrije weekends en men kan zich gemakkelijker vrij maken voor het volgen van cursussen en besprekingen om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de bedrijfstak. De partners in een samenwerking zijn kritisch ten opzichte van elkaar, zodat beslissingen vrijwel nooit impulsief, maar meer gefundeerd tot stand komen. De ondernemer op een klein bedrijf moet veel functies vervullen. Desondanks is hij een mens met beperkte capaciteiten en een beperkte belangstelling. Aan de teelttechnische aspecten van het tuinder zijn wordt in de regel nog wel voldoende aandacht besteed, maar de administratieve, economische en organisatorische taken worden veelal verwaar-

loosd. Bij een optimale samenwerking zijn de economische voordelen en wellicht meer nog de sociale voordelen erg aantrekkelijk. Bij een slecht functionerende samenwerking echter kunnen de nadelen groter zijn dan de voordelen. Vooral is dit het geval als een goede organisatie met een daarbij passende functieverdeling en taakomschrijving ontbreekt. De kans op conflict-situaties is dan ook aanmerkelijk groter.

VORMEN EN MOGELIJKHEDEN

Mogelijkheden

Onder samenwerking wordt hier verstaan : Bundeling van activiteiten op één of meer onderdelen van de bedrijfsvoering van individuele glasbedrijven, met inbegrip van de afzet.

We onderscheiden de volgende vormen :

- a. Horizontale samenwerking. Bundeling van kennis en activiteiten vindt in dezelfde schakel van de bedrijfskolom plaats (tussen gelijkgerichte bedrijven).
- b. Verticale samenwerking. Samenwerking vindt plaats met toeleveringsbedrijven en/of handels- en verwerkende bedrijven.

In de glastuinbouw is de noodzaak om op het gebied van toelevering en verkoop nog meer samen te werken niet erg groot. De toelevering wordt o.a. verzorgd door coöperatieve aankoopverenigingen. De verkoop van vrijwel alle producten is in goede handen bij de eveneens coöperatieve veilingverenigingen. Zodra het product op de veiling is, heeft de tuinder er geen directe bemoeienis meer mee. De afzetfunctie aan het ondernemen verbonden, is hiermee voor de tuinder voor een groot deel vervallen. De kredietbehoefte van een glastuinbouwbedrijf wordt gedekt door de landbouwbanken, die het mogelijk maken op passende wijze over krediet te beschikken.

Feitelijk is de productie de enige functie die de ondernemer in de glastuinbouw moet vervullen. Deze functie is in al zijn facetten voor één persoon zeer zwaar, waardoor samenwerking verlichting kan geven.

Er wordt in deze brochure daarom hoofdzakelijk ingegaan op horizontale samenwerking. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen interne en externe samenwerking en tussen gedeeltelijke en algehele samenwerking.

Interne samenwerking is die van familieleden en externe die met derden. Er is sprake van gedeeltelijke samenwerking als er slechts met betrekking tot de arbeid of het gebruik van machines wordt samengewerkt. Volledige samenwerking is de situatie waarbij twee of meer ondernemers één of meer bedrijven voor gemeenschappelijke rekening exploiteren. Volledige samenwerking tussen derden komt in

de glastuinbouw betrekkelijk weinig voor, behalve daar waar een aantal tuinders door stadsuitbreiding collectief wordt verplaatst (Loosduinen). Het aangaan van een samenwerking tussen familieleden ligt duidelijk eenvoudiger. Hiervan zijn veel voorbeelden bekend. Het vindt plaats zowel door het opnemen van een zoon in het bedrijf, alsook door samenvoeging van twee bedrijven van broers tot één bedrijf. Van gedeeltelijke samenwerking zijn geen kwantitatieve gegevens bekend, hoewel mag worden aangenomen dat deze vorm hoe langer hoe meer voorkomt. Over het algemeen zal volledige samenwerking de grootste voordelen opleveren, maar de zelfstandigheid het meest worden beperkt. Naarmate men minder intensief samenwerkt worden de voordelen kleiner, maar houdt men een grotere zelfstandigheid.

Ondernemingsvormen, juridische en fiscale aspecten

Als tot samenwerking is besloten, komt de vraag aan de orde uit welke rechtsvorm moet worden gekozen. De mogelijkheden zijn :

- a. Besloten Vennootschap
- b. Burgerlijk Maatschap
- c. Vennootschap onder firma of Commanditaire Vennootschap.

De naamloze vennootschap en de besloten vennootschap zijn geregeld in het Wetboek van Koophandel. Tot voor kort kwam de B.V. hierin niet voor. De Nederlandse Wetgeving was ten aanzien van de N.V. zo soepel, dat deze vorm bruikbaar was zowel voor het wereldconcern als voor het kleine familiebedrijf. Op 1 juli 1971 is hierin verandering gekomen. Een kenmerkend verschil tussen N.V. en B.V. is, dat bij de laatste de aandelen niet vrij overdraagbaar zijn, maar overdracht de goedkeuring vereist van bestuur of aandeelhouders. Een ander verschil tussen N.V. en B.V. is de publicatieplicht van de jaarstukken. Bij de N.V. en de grotere B.V.'s is openbaar maken van de jaarstukken een vereiste. Het is duidelijk dat voor het kleinbedrijf en de land- en tuinbouw door de beperkte omvang en de vaak aanwezige familierelaties, de B.V. de meest in aanmerking komende vorm is. De B.V. is een rechtspersoonlijkheid bezittend lichaam. Dit betekent, dat zij zelfstandig optreedt met een eigen naam. Zij kan kopen, verkopen

en verplichtingen aangaan. Een gunstig gevolg hiervan is, dat de samenwerkende aandeelhouders niet hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de B.V. De B.V. heeft namelijk een eigen vermogen. Vooral deze beperkte aansprakelijkheid moet als voordeel worden gezien in situaties waarbij aandeelhouders, naast hun vermogen in het bedrijf, nog een privé-vermogen hebben dat men buiten het bedrijf wil houden. Bij een B.V. weten de ondernemers/aandeelhouders hoe groot hun risico is. Op grond hiervan kan bij fusering van bedrijven de B.V.-vorm een aantrekkelijke mogelijkheid zijn. Zo ook in situaties waarbij twee of meer personen gezamenlijk een ander bedrijf naast hun bestaande bedrijven gaan exploiteren en de risico's gescheiden willen houden. De keerzijde van de medaille echter is, dat door de beperkte aansprakelijkheid van de ondernemers de kredietwaardigheid afneemt. De financiering van een bedrijf met als rechtsvorm de B.V. is dus niet zo gemakkelijk als die van een firma of een andere niet rechtspersoonlijkheid bezittende vorm. Er zal dus bij een B.V. met relatief meer eigen vermogen moeten worden gewerkt. Het gebeurt ook vaak dat de banken B.V.'s wel ruimer willen financieren op voorwaarde dat de ondernemers/aandeelhouders hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de B.V. In de glastuinbouw is dus het voordeel van de beperkte aansprakelijkheid vaak niet aanwezig.

Een ander motief voor het kiezen van de B.V. als rechtsvorm voor een samenwerkingsverband heeft betrekking op de voortzetting van het bedrijf. Bij een B.V. is die niet afhankelijk van de lotgevallen van de ondernemers. Wanneer een ondernemer die een bedrijf in de B.V.-vorm exploiteert overlijdt, dan blijft de B.V. bestaan. De aandelen van deze persoon vererven alleen. De overblijvende partner kan het bedrijf op dezelfde wijze voortzetten. Bij niet rechtspersoonlijkheid bezittende vormen ligt dit anders. Wettelijk gezien is de continuïteit van een firma niet erg groot. Ontbinding van een firma treedt op bij overlijden, onder curatele stellen of faillissement van één van de vennoten. Hierop zijn echter afwijkende regelingen mogelijk, zodat de overblijvende vennoot juridisch gezien het bedrijf alleen kan voortzetten. Uit het oogpunt

van financiering van het voort te zetten bedrijf zou de overblijvende firmant van een firma nog in moeilijkheden kunnen komen als hierover niets is geregeld. In tegenstelling tot een B.V. waarbij door uittreden van één van de partners het eigen vermogen van de B.V. intact wordt gelaten, wordt het eigen vermogen van de firma-vorm verkleind en zal de overblijvende vennoot een beroep moeten doen op kredietverschaffers. Door het maken van aanvullende bepalingen kunnen dit soort ongewenste situaties, die plotseling een geringere solvabiliteit en liquiditeit veroorzaken waardoor voortzetting van het bedrijf in gevaar komt, worden voorkomen. Hoewel er dus wettelijk tussen een B.V. en een firma met betrekking tot het voortbestaan van de onderneming principiële verschillen zijn, behoeft voortzetting van een niet te groot bedrijf in de firma-vorm niet tot problemen te leiden.

De B.V. valt onder de vennootschapsbelasting. Deze is 45 tot 48%. De ondernemers in een firma hebben uitsluitend te maken met de inkomstenbelasting. Deze belasting varieert van 25 tot 71%. De bedrijfswinst wordt voor beide vormen gelijkelijk berekend. Als kosten voor een B.V. worden ook beschouwd salarissen en tantièmes van de groot-aandeelhouders/directeuren. Met het onderstaande voorbeeld wordt het verschil in berekening van belasting geïllustreerd.

Een B.V. waarvan de twee aandeelhouders aftrek hebben voor 2 kinderen heeft een eigen vermogen van f 100.000,- en een gemiddelde jaarwinst van f 80.000,- vóór aftrek van salarissen en tantièmes.

Bij een salaris van f 25.000,- en een tantième van 10% van de winst voor elk kan de te betalen belasting als volgt worden berekend :

Winst	f 80.000,=	
Salarissen	<u>f 50.000,=</u>	
	f 30.000,=	
Tantièmes	<u>f 16.000,=</u>	
Belastbaar bedrag	f 14.000,=	
Vennootschapsbelasting van	f 14.000,= = f 6.300,= (45%)	
Salarissen	f 50.000,=	
Tantièmes	f 16.000,=	
Dividend (stel 8%)	<u>f 8.000,=</u>	
	f 74.000,=	
Per vennoot	f 37.000,=	
Inkomstenbelasting	f 6.800,= x 2 =	<u>f13.600,=</u>
Totaal		f19.900,=

Als de onderneming in de firma-vorm was bedreven, dan zouden de firmanten elk over f 40.000,= inkomstenbelasting moeten betalen. Dit bedrag is f 16.600,= in totaal. In dit geval is de B.V.-vorm dus f 3.300,= nadeliger dan de firma. Uit dit soort vergelijkingen is af te leiden dat fiscaal gezien de B.V. voordeliger wordt boven een inkomen per ondernemer van circa f 50.000,=.

Doordat een directeur/aandeelhouder van een B.V. als werknemer van zijn bedrijf wordt beschouwd, valt hij onder de sociale verzekeringswetgeving. Hij heeft recht op kinderbijslag voor loontrekken en valt onder de wet op de arbeidsongeschiktheid. Over het algemeen zijn de kosten hiervan lager dan die van vergelijkbare particuliere verzekeringen. De grens waarbij een B.V. voordeliger wordt kan hierdoor lager komen te liggen dan hiervoor genoemd.

De maatschap is een overeenkomst van twee of meer personen, waarbij zij zich verbinden iets in gemeenschap te brengen om het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen.

De maatschap is een geschikte vorm van samenwerking in de beroeps-sfeer (advocaten, accountants, en dergelijke). De maatschap behoeft

niet schriftelijk te worden aangegaan en behoeft ook niet te worden ingeschreven in het handelsregister. Door de niet verplichte schriftelijke overeenkomst zijn vele maatschappen automatisch ontstaan. De vennoten van een maatschap zijn volgens de wet niet hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden. De kredietverschaffers zullen vrijwel altijd toch eisen dat de vennoten zich hoofdelijk verbinden voor de schulden, waardoor de maatschap het karakter van een firma krijgt. Bovendien zijn vele vermeende maatschappen als zuivere firma's te beschouwen, doordat zij onder gemeenschappelijke naam worden gedreven. Indien een samenwerking tussen vader en zoon wordt aangegaan, maar beiden nog geen definitieve beslissing hebben kunnen nemen, is een maatschap aan te bevelen. In de meeste gevallen ligt een firma meer voor de hand of is het slechts de enige bruikbare vorm.

Een firma is een maatschap tot uitoefening van een bedrijf onder gemeenschappelijke naam. De wet heeft hieraan verbonden dat de vennoten van een firma hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden. De firma moet schriftelijk worden aangegaan en worden ingeschreven in het handelsregister en bij de Kamer van Koophandel. Enige belangrijke punten die moeten worden geregeld en die in een firma-akte moeten worden vastgelegd zijn :

1. Duur van de overeenkomst. Een firma kan voor bepaalde of onbepaalde tijd worden aangegaan.
2. De inbreng van de productiemiddelen. Bij samenvoeging van bedrijven kan men kiezen uit drie mogelijkheden :
 - Inbreng van gebruiksrechten.

De samenwerkende ondernemers hebben alleen het recht om het productie-apparaat te gebruiken, zonder dat de oorspronkelijke eigendomsrechten worden aangetast. Deze vorm heeft voor de glastuinbouw bezwaar. Er kunnen belangen- tegenstellingen ontstaan door het afschrijvings- en onderhoudsprobleem.

- Inbreng van economisch eigendom.

Juridisch blijven de oorspronkelijke eigendomsrechten onaangetast, maar economisch en fiscaal is de eigendom in handen van de firma. Een aantal bezwaren is hiermee opgelost. Als er echter wordt verwacht, dat er veel geïnvesteerd moet worden, of dat het bedrijf in de toekomst voor onteigening in aanmerking komt, is de juridische eigendomsinbreng aan te bevelen.

-- Juridische eigendomsinbreng.

Dit is de meest vergaande vorm. De deelnemers zijn gezamenlijk eigenaar van alle productiemiddelen. Er vindt dus overdracht van onroerend goed plaats middels een notariële akte. Er moeten ook overschrijvingskosten en eventueel registratierechten worden betaald. In alle gevallen achten we een reële bedrijfstaxatie gewenst om de inbreng te kunnen vaststellen. Inbreng tegen boekwaarde is vaak niet in overeenstemming met de werkelijkheid. Fiscaal gezien wordt het bedrijf gestaakt. Er zal afrekening met de fiscus moeten plaatsvinden, als de taxatiewaarde verschilt van de boekwaarde.

3. De bevoegdheden van de partners om zelfstandig te handelen en verbintenissen aan te gaan.
4. Regeling van de gevolgen bij arbeidsongeschiktheid.
5. Verdeling van de winst. De winstverdeling kan op verschillende wijzen geschieden en geheel worden aangepast aan de omstandigheden. Veelal wordt eerst een arbeidsvergoeding en daarna een rentevergoeding aan de deelnemers uitgekeerd. De eventueel resterende overwinst kan gelijk of procentueel worden verdeeld. Bij deze methode wordt de arbeid primair gesteld. Ook kan men de rentevergoeding laten prevaleren. Aan beide systemen kleven voor- en nadelen. De geschiktste oplossing lijkt om noch de factor arbeid, noch de factor kapitaal te laten prevaleren. Bij een eventueel tekort wordt de winst volgens een omslagstelsel verdeeld.

<u>Voorbeeld</u> : Arbeidsvergoeding 2 vennoten	f	50.000,=
Rente vennoot A	f	12.000,=
Rente vennoot B	f	<u>8.000,=</u>
Totaal	f	<u>20.000,=</u> 70.000,=

Als er in een jaar f 80.000,= winst wordt gemaakt zijn er geen problemen. Bij een winst van slechts f 60.000,= wordt aan ieder 6/7 van de vastgestelde arbeids- en rentevergoeding uitgekeerd. Bij de berekening van de rentevergoeding verdient het aanbeveling om het percentage te koppelen aan de bankrente.

6. De beëindiging van de vennootschap, voortzetting van het bedrijf door de overblijvende venno(o)t(en) en opvolging. Tevens

moet de financiële afwikkeling worden geregeld. In veel gevallen is het sluiten van een zgn. compagnonsverzekering, waarbij de éne vennoot een verzekering afsluit op het leven van de ander, gewenst. Door het beschikbaar komen van een som geld bij overlijden, kan de overblijvende vennoot de erfgenenamen van zijn compagnon schadeloos stellen.

De commanditaire vennootschap is te beschouwen als een mengvorm van een éénmanszaak en een firma. De commanditaire vennoot fungeert als geldschieder voor het bedrijf. Dit vermogen is geen vreemd maar eigen vermogen. Hij heeft daarom ook recht op een overeengekomen deel van de winst. Zijn risico is beperkt tot het bedrag van deelname, mits hij zich onthoudt van daden van beheer.

VOORWAARDEN

Te stellen eisen aan de bedrijven

Bij samenwerking is de ligging van de bedrijven ten opzichte van elkaar van groot belang. Ook als men niet verder gaat dan een samenwerkingsvorm waarbij alleen de arbeid en/of de machines gezamenlijk worden gebruikt, mogen de bedrijven niet te ver van elkaar liggen. Immers door het overbruggen van grotere afstanden gaat het voordeel van samenwerking door de extra tijd en kosten teniet. Het exact aangeven van een grens is niet mogelijk, omdat het wordt bepaald door individuele omstandigheden. Enkele factoren hierop van invloed zijn :

- arbeidsbezetting in relatie tot de behoefte binnen het jaar,
- mate van mechanisatie en automatisering,
- mate waarin loonwerkers kunnen worden ingeschakeld.

Volledigheidshalve wordt vermeld dat samenwerking nauwelijks voorkomt wanneer de bedrijven meer dan 5 km van elkaar liggen. Bij integrale samenwerking geldt het bovenstaande in nog sterkere mate. Het grootste effect van volledige samenwerking wordt verkregen als de bedrijven aan elkaar grenzen en als het ware één geheel vormen. De meeste investeringen kunnen dan in grotere eenheden worden verricht. Ook kan er via één aansluiting aardgas afgenomen worden wat kostenbesparend is.

Vooraf bij volledige samenwerking dienen de samen te voegen bedrijven bij elkaar te passen voor wat betreft bedrijfsgrootte en bedrijfsstructuur. Over het algemeen moet samenvoeging van zeer matige, onrendabele bedrijven worden afgeraden, omdat het nieuwe bedrijf meestal niet snel genoeg naar een voldoende grote rendabele eenheid kan uitgroeien. Het zou een bedrijfsbeëindiging slechts wat vertragen. Het verschil in vermogenspositie van de bedrijven mag niet te groot zijn. De ondernemer met het grootste eigen vermogen geniet meestal het grootste deel van het firma-inkomen. Hierdoor neemt zijn vermogen sneller toe dan dat van zijn medevenoot. Het oorspronkelijke verschil in eigen vermogen wordt dan groter waardoor de kans bestaat op overvleugeling van elkaar.

Bereidheid van ondernemers en regeling van verhoudingen

Ondanks het feit dat samenwerking veel voordelen biedt, komen samenwerkingsvormen relatief weinig voor. Ook worden sommige verbanden voortijdig verbroken of plannen tot samenwerking niet uitgevoerd. De oorzaak van het mislukken blijkt vaak te liggen in het vlak van de intermenselijke verhoudingen tussen de samenwerkers, hun vrouwen en grotere kinderen. De samenwerkende partners moeten elkaar dan ook goed kennen en de eventuele minder aangename karaktertrekken van de ander bewust accepteren. In dit verband is het gunstig om volledige samenwerking pas dan te realiseren wanneer men enige tijd gedeeltelijk met succes heeft samengewerkt. Er dienen goede afspraken te worden gemaakt over de arbeidsverdeling en over het accepteren van functies buiten het bedrijf. Meestal is het onjuist aan te nemen dat splitsing van taken en bevoegdheden binnen een samenwerking spontaan wordt gerealiseerd. Er zal vooral in wat grotere verbanden een vrij nauw omschreven organisatiestructuur moeten zijn. De functies, taken en verantwoordelijkheden van de deelnemers moeten hierop zijn geënt. Is dit niet het geval dan leidt dit tot moeilijkheden en onduidelijkheden over rechten en verplichtingen. Wanneer er door de echtgenoten arbeid wordt verricht in het bedrijf, moet dit op zakelijke basis worden geregeld. De goederen, die zowel tot het bedrijf als tot het gezin, behoren, zullen in een samenwerking aan het bedrijf moeten worden onttrokken. Dit om te voorkomen dat het privé-leven afhankelijk is van de beslissing van anderen. Men doet er goed aan om woningen en personenauto's niet in het samenwerkingsverband in te brengen. Wel dient er overeenstemming te worden bereikt over de jaarlijks maximale privé-opnamen. Dit bedrag moet op een zodanig niveau worden bepaald, dat redelijkerwijs voor elk der vennoten besparing, dus toename van eigen vermogen, mogelijk is. Vooral bij volledige samenwerking is een regeling over de gedragslijn bij overlijden, het uittreden van één van de vennoten en de opvolging noodzakelijk. Een eensluidend advies is hierover niet te geven. Een passende oplossing is afhankelijk van de omstandigheden. Een levensverzekering en een compagnonsverzekering is over het algemeen gewenst.

De ervaring leert dat het juist de menselijke verhoudingen zijn waarop een samenwerking afspringt. De ondernemer beseft heel goed dat samenwerking niet alleen is het samenvoegen van bedrijven. Vaak heeft men uit onwetendheid de angst om zich meer dan oppervlakkig aan elkaar te verbinden. Een goede voorlichting en begeleiding en een duidelijke regeling van verhoudingen kunnen erg positief zijn.

VOOR- EN NADELEN

Kostenverlaging en opbrengstverhoging

Naast enkele sociale motieven is het aspect van kostenverlaging bij samenwerking belangrijk. De totale kosten verschillen per bedrijf enorm. Voor sommige verwarmde bloementeelbedrijven zijn de kosten circa f 40,= per m² per jaar, terwijl de kosten van een niet modern onverwarmd groenteteeltbedrijf niet hoger zijn dan circa f 12,= per m² per jaar. Het kostentotaal van het gemiddelde bedrijf in het Zuidhollands Glasdistrict is circa f 24,= per m² per jaar. (Prijspeil 1974). De voornaamste kostencategorieën zijn de arbeidskosten (30% van de totale kosten), rente- en afschrijvingskosten (25%), brandstofkosten (20%). Voor de overige kosten resteert dan nog 25%.

Arbeidskosten

Uit onderzoek is gebleken dat de grootste arbeidsefficiëncy wordt bereikt bij een oppervlakte glas van circa 12.000 m². In het traject van 5.000 tot 12.000 m² glas verbetert de arbeidsefficiëncy regelmatig. Boven 12.000 m² stijgen de arbeidskosten weer iets. Aangenomen wordt dat de oorzaak hiervan vooral moet worden gezocht in een minder goede arbeidsorganisatie. De mogelijkheden die er in theorie juist in deze categorie zijn, worden gemiddeld niet benut. Mogelijk kan hier een samenwerking tussen twee of meer ondernemers gunstig zijn. Van 5.000 naar 12.000 m² glas nemen de arbeidskosten met gemiddeld f 0,90 per m² af. Dit is circa 14% van de arbeidskosten en 4% van de totale kosten. Veel bedrijven zijn te vinden in dit traject, zodat door samenwerking met de daaraan verbonden schaalvergroting een arbeidskostenverlaging mag worden verwacht.

Rente en afschrijving

Betrekkelijk veel duurzame productiemiddelen kunnen in dezelfde capaciteit, zowel voor grote als kleine bedrijven, worden gebruikt. Sorteeraapparatuur, automatische klimaatregeling, intern transport en tot op zekere hoogte ook de schuur en de verwarmingsinstallatie zijn hiervan voorbeelden. Naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt, neemt de overcapaciteit af. Bovendien neemt de investering per m² normaliter af als installaties en machines van grotere capaciteit

worden aangeschaft. Daardoor zijn de jaarkosten van de duurzame productiemiddelen bij grotere bedrijven lager. De grootste besparing is te bereiken als één bedrijf wordt gesticht door meerdere ondernemers. Zo hebben we berekend dat het stichten van een bedrijf van 21.000 m² f 12,= per m² goedkoper is dan één van 7.000 m². Van 5.000 m² in vergelijking tot 10.000 m² is dit nagenoeg hetzelfde. De stichting van één bedrijf door meerdere ondernemers zal vrijwel beperkt blijven tot die gevallen, waarbij de bedrijven door stadsuitbreiding worden verplaatst, omdat de belangstelling voor het stichten van nieuwe bedrijven zonder meer niet groot is. Bij samenvoeging van bestaande bedrijven is de kostenverlaging van de duurzame productiemiddelen, vooral op korte termijn, minder groot doordat de bedrijven zich als afzonderlijke eenheden hebben ontwikkeld. In deze situatie is op korte termijn kostenverlaging mogelijk als er een directe noodzaak is om te investeren. Meestal zal deze noodzaak aanwezig zijn en juist een aanleiding zijn om te fuseren. Afhankelijk van de situatie wordt de verlaging van de kosten van rente en afschrijving op 3 à 4 % van de productiekosten begroot.

Brandstoffen

De verschillen in brandstofkosten bij variatie in bedrijfs grootte zijn niet spectaculair. Voorheen bij het gebruik van stookolie, werd dit veroorzaakt doordat er nauwelijks prijsdifferentiatie was naar afname. Momenteel, bij het gebruik van aardgas, is de brandstofkostendaling circa f 0,25 per m² per jaar bij 12.000 m² in vergelijking met 6.000 m² glas. De verlaging van het vastrecht van f 0,75 per m² tot f 0,37 per m² wordt gedeeltelijk teniet gedaan door de kleinere tuinderskorting boven het gebruik van 380.000 m³ gas per jaar. Een geringe brandstofdaling kan nog worden veroorzaakt door de relatief kleinere geveloppervlakte van grote bedrijven.

Overige kosten

In deze kostencategorie zijn begrepen alle materialen en diensten van derden. Aangenomen mag worden, dat deze zullen dalen bij toenemende bedrijfs grootte (samenwerking). De overheadkosten nemen af en de mogelijkheid voor het verkrijgen van kortingen neemt toe.

Dit is vooral van belang bij bedrijfstypen met een grote input, zoals sommige snijbloemenbedrijven. Over het algemeen zal voor groenteteeltbedrijven de besparing niet meer bedragen dan circa 1% van de totale productiekosten. Voor enkele snijbloemenbedrijven kan dit percentage evenwel oplopen tot 4 à 5%.

In de glastuinbouw komen grote verschillen in fysieke opbrengsten, en in het bijzonder bij bloemen, grote kwaliteitsverschillen voor. Bundeling van kennis door samenwerking lijkt tot hogere opbrengsten te leiden. Voorwaarde is dat de samenwerking goed functioneert door een goede organisatie. Doordat goede onderzoekgegevens van dit aspect ontbreken, wordt het voordeel van hogere opbrengsten niet verder gekwantificeerd.

Beperking zelfstandigheid

Bij samenwerking is er niet alleen een samenvoeging van bedrijven, maar ook van ondernemers. Dit betekent: samen ondernemer zijn, samen plannen maken en samen beslissen op grond van gegevens die men voorheen niet zo bewust verzamelde. Men moet meer cijfermatig denken en handelen. Het is dus een vereiste dat men voor overleg open staat en dat men een aantal verantwoordelijkheden aan een ander wil toevertrouwen. Bij een al te groot individualisme zal samenwerking moeilijk of zelfs onmogelijk zijn. De individuele ondernemer moet "een schaap met vijf poten" zijn, die alle aspecten van de bedrijfsvoering beheerst. Terecht kan men zich afvragen of beperking van zelfstandigheid door samenwerking juist niet een geringere gebondenheid aan het bedrijf inhoudt. Uit gesprekken met mensen die al enige jaren hebben samengewerkt, blijkt dat bovenstaande vraag in heel veel gevallen positief kan worden beantwoord.

ADVISERING EN BEGELEIDING BIJ SAMENWERKING

Ontwerp van werkwijze

Als twee of meer bedrijven een volledige samenwerking willen aangaan zal een beoordeling van de individuele bedrijven, alsmede een begroting van de nieuwe samenwerkingsvorm, veel kunnen bijdragen tot het nemen van gefundeerde beslissingen. Een dergelijk beoordelingsrapport wordt in deze brochure als bijlage opgenomen. Onderdelen die ons inziens in een beoordelingsrapport moeten worden opgenomen zijn :

a. Een beschrijving van het gebied waarin de bedrijven liggen. Kernpunten zijn hierbij de aard van het gebied (groenten of bloemen), de planologische ontwikkelingen, de afzetmogelijkheden en het arbeidspotentiëel.

b. Een beschrijving van de bedrijven en de gezinssamenstelling van de ondernemers.

Hierbij moet aandacht worden besteed aan de ligging van de bedrijven ten opzichte van elkaar, de perceelsvorm, de oppervlakte, type glasopstanden, bedrijfsruimte, verwarming en uitrusting.

c. Een doorlichtingsrapport van de bedrijven.

De basis hiervoor vormen de fiscale gegevens of een bedrijfseconomische boekhouding. Het doel is om vast te stellen welke resultaten de ondernemer met zijn bedrijf heeft behaald; welke tendens zich de laatste tijd heeft voorgedaan; wat de levensvatbaarheid van zijn bedrijf is. De kengetallen hierbij zijn solvabiliteit, rentabiliteit, inkomen en besparingen.

d. Analyse van het tot heden toegepaste teeltschema.

Hierbij dient ook aandacht te worden besteed aan de uitrusting waarmee de teelten zijn uitgevoerd. De opbrengsten moeten worden bepaald en in relatie worden gebracht met normatieve opbrengsten om ze te kunnen beoordelen.

e. Een teeltadvies voor de individuele bedrijven.

Dit advies zal hoofdzakelijk gebaseerd zijn op gegevens van de onderdelen c) en d. Bij dit advies zal men rekening moeten houden met het huidige teeltschema. In gevallen waarbij

het duidelijk is dat het bestaande schema niet optimaal is, kan hiervan worden afgeweken. Als teeltadviezen samengaan met belangrijke investeringen, zal een aanvullende begroting van opbrengsten en kosten moeten worden gemaakt. Het resultaat van dit onderdeel is een conclusie waarin wordt aangegeven of het op economische gronden verantwoord is het bedrijf individueel voort te zetten.

- f. Het opstellen van teeltschema's voor de situatie als tot volledige samenwerking is besloten.

Hierbij is een groot aantal mogelijkheden denkbaar. In de eerste plaats wordt zoveel mogelijk uitgegaan van de tot heden toegepaste teelten. Vervolgens kan hiervan steeds verder worden afgeweken. De hiermee samenhangende aanpassingen in de bedrijfsuitrusting moeten bij de verschillende teeltschema's worden vastgesteld.

- g. Het bepalen van de geldopbrengsten die met de verschillende teeltschema's kunnen worden behaald.

Met behulp van een begroting, gebaseerd op statistische gegevens en mede gelet op trendmatige ontwikkelingen en behaalde opbrengsten, kunnen de bruto-geldopbrengsten worden berekend.

- h. Bepaling van de arbeidsbehoefte van de verschillende teeltschema's en confrontatie met de beschikbare uren.

Het doel hiervan is het bepalen van de optimale personeelssterkte. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met de noodzakelijk geachte mechanisatiegraad.

- i. Analyse van de kosten bij de verschillende schema's.

De belangrijkste kostensoorten zijn kosten van de duurzame produktiemiddelen, arbeidskosten, energiekosten en overige kosten.

- j. Confrontatie van opbrengsten en kosten ter bepaling van de te verwachten netto-overschotten.

Vaststelling van de keuze van de ondernemers met betrekking tot het voor hen aantrekkelijkste teeltschema.

Het bovenstaande kan in een rapport worden verwerkt. Dit rapport zou met de betrokkenen uitvoerig moeten worden besproken. Mede

naar aanleiding hiervan nemen belanghebbenden de beslissing of zij al dan niet doorgaan met de plannen om tot een samenwerking te komen. In het positieve geval moeten ze zich verder laten voorlichten over de sociaal-economische en juridische aspecten. Men kan zich hiervoor vervoegen bij de voorlichtingsdiensten van de standsorganisaties, die zonodig een jurist of notaris kunnen inschakelen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Door bepaalde ontwikkelingen worden de eisen die aan een glastuinbouwbedrijf en de ondernemer worden gesteld steeds groter. Enerzijds vraagt het bedrijf meer van de ondernemer, terwijl het anderzijds gewenst is, dat de ondernemer juist minder aan het bedrijf is gebonden (tijd voor ontspanning en vakanties). Zeer waarschijnlijk zijn het hoofdzakelijk de zgn. sociale voordelen die een samenwerking aantrekkelijk kunnen maken.

Voor de glastuinbouw lijkt er voorlopig slechts behoefte te bestaan aan horizontale samenwerking. De grootste economische voordelen (kostenverlaging) worden verkregen bij volledige samenwerking. De in aanmerking komende ondernemingsvormen zijn de besloten vennootschap, de maatschap en de vennootschap onder firma. De B.V. leent zich het meest voor de grotere bedrijven met vrij hoge winsten. De maatschap is incidenteel een bruikbare vorm voor een samenwerking tussen vader en zoon. De firma is in de meeste gevallen de geschiktste vorm. Er moet een deugdelijke firma-akte worden opgemaakt, waarin ieders rechten en verplichtingen zoveel mogelijk worden geregeld. Dit geldt vooral voor de inbreng, winstverdeling, de liquidatie en het uittreden.

Voor een doelmatige en hechte samenwerking is het vereist dat de bedrijven niet ver van elkaar liggen en wat betreft omvang, moderniteit en vermogenspositie niet erg veel verschillen; de ondernemers moeten een niet te individualistische instelling hebben. Zij moeten bereid zijn gezamenlijk te overleggen en beslissingen te nemen.

Naast de aantrekkelijkheid in sociaal opzicht is kostenverlaging één van de belangrijkste voordelen van samenwerking. De kostenverlaging is sterk afhankelijk van de omstandigheden. Zo zal bij volledige samenwerking 10% haalbaar zijn, terwijl dit percentage kan oplopen tot 15% als een groot nieuw bloementeeltbedrijf wordt gesticht. Naarmate men intensiever samenwerkt nemen de voordelen toe, doch de zelfstandigheid af. Dit behoeft echter niet als een offer te worden gezien. Van een eventuele opbrengstverhoging door bundeling van kennis is nauwelijks iets bekend.

Er is in het laatste hoofdstuk getracht een methode te geven van begeleiding van samenwerkingsvormen in de praktijk. Een beoordelingsrapport van de bedrijven zal mede het nemen van juiste beslissingen kunnen bevorderen.

In de reeks BLOEMENINFORMATIE van het Proefstation voor de Bloemisterij te Aalsmeer, het Proefstation voor de Groenten- en Fruitteelt onder Glas te Naaldwijk en de Consulentschappen voor de Tuinbouw te Aalsmeer en Naaldwijk zijn beschikbaar :

1. De teelt van snijgroen (<i>Asparagus plumosa</i> "Nanus"), C. Mol	f	3,50
2. Teelt van <i>Anthurium (andreaeanum)</i> , J. v.d. Steen, 2e druk	f	3,50
3. Teelt van herfstchrysanthen	f	3,50
4. Teelt van kasrozen, 2e druk	f	5,=
5. Teelt van fresia	f	5,=
6. Invloed van temperatuur en licht op groei, bloei en knol- vorming bij fresia	f	7,50

BESTELLINGEN door overschrijving van het te betalen bedrag met vermelding van het gewenste op girorekening 29.31.10 ten name van het Proefstation, Zuidweg 38, te Naaldwijk.

Gehele of gedeeltelijke overname van het in deze uitgave gepubliceerde
UITSLUITEND met toestemming van het Proefstation (afdeling Publiciteit).

In de INFORMATIEREEKS van het Proefstation voor de Groenten- en Fruitteelt onder Glas en het Consultantschap voor de Tuinbouw te Naaldwijk zijn tot heden verschenen:

1. Plantenfysiologie in de tuinbouw, ing. D. Klapwijk		Uitverkocht
2. De mogelijkheden van éénmalig oogsten van augurken, ir. A.A.M. Sweep en P.H.G. Boonen	f	1,-
3. Literatuuronderzoek over rand bij sla, Ma. H.H. v.d. Hoeven en ir. A.J. Vijverberg		Uitverkocht
4. Problemen bij de teelt van meloenen, ir. A.J. Vijverberg		Uitverkocht
5. Paprikateelt onder glas, 3e druk	f	3,50
6. Het zoutgehalte van het oppervlaktewater in de Noordplaspolder, ing. C. Sonneveld en J. van Beusekom	f	2,50
7. Samenvattingen van meet- en beoordelingsrapporten van gasgestookte ketelinstallaties, J. Meijndert	f	2,50
8. Teelt van herfsttomaten, 2e druk	f	3,50
9. Teelt van herfstchrysanten (zie "Bloemeninformatie")		
10. Teelt van herfstkomkommers, 2e druk	f	3,50
11. Opkweek van tomaten, 2e druk	f	3,50
12. De groenteteelt onder plastic op Sicilië	f	3,50
13. De opneming door planten van fluor uit de grond	f	3,50
14. Teelt van lichtverwarmde- en koude tomaten	f	3,50
15. Bedrijfseconomische facetten van verlenging van de opkweekperiode en de teelt in plastic potten van stooktomaten	f	3,50
16. Schaduwbeplating, ing. T. Dijkhuizen	f	25,-
17. Watervoorziening bij teelten onder glas, ing. J.J. v. Schie en R. de Graaf		Uitverkocht
18. Cultuurtechnische aspecten van de inrichting van glastuinbouwbedrijven	f	5,-
19. Druiventeelt, ing. P.A. Kruyk	f	2,50
20. Lichtafhankelijke klimaatregeling voor kassen, ir. D. Bokhorst, A. van Drenth en G.P.A. van Holsteyn		Uitverkocht
21. Toediening van koolzuurgas aan komkommers, ing. J.A.M. van Uffelen	f	3,50
22. Toepassing van herbiciden in de glastuinbouw, ing. W. den Boer	f	3,50
23. Toepassing van aardgas voor verwarming en CO ₂ -toediening (3 ^e druk)	f	3,50
24. Straling en Watergift	f	3,50
25. Beter overweg met de klimaatregeling	f	2,50
26. Minimale en optimale bedrijfs grootte in de glastuinbouw, A.J. Schoppers	f	2,50
27. Teelt van koolrabi onder glas, J.G.J. Janssen en J.J.G. Boots	f	3,50
28. Meet- en stooktechniek voor de glastuinbouw, ing. J. Meijndert en J.B. Verveer, 3e druk	f	3,50
29. Teelt van Aubergine	f	4,-
30. Samenwerking van glastuinbouwbedrijven, ing. J.P. Bakker	f	4,-