

*Voordracht gehouden op de voorjaarsbijeenkomst van de KNBV op 3 mei 1985*

F. J. Somsen

rentmeester bij Heidemij Beheer en Grondzaken B.V., Arnhem

In zijn inleiding is de heer Ledeboer ingegaan op de drijfveren die particuliere boscijgenaren hebben om hun bosbezit instand te houden en welke maatstaven zij daarbij aanleggen. Duidelijk is dat duurzame bosinstandhouding alleen is gewaarborgd als we beschikken over vitale bossen, gezonde bosbedrijven en vooral, gedreven, enthousiaste boscijgenaren! Hoewel de laatste decennia sterk afnemend, is nog bijna eenderde van het Nederlandse bos, groter dan 5 ha, particulier bezit. Met name bij het beheer van deze bossen zijn de financiële mogelijk- en onmogelijkheden in belangrijke mate bepalend voor de uiteindelijk te nemen beheersbeslissingen.

In het volgende wil ik een aantal overwegingen aan u voorleggen over de vraag: hoe ga je als beheerder om met particuliere bosbedrijven waar het behalen van een positief resultaat voorwaarde is?

Vaak heb je als beheerder van particuliere bosbezittingen tegenwoordig het gevoel dat je meer subsidie- loog dan bosbouwer moet zijn. Overigens wil ik daarbij direct opmerken dat subsidies voorlopig nog geheel onmisbaar zijn voor de particuliere bosbouw. Dat er in het particuliere beheer echter ook meer financiële zaken aan de orde zijn dan het verkrijgen van subsidies, hoop ik in het volgende duidelijk te maken.

## 1 Bedrijfseconomische situatie

Uit het jaarlijkse LEI-onderzoek naar de bedrijfsuitkomsten van de particuliere bosbedrijven blijkt dat deze gemiddeld nog verliesgevend zijn. Wel vertonen de resultaten de laatste jaren een gunstiger beeld. Over 1983 bedroeg het gemiddelde negatieve resultaat f 44,- per ha. Bedrijfseconomisch gezien geeft dit cijfer echter nog een geflatteerd beeld als in aanmerking wordt genomen dat bij de kosten geen vergoeding is opgenomen voor het in de grond en de opstand geïnvesteerde kapitaal. Bovendien moet bedacht worden dat ongeveer de helft van de opbrengsten uit subsidies bestaat. Economisch gezien is er dan ook sprake van een marginale situatie.

De spreiding in resultaten tussen de individuele bosbedrijven is echter groot. Een toenemend aantal bedrijven vertonen een positief saldo. Momenteel is dit on-

geveer 45% van de bezittingen. Voor de negatieve uitkomsten zijn allerlei oorzaken aan te geven, zowel binnen als buiten de bosbedrijven: arme, weinig ontwikkelde groeiplaatsen, onevenwichtige opbouw, relatief jong bos, lage produktie, te kleine bedrijven, bossen bevinden zich in een investeringsfase, sterk gestegen loonkosten en achterblijvende houtopbrengsten. Veel bosbedrijven zijn in een situatie terecht gekomen van illiquiditeit, waarbij een discrepantie is ontstaan tussen inkomsten en uitgaven.

Een groot aantal eigenaren gaven de strijd op en gingen over tot verkoop. Anderen kozen voor een overleveringsstrategie:

- afstoten personeel;
- achterwege laten noodzakelijke verzorgingsmaatregelen;
- vermindering investeringen;
- meer kappen dan aanwas toelaat.

Kortom maatregelen die in veel gevallen het bedrijfsvermogen aantasten. Op korte termijn geven deze maatregelen wel enige financiële adem, doch op de lange termijn is dit een zeer ongunstige ontwikkeling. Het subsidiebeleid van de overheid is erop gericht deze negatieve ontwikkeling ten goede te keren. Toch zal elke eigenaar zich af blijven vragen: hoe kan ik het hoofd boven water houden, is er perspectief voor mijn bedrijf en zo ja, welke strategie moet ik kiezen?

Alvorens hierop in te gaan is het interessant na te gaan welke kenmerken bosbedrijven vertonen die de afgelopen jaren positief hebben gedraaid. Omdat er te weinig kwantitatieve informatie is om goede algemene conclusies te kunnen trekken, wil ik mij beperken tot het geven van een voorbeeld. Het betreft een concreet bosbedrijf van 170 ha op de Veluwe.

- *Bostype:* 20e eeuwse droge heide- en stuifzandbebosing (1900-1915)
- *Bodem:* 60% grofzandige zwak lemige moderpodzol (grindhoudend) met zanddek 15 à 40 cm
- 22% duin vaaggrond, leemarm tot zwaklemig fijn zand
- 11% grofzandige haarpodzol
- 7% enkeerdgrond
- *Doelstelling:* houtproduktie met risicospreiding

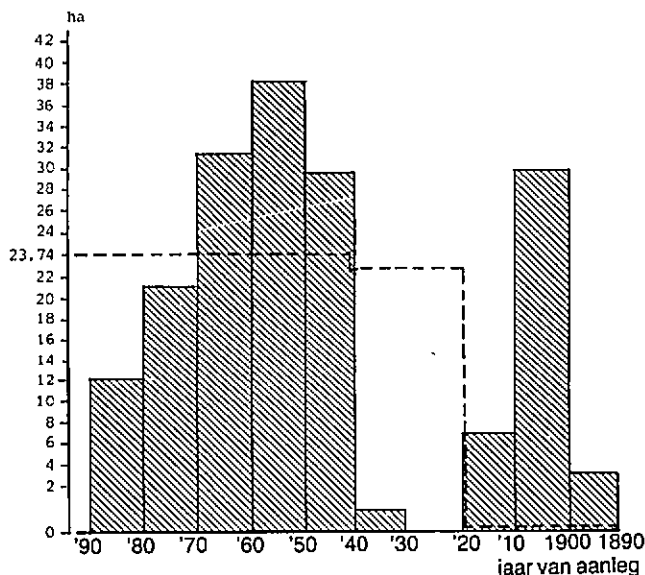
Houtsoortensamenstelling (%)	1944	1954	1984
den	94	76	60
douglas	3	16	28
lariks	—	4	5
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	97	96	93
loofhout (ae, bu)	3	4	7
voorraad (m <sup>3</sup> /ha)	92	111	*
aanwas m <sup>3</sup> /ha/jr	4,4	4,7	*

\* niet bepaald

• **Omlopen**

den	60-80	} jaar
douglas	60-80	
lariks	40-60	

• **Leeftijdsklassenverdeling (zie grafiek)**



• **Bedrijfsvoering**

- beheer: continu, planmatig, deskundig en intensief op basis van:
  - beheersplan
  - werkplan
  - begroting
- beheer en uitvoering: uitbesteed
- 1979-1984: planmatige prunusbestrijding
- 1979-1983: wegwerken onrendabele dunningen
- 1983: verbetering hoofdontsluiting (23,5 m/ha)
- verjonging:
  - 2 ha/jaar
  - coulissenkap
  - kaalkap
  - schermkap
- houtoogst:
  - 4,7 m<sup>3</sup>/jaar
  - verkoop op stam

**Bedrijfsuitkomsten 1980 t/m 1984 (f/ha/jaar)**

<b>Kosten</b>	
werk door derden	193
aankopen	9
grond en houtopstand	13
beheer, leiding, toezicht	92
beheersplan	12
	<hr/>
	319
<b>Opbrengsten</b>	
hout	181
subsidies	275
jacht	17
nevenopbrengsten	1
	<hr/>
	474
Positief saldo	155

De conclusie die hieruit te trekken valt, is dat het mogelijk is gebleken dit bosbedrijf in een winstgevende positie te brengen door continu, planmatig intensief en efficiënt beheer, te investeren in productieverhogende soorten en maatregelen, daarbij gebruik makend van de subsidiemogelijkheden en te kiezen voor middellange omlopen.

**2 Financieel economische aspecten bij het particuliere bosbeheer**

Primair gaat het particuliere eigenaren om het instandhouden van hun bezit. De motieven hiervoor zijn vaak heel verschillend en kunnen zowel van emotionele als rationale aard zijn. Dit hangt met name af van de relatie die eigenaren hebben met hun bezit: is het een historisch familielandgoed of een beleggingsobject. In alle gevallen geldt dat de aanwezige mogelijkheden en middelen niet onbepaald zijn. Er moeten keuzen worden gemaakt om met de gegeven middelen de doelstelling zo goed mogelijk te bereiken. Met andere woorden: er moet economisch worden gehandeld. Ook is realiteit dat steeds minder eigenaren bereid en in staat zijn tekorten aan te zuiveren uit particuliere middelen. Dit betekent dat er uit het bosbeheer zelf vol-

doende financiële middelen moeten komen om de instandhouding te kunnen waarborgen. Elke beseigenaar zal zijn bedrijf zodanig inrichten dat het hem de noodzakelijke inkomsten zal opleveren. Subsidies niet meegerekend vormen de houtopbrengsten vrijwel de enige inkomsten voor het bosbedrijf. Met andere woorden: de houtproductie moet het financiële draagvlak blijven vormen voor particuliere bosbedrijven.

Om tot verbetering van de financiële positie te komen zal bij het beheer de aandacht dan ook met name gericht zijn op de verbetering van de houtproductie, als middel voor de financiering van de bedrijfsvoering en daarmee de bosinstandhouding.

Daarbij moet de aandacht zowel zijn gericht op de instandhouding en uitbreiding van het economisch producerende vermogen als op het totstandkomen van een aanvaardbaar jaarlijks resultaat. Wat aanvaardbaar is en welke criteria daarbij gelden verschilt van eigenaar tot eigenaar. Voor de één is het tenminste quitte spelen en in het andere geval kan het winstmaximalisatie zijn of een zeker rendement op het vermogen.

Verder speelt de liquiditeit een belangrijke rol. Liquiditeit wil zeggen: is het bedrijf in staat om op tijd zijn betalingsverplichtingen na te komen die uit een normale bedrijfsvoering voortvloeien; met andere woorden het evenwicht tussen uitgaven en inkomsten. Met name vanwege de lange tijd die ligt tussen het doen van uitgaven en krijgen van inkomsten heeft veel bedrijven in de problemen gebracht. Het zal duidelijk zijn dat het streven naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van het bosbedrijf ook financieel gezien noodzakelijk is.

Een ander aspect waarmee bij de financieel-economische bedrijfsvoering rekening moet worden gehouden is het feit dat in particuliere bosbezittingen de persoonlijke ondernemingsvorm regel is. Het bedrijfsvermogen is daarbij niet van het privévermogen afgescheiden. Kenmerkend voor de persoonlijke ondernemingsvorm is dat het eigen vermogen van het bedrijf bij elke generatiewisseling wordt aangesproken door de gevolgen van vererving. De fiscale gevolgen worden weliswaar belangrijk verzacht door de faciliteiten die op grond van rangschikking onder de Natuurschoonwet kunnen worden verkregen; de overige gevolgen zullen blijven bestaan. Deze situatie is niet anders voor bosbedrijven die onderdeel zijn van zogenaamde Natuurschoon vennootschappen, omdat deze veelal fiscaal transparant zijn. Iedere vererving doet derhalve binnen het bosbedrijf een plotselinge vraag ontstaan naar liquide middelen. Indien deze niet in contanten aanwezig zijn, moet de houtvoorraad worden aangesproken of gedeelten van het bosbezit worden verkocht.

Samengevat zal de beheerder van particuliere bosbedrijven vanuit financieel-economische gezichtshoek



Houtproductie moet het financiële draagvlak blijven vormen voor particuliere bosbedrijven.

zijn beheersbeslissingen moeten richten op:

- instandhouding van het economisch producerende vermogen
- een positieve liquiditeitspositie
- een jaarlijks aanvaardbaar netto overschot of rendement
- opbouw van voldoende reserves ("stroppenpot")

### 3 Maatregelen om te komen tot verbetering en beheersing van de financiële positie

Beheersbeslissingen in het bosbedrijf komen tot uitdrukking in de bossamenstelling (houtsoorten, omloop, voorraad), de opstandsstructuur (grootte, opstanden, verjonging, menging, opbouw) de beheersmaatregelen (verjonging, verzorging, oogst), de inrichting (infrastructuur) en de bedrijfsvoering (organisatie).

Om een gezonde financiële basis voor het bosbedrijf te krijgen zullen de beheersbeslissingen moeten worden gericht op verbetering en optimalisatie van de financiële bedrijfsresultaten, doordat ze hetzij de opbrengsten verhogen, hetzij de kosten verlagen, ofwel een combinatie van beide, daarbij het economisch pro-

ducerend vermogen tenminste op peil houdend. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in beslissingen voor de lange termijn en de korte termijn.

#### – Lange termijn

Om tot verbetering van de resultaten op lange termijn te komen zijn met name de beslissingen ten aanzien van de houtsoortenkeuze, omloop en de te nemen beheersmaatregelen van belang.

Financieel-economisch gezien worden die houtsoorten gekozen waarvan de verwachting bestaat dat ze het hoogste financiële resultaat op de betreffende groeiplaats opleveren. Omdat bosbouw een langdurig productieproces is en de ontwikkelingen aan de vraagzijde moeilijk op termijn zijn aan te geven, is risicospreiding van belang door te streven naar een flexibel houtaanbod dat steeds aan de marktvrage kan voldoen. Een houtsoortensamenstelling die derhalve gevarieerd naar soort en sortiment is.

Eén van de hulpmiddelen die kunnen worden gebruikt bij het nemen van beslissingen met betrekking tot de financieel-economisch gezien meest gewenste houtsoortensamenstelling, zijn rentabiliteitsberekeningen. Om op bedrijfsniveau een economisch verantwoorde keuze te kunnen maken tussen de verschillende houtsoorten en teeltmethoden is het gebruik van de interne rentevoet als beslissingscriterium een bruikbare methode. Met de groeiplaats en het bestaande bos als uitgangspunt worden de bosbouwkundig verantwoord te achten mogelijkheden onderzocht. Per houtsoort worden vervolgens een of meerdere teeltmodellen opgesteld. Deze modellen dienen wat betreft de groeiprognoses en de uitvoering zoveel mogelijk de



Productieve soorten geven de beste resultaten.

werkelijkheid te benaderen. Per groeiplaats worden voor iedere model de financiële consequenties doorge-rekend. Die houtsoorten, omlopen en teeltwijzen komen in aanmerking die het hoogste interne rendement opleveren. Daarnaast zijn er natuurlijk allerlei andere berekeningen uit te voeren die op een of andere manier inzicht kunnen geven in het te verwachten financiële resultaat van bepaalde houtsoorten. Het zou in dit verband te ver voeren nader in te gaan op de technieken.

Welke benadering ook wordt gekozen, bedacht moet worden dat elk model slechts een gesimplificeerde weergave van de werkelijkheid is. De berekeningen hebben betrekking op tijdstippen die ver in de tijd liggen en ver reiken over onze economische horizon. Omstandigheden, opbrengsten, kosten zullen zeker anders zijn dan nu. Bovendien wordt gewerkt met aanwasprognoses gebaseerd op opbrengsttabellen en nagenoeg nooit is bekend in hoeverre deze overeenkomen met de plaatselijke situatie. Conclusies uit deze modelmatige berekeningen dienen dan ook met de nodige voorzichtigheid te worden getrokken. In ieder geval kunnen ze nooit beslissingen vervangen; wel ondersteunen.

Voor de praktijk zijn een aantal algemene conclusies te trekken uit de diverse berekeningen die op dit gebied zijn gemaakt:

- produktieve soorten (populier, douglas, lariks, fijnspar) geven de beste resultaten;
- alle houtsoorten geven betere resultaten naarmate de groeiplaats beter is;
- korte en middellange omlopen geven een hogere rentabiliteit dan lange omlopen;
- het teeltsysteem heeft grote invloed op de uitkomsten. Natuurlijke verjonging bij douglas leidt tot betere resultaten dan kunstmatige verjonging.

Naast de rentabiliteit is het instand houden van voldoende reserves uit financieel oogpunt een belangrijke overweging. Hiervoor komen in aanmerking houtsoorten en opstanden van tenminste redelijke kwaliteit, die naar verwachting gedurende een lange omloop vitaal blijven.

Uitgangspunten die hiervoor zijn genoemd zullen er toe leiden dat het belangrijkste deel van de oppervlakte binnen het bosbedrijf bestemd wordt voor de op de betreffende groeiplaats meest rendabele houtsoorten in korte tot middellange omlopen en eenvoudige teeltsystemen en indien mogelijk en verantwoord gebruik maken van natuurlijke verjonging. Voor veel bosbedrijven komen we dan uit op lariks, fijnspar, douglas of populier.

Anderzijds zal met het oog op de opbouw van reserve en de instandhouding van voldoende liquiditeit een deel van het bedrijf worden bestemd voor de teelt van kwaliteitshout in lange omlopen. In veel bosbedrijven

op de zandgronden komen hiervoor in de huidige omstandigheden in aanmerking oudere vitale opstanden van grove den. Het beheer dient in deze opstanden te zijn gericht op het verkrijgen van waardeaanwas en zo lang mogelijk handhaven van een deel van de oude opstand. Schermkap, coulissenkap of groepenkap waarbij overstaanders blijven staan, of uitkap zijn hiervoor de aangewezen bedrijfsvormen.

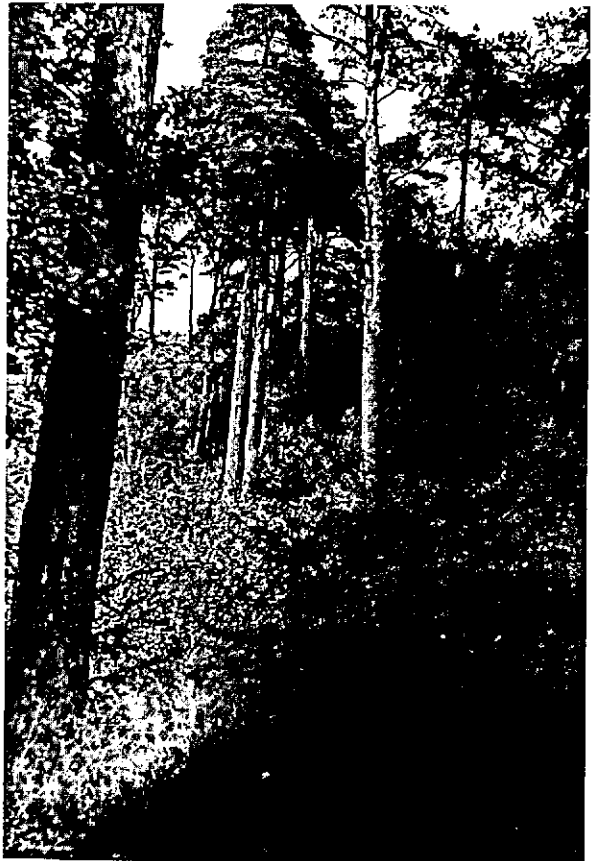
Binnen één bosbedrijf derhalve enerzijds houtsoorten met korte tot middellange omlopen en relatief grootschalig beheer; anderzijds relatief kleinschalig beheer gericht op teelt kwaliteitshout met lange omlopen.

Als op deze wijze de keuze voor de lange termijn is bepaald, is het voor de beheerder van belang te weten hoe de uitgaven/inkomsten zich de eerstkomende beheersperiode van tien jaar ontwikkelt. Op deze wijze wordt inzicht verkregen in het resultaat, de voorraad en de liquiditeitspositie. Zonodig worden een aantal alternatieven doorgerekend tot financieel economisch de meest gewenste situatie ontstaat. De heer Maessen zal ingaan op welke wijze dit kan. Door een financiële paragraaf toe te voegen aan het beheersplan dat daardoor een echt bedrijfsplan wordt, is de beheerder in staat economisch verantwoord beheer te voeren.

#### – Korte termijn

Naast de mogelijkheden die op lange termijn moeten leiden tot resultaatverbetering zijn er ook op de korte termijn mogelijkheden. Hierbij moet zowel naar de kostenkant als de opbrengstenkant worden gekeken.

De grootste post aan de kostenkant wordt gevormd



...anderzijds kleinschalig beheer gericht op de teelt van kwaliteitshout met lange omlopen.

door de personeelskosten. Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat de eerste aandacht hierop is gericht. Om na te kunnen gaan welke arbeidsbehoefte er is in het bedrijf dient allereerst een arbeidsanalyse te worden gemaakt. Nagegaan dient te worden welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Op basis van de meest efficiënte uitvoeringsmethoden kan het aantal arbeidsuren worden bepaald. Tevens krijgt men daarbij inzicht in de verdeling van de arbeid over het seizoen. Over het algemeen verdient het aanbeveling de capaciteit niet af te stemmen op piekbehoefte. De keuze zelf doen betekent automatisch dat er ook geïnvesteerd moet worden in machines en gebouwen. Door de geringe omvang van bedrijven kiezen veel bosbeheerders in toenemende mate voor uitbesteding van werk aan gespecialiseerde bedrijven. Door middel van uitbesteding kunnen enerzijds pieken worden opgevangen, anderzijds wordt geprofiteerd van de specialisatie en hogere productiviteit. In het algemeen blijkt dat uitbesteding goedkoper is.

In het bosbedrijf dient blijvend aandacht te worden besteed aan rationalisatie. Van belang hierbij zijn de methodieken, maar ook mechanisatie kan hierbij een



...enerzijds houtsoorten met korte tot middellange omlopen en grootschalig beheer...

rol spelen. Op de voor- en nadelen zal ik niet nader ingaan.

Daarnaast is de schaal van belang. Grootschalig werken leidt enerzijds tot kostenbesparing, anderzijds is grootschalig werken niet altijd goed mogelijk om optimaal te kunnen profiteren van de bosontwikkeling. Ook op kleine schaal kan echter rationeel worden gewerkt: indien men de keus heeft tussen groepenkap of coulissenkap voor de douglasverjonging, verdient coulissenkap de voorkeur. Daarnaast blijft steeds kritische bezinning nodig op de wijze, het tijdstip, de frequentie en intensiteit van beheersmaatregelen. Door meer gebruik te maken van natuurlijke processen (verjonging, selectie) kan in veel gevallen kostenbesparing worden verkregen. Een voorbeeld is in ruim verband (tussen) planten met douglas van natuurlijke verjonging groeven waarvan de herkomst niet voldoende geschikt is om mee door te gaan maar wel voldoende om sluiting te bereiken. Nader onderzoek op dit terrein is gewenst om tot bruikbare aanbevelingen voor de praktijk te komen.

Voorts kan kostenbesparing worden verkregen door samenwerking. Uit ervaringen in de praktijk blijkt dat



Door meer gebruik te maken van natuurlijke processen kan in veel gevallen kostenbesparing worden verkregen.

samenwerking enerzijds belangrijke financiële voordelen kan opleveren, anderzijds ook kwalitatieve voordelen heeft. Bosgroepen zijn thans echter slechts op een aantal plaatsen aanwezig. (Brabant, Utrecht, Overijssel en Friesland). Het is naar mijn mening van groot belang dat de overheid krachtiger dan momenteel het geval is de samenwerking stimuleert. Met name voor kleine bosbedrijven blijkt samenwerking de oplossing om te komen tot verbetering van de resultaten. Naast kostenbesparing kan opbrengstenverhoging en kwaliteitsverbetering worden verkregen.

Verbetering van de hoofdontsluiting kan op korte termijn een verbetering van de financiële resultaten bewerkstelligen. Veel bosbedrijven zijn aangelegd in het begin van deze eeuw met een infrastructuur die niet afgestemd is op de huidige eisen. Door het aanleggen van goed berijdbare wegen met voldoende capaciteit voor houtberging, kunnen de kosten verbonden aan houtexploitatie en transport beperkt worden, hetgeen uiteindelijk tot uitdrukking komt in de houtprijs. Uit ervaringen die ik hiermee heb blijkt dat hierdoor per saldo 5-15% hogere opbrengsten worden verkregen. Naast de ontsluiting is ook de opstandstoegankelijkheid van belang. Bosbouwkundig, vanuit de opstand geredeneerd, wordt het niet als zinvol ervaren om dode exemplaren om te zagen en prunus te bestrijden als verjonging niet aan de orde is. Bedrijfsmatig bezien is het echter wel van invloed op de exploitatie en op opbrengsten. In de praktijk blijkt dat in goed toegankelijke opstanden 10-20% hogere prijzen op stam worden verkregen ten opzichte van slecht toegankelijke opstanden.

Opbrengstverhoging is ook mogelijk door de verkoop van nevenproducten (groen, kerstbomen, Amerikaans eikenblad).

#### – Financiële-administratieve beheersinformatie

Om economisch verantwoord beslissingen te kunnen nemen en om de financiële gevolgen van de te nemen maatregelen zichtbaar te maken en te sturen moet de beheerder kunnen beschikken over financiële beheersinformatie. Het financiële beheersinformatiesysteem moet zodanig worden opgezet dat de produktiemiddelen en opbrengsten per onderdeel van het bedrijf worden begroot, bijgehouden en kunnen worden gestuurd. Het financiële beheersinformatiesysteem moet inzicht geven waardoor en waarvoor kosten ontstaan en hoe de onderlinge samenhang is. Ervaring met de invoering van een dergelijk systeem bij de Heidemij leert dat hierdoor een betere beheersbegeleiding en de bedrijfsvoering mogelijk is en in een later stadium kan worden geanalyseerd of de bedrijfsvoering efficiënt is geweest. Indien dit niet het geval blijkt te zijn kunnen maatregelen worden genomen.

Basis voor de jaarlijkse bedrijfsvoering dient te zijn de taakstellende begroting. De bedrijfsactiviteiten worden daarbij ingedeeld in een aantal onderdelen (kostenplaatsen). In een gemiddeld bosbedrijf kunnen de volgende onderdelen worden onderscheiden: verjonging, verzorging/onderhoud, houtoogst (dunning, eindkap), bosbescherming, ontsluiting, kwekerij. Per onderdeel worden alle kosten en opbrengsten verzameld die de uitvoering met zich meebrengt. Ook worden hoeveelheden vermeld. Nadat de concept-begroting is opgesteld kan worden beoordeeld of de uitkomst acceptabel is. Zonodig vinden bijstellingen plaats of wordt een alternatieve uitvoeringsmethode gebruikt.

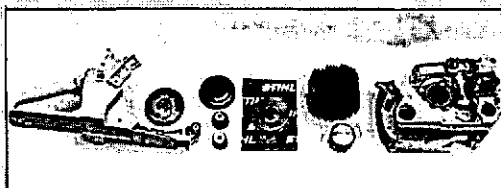
Gedurende het jaar worden de werkelijke kosten en opbrengsten geboekt onder de verschillende onderdelen. Op deze wijze heeft de beheerder steeds inzicht in de werkelijkheid ten opzichte van de begroting en kan hij bij afwijkingen tijdig bijsturen. Na afloop biedt de informatie hem de mogelijkheid te analyseren welke onderdelen in welke mate aan de winst of het verlies hebben bijgedragen, hoe de productiviteit is geweest;

kortom alle zwakke en sterke punten in de bedrijfsvoering.

### Conclusie

Particuliere bosinstandhouding is alleen mogelijk als de bosbedrijven structureel in een financieel-economisch gezonde positie komen. Dit betekent dat de houtproductie de financiële motor moet blijven vormen. De beheersbeslissingen dienen primair bedrijfsbeslissingen te zijn, gericht op de instandhouding van het economisch producerende vermogen, een positieve liquiditeit, een aanvaardbaar jaarlijks resultaat, alsmede het opbouwen van voldoende reserves. Om bedrijven in deze positie te brengen is het van belang dat de overheid een stimulerend subsidiebeleid voert, dat minder opstands- en meer bedrijfsgericht moet zijn. Speerpunten daarbij dienen te zijn bedrijfsplannen, productieverhoging, infrastructuur en samenwerking. Daarnaast dient de bosbedrijfsvoering ondersteund te worden door een adequaat financieel-administratief beheersinformatiesysteem.

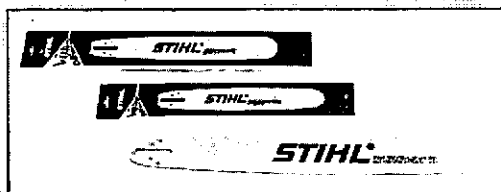
## HET ONDERDELEN- PROGRAMMA VAN STIHL



Een greep uit het onderdelen assortiment



STIHL Oilomatic zaagkettingen voor ieder merk motorzaag



STIHL geleiders voor een gegarandeerde lange levensduur

# STIHL®

Importeur voor Nederland:  
HETHOLLAG B.V.  
Postbus 14, 1243 ZG 's-Graveland  
Tef. 035-61254