



Tussen ka(n)s en calamiteit

Risicomanagement in de glastuinbouw

De glastuinbouw is een dynamische sector, ontwikkelingen staan nooit stil. Deze ontwikkelingen brengen naast de vele kansen ook risico's met zich mee. ABN AMRO vindt het belangrijk dat ondernemers zich bewust zijn van de aanwezige risico's en daar op een verantwoorde manier mee om gaan. Door goed risicomanagement werkt u aan de toekomst van uw bedrijf.

'Ondernemen is risico's nemen' is een veel gehoorde kreet. Ondernemers gaan echter verschillend met risico's om. Enerzijds verschilt de risicohouding per ondernemer. De één durft namelijk veel meer risico te nemen dan de ander. Anderzijds is de risicoperceptie, dus de mate waarin hij zaken risicovol vindt, per ondernemer verschillend.

Risicomanagement omvat alles dat wordt gedaan om risico's binnen het bedrijf acceptabel te houden. De ondernemer weegt daarbij af welke risico's hij voor lief neemt en welke risico's hij afdekt.

Risico's kunnen zich op tal van terreinen voordoen, zoals:

- productierisico's zoals ziekten, tegenvallende productie of een verhoogd gasverbruik
- institutionele risico's, veranderende wet- en regelgeving, vergunningen
- markt- en prijsrisico's
- financiële risico's
- persoonlijke risico's waaronder arbeidsongeschiktheid of brand

In deze brochure plaatsen wij de thema's afzet, ondernemerschap en groei in het perspectief van risicomanagement. In opdracht van ABN AMRO is een enquête uitgevoerd om meer inzicht te krijgen hoe ondernemers met risico's omgaan. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen groente-, snijbloemen- en potplantentelers.

Afzet

De afzet van producten worden gekenmerkt door markt- en prijsrisico's. Prijzen veranderen constant door verschuiving van vraag en aanbod, seizoensinvloeden of door de opening of afsluiting van internationale afzetgebieden. Tegenwoordig zijn glastuinbouwbedrijven gespecialiseerd in één teelt. De prijsvorming rond deze teelt bepaalt de bedrijfsomzet.

Prijsvorming kan op verschillende manieren plaatsvinden. Wisselingen in vraag en aanbod zorgen er voor dat klokprijzen behoorlijk kunnen schommelen. Bij directe afzet aan de handel is het mogelijk om voor een bepaalde periode vaste prijsafspraken te maken. De ondervraagden geven aan dat de klokverkoop over het algemeen minder zekerheid biedt op een goede prijs dan afzet via bemiddelingsbureaus of directe levering aan de handel. Ondernemers moeten dus nagaan welke afzetstrategie past bij hun bedrijf.

Hans Lekkerkerk: 'De verdeling van de voornaamste afzetkanalen onder de ondervraagde potplantenkwekerijen klopt volgens mij redelijk met het beeld dat bijvoorbeeld veilingen daar van geven. Ook van het geringe vertrouwen in de prijsvorming op de klok schrik ik niet. Toch zou ik potplantentelers op het hart willen drukken de klok als afzetinstrument niet te vergeten. Op de klok zit een categorie klanten die je op geen enkele

andere manier kunt bereiken en kun je een markt bedienen die zeker voor topkwaliteit uit Nederlandse kassen interessant zal blijven. Ik ben blij dat potplantentelers iets meer dan andere

producenten kiezen voor een actieve afzetstrategie. Dat is volgens mij nodig om als glastuinbouwbedrijf een speler in de markt te blijven.



Visie ondernemers

ABN AMRO heeft acht ondernemers gevraagd hun visie te geven op de uitslagen van de enquête. Deze telers van groenten, bloemen en potplanten vertegenwoordigen bedrijven die nieuwe ontwikkelingen op de voet volgen en/of zeer innovatief zijn. We stellen ze aan u voor.

- Rozenteler Wim Ammerlaan (Wim Ammerlaan Rozen, Rijsenhout en AQ Roses Ziway, Ethiopië): 'Vakmanschap is terecht het belangrijkste'
- Hans Lekkerkerk (JHL Group, Pijnacker - pot- en snijgerbera): 'Bij grote investeringen volstaat vakmanschap en het volgen van de rekening courant niet meer'
- Hans Smaal (Smaal Orchideeën, Bleiswijk): 'Niet energie maar personeelstekort is ons grootste risico'
- Frank van Kleef (Royal Pride Holland bv, Wieringerwerf - tomaat): 'Grootschaligheid is een manier van leven die bij weinig mensen past'
- Mathieu van Holstein (Holstein Flowers, De Lier - gerbera, potanthurium): 'Blijkbaar redeneert meer dan de helft van de glastuinbouw nog traditioneel'
- Lydia Klaver (Klaver Lily Group, Heerhugowaard): 'Prijs-risico bloemeteelt niet toegenomen'



Er is slechts een beperkt aantal telers dat gebruik maakt van meerdere afzetkanalen en zodoende de prijsvorming spreidt.

Slechts 6% van de glasgroentetelers maken gebruik van twee of meerdere afzetkanalen. Groentetelers leveren veelal aan telersverenigingen die op hun beurt gebruikmaken van meerdere afzetkanalen. Zodoende maken groentetelers indirect gebruik van meerdere afzetkanalen.

Bij de snijbloementelers levert 30% aan twee of meer afzetkanalen. De potplantentelers maken vaker gebruik van meerdere afzetstrategieën: 60% van hen maakt gebruik van twee of meer afzetkanalen. Potplantentelers doen dus meer aan risicospreiding bij hun afzet.

Gerard Vereijken: 'Groentetelers veranderen niet hun afzetstrategie, hoewel ze hun prijzen meer onder druk zien staan. Dat komt doordat veel ondernemers die strategie ook niet kunnen aanpassen. Contracten met exporteurs en grootwinkelbedrijven geven daar geen ruimte voor. Met name GMO's met afzetorganisatie of verkooporganisatie geven weinig ruimte voor wisselingen op afzetgebied.'

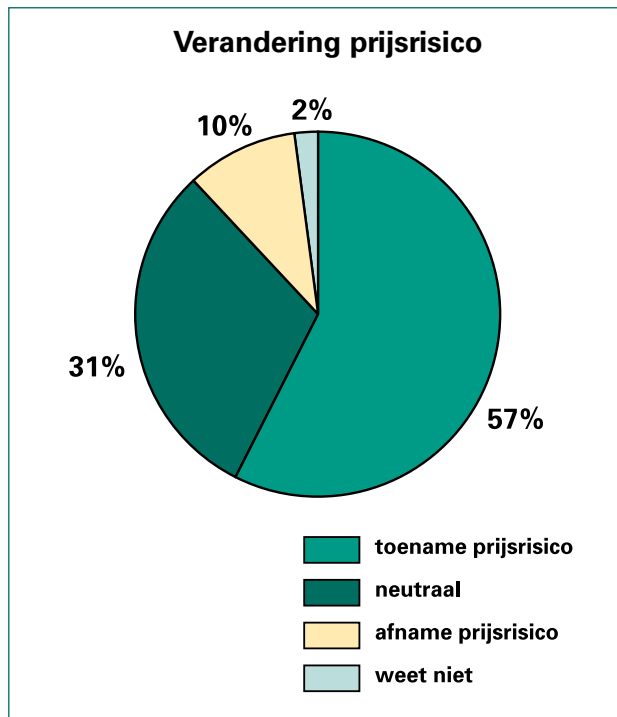
Mathieu van Holstein: 'In het verleden stond in de glastuinbouw de productie centraal. Naar de financiële kant van de zaak en de afzet werd minder gekeken. Nog altijd heeft meer dan 70% van onze collega's geen maandelijks inzicht in de liquiditeit van het bedrijf. Ondernemers zien kennelijk weinig ruimte om hun afzetstrategie te veranderen, hoewel ze druk op de prijzen voelen. Dat doet mij veronderstellen dat een flink deel van de voor de enquête ondervraagde ondernemers nog altijd op die traditionele manier redeneert. Overigens is het voor een snijbloementeler door zijn schaalgrootte ook niet zo gemakkelijk om een betere afzetstrategie te vinden dan de klok, al kunnen de prijzen voor de klok wel alle kanten op gaan. Bemiddeling of directe afzet lijken meer zekerheid te bieden, maar dat geeft meer kans op lage prijzen, vooral wanneer de supermarkt de afnemer is.'

Een groot aantal telers (57%) ervaart dat prijsrisico's de afgelopen jaren zijn toegenomen. Slechts 10% geeft aan dat deze zijn verminderd en een derde van de ondervraagden antwoordt neutraal.

Van de groentetelers die aangeven dat prijsrisico's toenemen, geeft 64% aan dat zij hun afzetstrategie niet veranderen. 42% van de potplantentelers geeft aan dat zij hun afzetstrategie al hebben aangepast, vanwege toegenomen prijsrisico's. 28% is van plan dit te gaan doen. 62% van de bloementelers geeft aan dat zij hun

afzetstrategie aanpassen of dit al hebben gedaan.

De aanpassingen variëren van meer directe afzet aan de handel en het maken van vaste prijsafspraken tot het verlagen van de kostprijs of het gaan telen van andere producten.



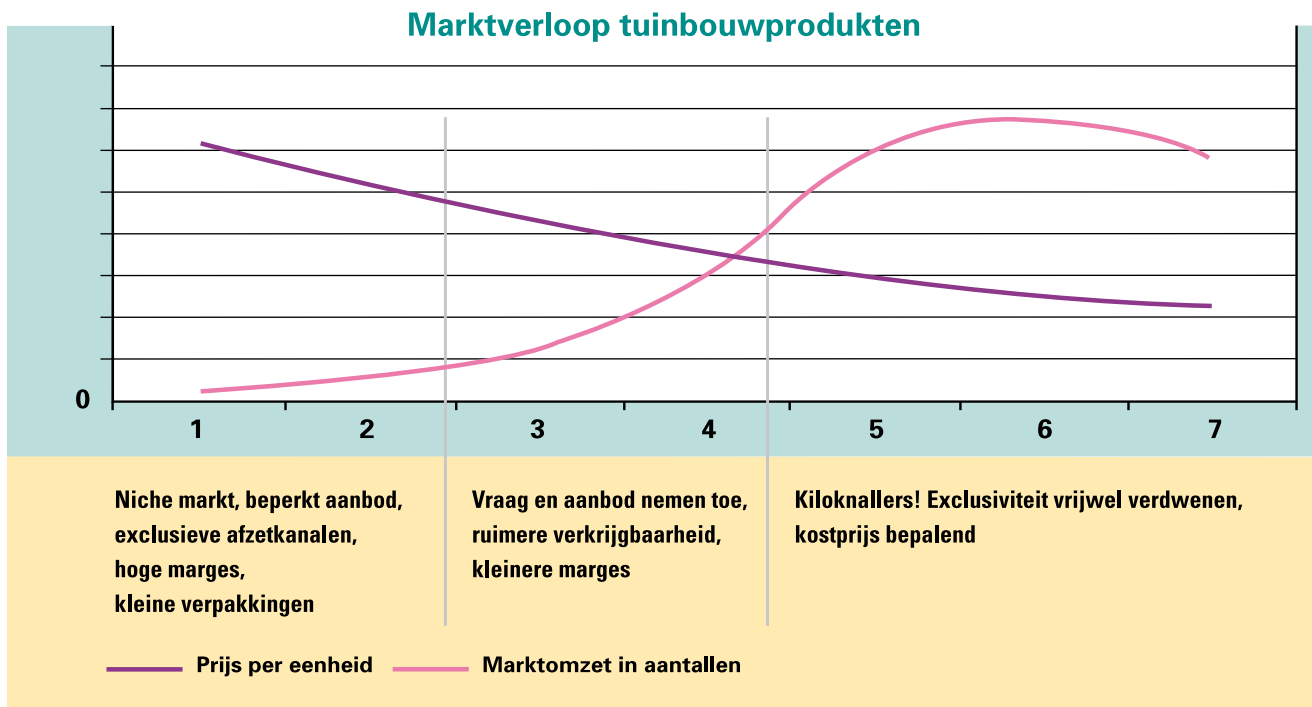
Michel Grootsholten: 'Je kunt vinden dat de prijsrisico's de afgelopen drie jaar zijn gestegen en tegelijk dat je tóch een goede afzetstrategie hebt. En als je denkt een goede afzetstrategie te hebben, dan neem je met het veranderen daarvan een groot risico. 36% van de bloementelers die vindt dat de prijsrisico's de afgelopen jaren zijn gestegen, past toch de afzetstrategie niet aan. Uit het oogpunt van risicomanagement is dat dus misschien wel heel verstandig.'

Frank van Kleef: 'Ik ben het oneens met de meerderheid van de ondervraagde glasgroentetelers, als ze stellen dat het prijsrisico de laatste jaren is toegenomen. Dit risico is mijns inziens niet groter dan voorheen. Om meer grip op de prijzen te krijgen zouden groentetelers meer betrokken moeten zijn bij hun afzetorganisatie. Telers zullen het met elkaar eens moeten worden. Maar tot nu toe is iedereen teveel gefocust op een twee cent hogere uitbetaalprijs dan de buurman en wordt vergeten dat we waarschijnlijk makkelijk tien cent meer zouden kunnen maken als we samen de markt op gaan.'

Als er op een markt goed wordt verdiend neemt het aanbod toe. De markt zal daardoor veranderen van een vraagmarkt naar een aanbodmarkt. In een aanbodmarkt moeten ondernemers zich kunnen onderscheiden.

Dit kan door het leveren van producten met hogere kwaliteit, het leveren van grote hoeveelheden of door in te spelen op de vraag en wensen van het afzetkanaal. Voor een ondernemer is het belangrijk om te weten

in welk segment zijn product zich bevindt. Moet de focus liggen op kwaliteit of toch op kostprijs? In welk segment zal het geteelde ras zich over een aantal jaren bevinden?



Martien Penning, directeur Hillenraad

Noodzaak van risicomangement groeit, aandacht ervoor niet

Snelle groei bij een deel van de Nederlandse glastuinbouwbedrijven doet de afhankelijkheid van de markt en van de eigen organisatie flink toenemen. Directeur Martien Penning van adviesbureau Hillenraad ziet dat tuinbouwondernemers moeite hebben met de stap naar het structureel monitoren van deze risico's.

Glastuinbouwbedrijven worden de laatste jaren snel groter. Organisaties worden complexer, de geldstromen door bedrijven nemen in omvang toe. De grotere productievolumes, tezamen met het groeiende belang van directe handel, maakt teeltbedrijven meer afhankelijk van enkele van hun belangrijkste afnemers. Dat maakt het beheersen van de groeiende risico's op die gebieden enorm belangrijk, aldus directeur Martien Penning van strategisch-economisch adviesbureau Hillenraad: 'De noodzaak van risicomangement in de

glastuinbouw neemt toe. Maar de aandacht voor dit onderwerp bij directies van glastuinbouwbedrijven groeit niet. Als deze brochure 'Risicomangement' gaat heten, voorspel ik dat deze bijdrage vooral op de bureaus van de boekhouders gaat belanden. Directeuren vinden risicomangement saai. Zij houden zich liever bezig met vraagstukken die concreter iets opleveren. Want wat is het rendement van goed risicomangement? Dat onverwachte dingen minder diep ingrijpen op de bedrijfsvoering. Tsja...'

Afdekken of beheersen

Penning heeft nog een verklaring voor de geringe populariteit van risicomanagement bij ondernemers. 'Nogal wat ondernemers, en dan heus niet alleen tuinders, hebben het idee dat risicomanagement gaat over het vermijden en afdekken van alle risico's. Ik vind dat banken dat beeld mede in stand houden door hun manier van risico-inventarisatie en door strikt vast te houden aan bijvoorbeeld Basel 2-normen bij financieringen. Dat leidt tot vervlakking in het ondernemerschap. Want als je er zo tegenaan kijkt, druist risicomanagement in tegen de vrijheid om risico's te nemen, om te ondernemen dus.' Maar die opvatting van risicomanagement is volgens Penning een misvatting. 'Risicomanagement gaat niet om het vermijden van onzekerheden, maar om het in kaart brengen ervan. Als je weet wat de risico's zijn, kun je daar bewust beslissingen over nemen. Voor wie het goed begrijpt vormt risicomanagement geen beperking van de ondernemingsvrijheid, maar juist een verrijking daarvan.'

Al goed beheersbaar

Penning vindt daarom dat risicomanagement bij tuinbouwondernemers een hogere prioriteit zou mogen genieten. Hoewel op een aantal concrete vlakken risico's al goed beheersbaar zijn gemaakt. 'Productierisico's zijn over het algemeen verminderd door bijvoorbeeld kwaliteitssystemen als HACCP en gewasverzekeringen. Ook de continuïteit van verschillende bedrijfsonderdelen en bijvoorbeeld het beheer van vastgoed zijn door meer aansprakelijkheidgeoriënteerde organisatievormen goed beheersbaar gemaakt. De traditionele, fiscaal georiënteerde bedrijfsvormen zijn snel aan het verdwijnen in de glastuinbouw. Die stappen zijn goeddeels al gemaakt.'

Bedrijfsprocessen monitoren

Maar Penning ziet in groeiende glastuinbouwbedrijven ook risico's toenemen die voor veel ondernemers vaak nog een stuk moeilijker te beheersen zijn. 'Hoe monitor je alle bedrijfsprocessen als je 30 hectare hebt, verspreid over vier locaties? Welke cijfers heb je daar voor nodig? En ga je de verschillende locaties apart aansturen? Laat je een verliesgevende locatie of activiteit de winst van de andere opslokken?' Dat zijn vragen waar tuinbouwondernemers zich volgens Penning meer mee bezig zouden mogen houden. Zeker omdat de grote bedragen 'vreemd' vermogen waarmee in de huidige grote bedrijven wordt gewerkt niet veel ruimte laten voor onzekerheid.



Martien Penning, directeur Hillenraad

Groeiend risico

Een ander groeiend risico zit hem volgens Penning in het management van het menselijk kapitaal in de organisatie. 'Groeiende bedrijven hebben grote behoefte aan kader en middenkader. Hoe afhankelijk ben je als bedrijf van enkele sleutelfiguren binnen je organisatie? Wat doe je als ineens je beste verkoper vertrekt? Heb je iemand achter de hand die hem kan vervangen? En zo niet, hoe voorkom je dan dat je kwetsbaar wordt?' Voor echt grote organisaties kan het volgens Penning bijvoorbeeld lonen om een eigen kweekvijver te vormen voor (midden)kader. Kleinere bedrijven, zoals veel glastuinbouwbedrijven, zouden zoiets wellicht in telersverenigingachtige samenwerkingsverbanden kunnen organiseren.

Toenemende kwetsbaarheid

Ook aan de afzetkant ziet Penning een toenemende kwetsbaarheid van groeiende glastuinbouwbedrijven. 'Productievolumes worden zo groot dat het organiseren van alternatieve afzet steeds vaker onmogelijk is. Wat gebeurt er als je een majeure klant verliest? Al die handel voor een veilingklok zetten is vaak geen optie meer. Betekent die grote klant verliezen dus automatisch dat je een slecht jaar hebt? Mijn indruk is dat daar in de praktijk nu wel zo over gedacht wordt. Daar zijn glastuinbouwbedrijven dus kwetsbaar. Dan lijkt het mij voor een ondernemer heel verstandig om goed in beeld te hebben wie zijn belangrijkste klanten zijn, hoe tevreden die zijn, hoe ze behouden kunnen worden, welke afzetalternatieven er eventueel zijn of hoe flexibel je kostprijs is. Dát is risicomanagement.'

Ondernemerschap

Elke ondernemer heeft zijn eigen visie op de markt en maakt plannen hoe hij zijn bedrijf in de toekomst wil ontwikkelen. In het verleden gebeurde dit vaak op gevoel, maar steeds vaker ligt er een ondernemingsplan met visie en een doelstelling. Zo'n plan bevat het traject vanuit de huidige situatie naar een omschreven doel. Het 'gevoel' wordt dan onderbouwd vastgelegd in een ondernemingsplan.

Een goed ondernemingsplan belicht de zwakke en de sterke punten. Het is niet alleen een middel om een financiering te verkrijgen, maar vormt juist voor de ondernemer de handvatten om zijn doelen te bereiken. Het geeft de ondernemer ook een middel om zijn plannen te communiceren aan andere belanghebbenden zoals het managementteam, banken, gemeente of accountants.

Binnen het plan past ook een beschrijving van de ondernemersrisico's. Daarbij moet de ondernemer zich afvragen welke risico's hij zelf neemt, welke niet en welke hij moet overdragen aan derden.

Gerard Vereijken: *'Inzicht in en visie op de markt lijken heel belangrijk, maar het allerbelangrijkste is een hoge opbrengst met een goede kwaliteit. Daarna komt een goede kostenstructuur en meteen daarna komt voor mij de markt. Dat is immers een gebied waar je als onderneming de minste invloed op kunt uitoefenen.'*

Michel Grootsholten: *'Inzicht in de markt is voor een bloementeler heel belangrijk. Maar als je met je goede visie het goede soort hebt gekozen om te telen, maar je maakt niet de goede kwaliteit, dan ben je nog altijd nergens. Vandaar dat vakmanschap voor ondernemers in de glastuinbouw voorop staat.'*

Informatievoorziening

Goede informatievoorziening draagt bij aan een tijdige risicosignalering. Inzicht in de huidige kostprijs en cashflow zijn financiële graadmeters voor de korte termijn. 92% van de ondervraagde tuinders geeft aan dat zij per seizoen goed inzicht in de kostprijs hebben. In de groente- en bloementeelt wordt hier minder op gestuurd. In de potplantenteelt veel vaker door bijvoorbeeld een andere potmaat te kiezen, het product te verpakken of door steeketiketten te gebruiken.

Het opstellen van een maandelijkse liquiditeitsbegroting is nog geen algemeen gebruik in de glastuinbouw. 72% van de respondenten geeft aan dat zij dit niet doen, terwijl 18% van de ondernemers aangeeft dit zelf te doen. Een goede liquiditeitsbegroting kan echter mogelijke tekorten sneller in beeld brengen, waardoor tijdig maatregelen mogelijk zijn. Maar ook bij verandering van strategie of schaalvergroting is een liquiditeitsbegroting een uitstekend instrument om inzicht te verkrijgen in de te verwachten effecten.

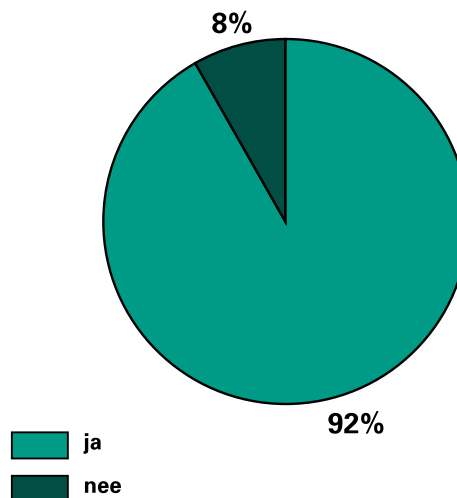


Lydia Klaver: *'Een liquiditeitsbegroting wordt vaak door de accountant opgesteld. En men vindt het vaak vooral nodig als er al problemen op dat gebied zijn. Ik kan het zelf doen, want ik heb een accountantsopleiding gevolgd. Ik denk dat het voor elke ondernemer zinvol kan zijn om regelmatig een goed overzicht te hebben van de situatie. Zeker als je grote investeringen gaat doen. Dan vragen banken daar ook naar. Maar ik denk dat nogal wat bedrijven de benodigde boekhoudkundige kennis niet in huis hebben. Bij het verder groeien van de ondernemingen, zal dit beeld veranderen.'*

Hans Lekkerkerk: *'Blijkbaar zijn ondernemers in de glastuinbouw nog niet zo geneigd papieren plannen en prognoses te maken. Maar die moet je wel hebben en die moeten ook kloppen. Bij grote investeringsplannen móet je zicht hebben op je liquiditeit. Misschien is daar nog een gebrek aan kennis. Een*



Inzicht in de kostprijs per seizoen



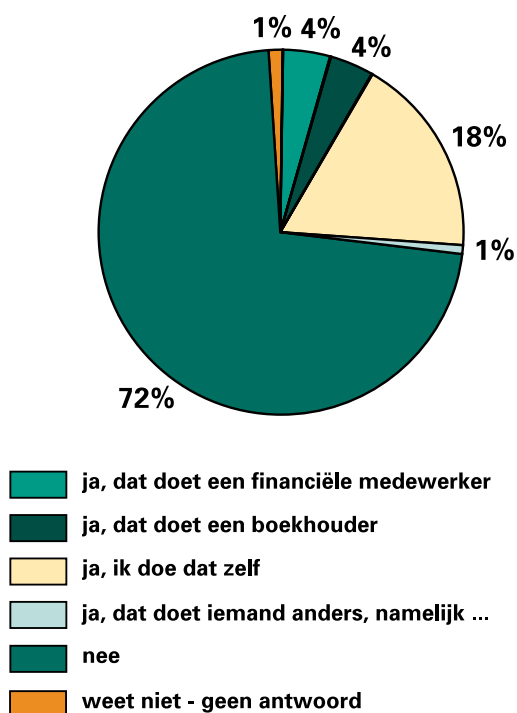
begroting opzetten is moeilijk. Wie kun je het laten doen? Welke kengetallen heb je nodig? Hoe verzamel je die binnen je bedrijf?

Hans Smaal: 'Het verbaast me niks dat veel bedrijven niet elke maand een liquiditeitsoverzicht maken. Wij doen dat zelf pas sinds kort en het opzetten ervan heeft nogal wat voeten in de aarde. Maar het is wel erg nuttig als je van je eigen bedrijf weet waar het staat. Meten is weten. Met het groeien van de bedragen die in bedrijven omgaan zal ook dit stukje management in de toekomst ongetwijfeld meer aandacht krijgen.'

Frank van Kleef: 'Er is er maar één verantwoordelijk voor risico-management en dat is de ondernemer. Toch kijk ik niet raar op als blijkt dat het merendeel van de ondernemers in de glastuinbouw niet maandelijks een liquiditeitsbegroting opstelt. Ik vind dat banken daar best meer ondersteuning en sturing aan zouden mogen geven. Gewoon door bijvoorbeeld in een spreadsheet een overzicht te geven van de gegevens waarvan ze vinden dat klanten die maandelijks moeten kunnen dromen.'

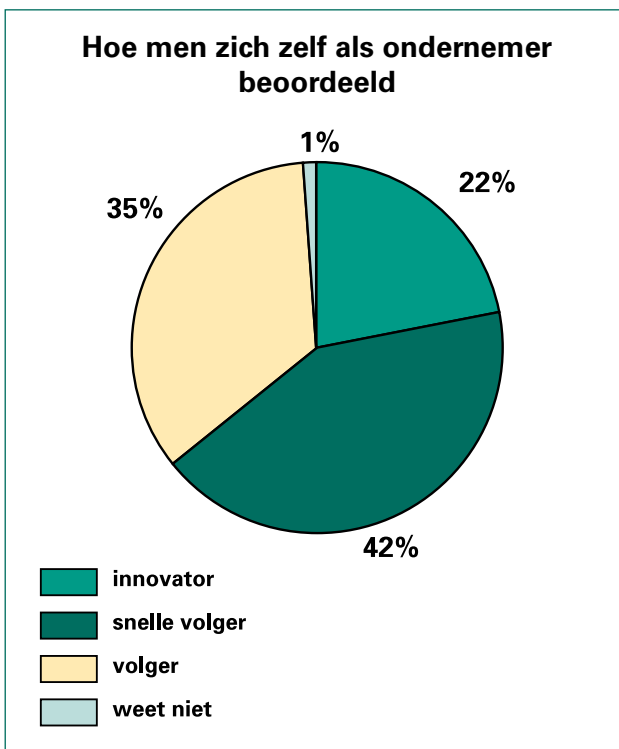
Gerard Vereijken: 'Voor een bank is het misschien vreemd dat de meeste ondernemers in de glastuinbouw niet maandelijks een liquiditeitsbegroting opstellen, mij verbaast dat niets. We zijn gebonden aan de marktsituatie van vraag en aanbod. Belangrijke kostenbegrotingen waar je wel op kunt sturen zijn die voor arbeid en voor energie.'

Maandelijksse liquiditeitsprognose



Innovators

De glastuinbouwsector staat bekend als een innovatieve sector. Het grootste deel van de ondervraagden (42%) ziet zich als een snelle volger, afwachter met het toepassen van nieuwe ontwikkelingen. 22% vindt zich innovator, iemand die als eerste innovaties op zijn bedrijf toepast op het gebied van techniek of afzet. 35% ziet zichzelf als volger, die wacht tot nieuwe toepassingen breed zijn ingevoerd in de sector en daarna toepast op het eigen bedrijf.



Vakmanschap

De ondervraagde telers hebben vakmanschap nog hoog in het vaandel. Dat blijkt uit de vraag welke ondernemerskwaliteiten de ondervraagden het belangrijkste vinden. Financieel-economische kennis en sociale en organisatorische vaardigheden delen de tweede en derde plaats op het lijstje van de ondernemers. Zij zetten inzicht en visie op de markt op de vierde plaats. Het is opmerkelijk dat vakmanschap door de ondernemers op nummer één wordt gezet. Voor een groeiend bedrijf zou je verwachten dat de andere aspecten naast vakmanschap meer aandacht krijgen. Dit beeld is niet terug te vinden in de enquête. Inzicht in en visie op de markt en sociale en organisatorische capaciteiten worden belangrijker naarmate het bedrijf groeit. Bij een toenemend aantal medewerkers in een bedrijf is een middenkader onontkoombaar. Aansturing van

een middenkader stelt andere eisen aan de ondernemer dan de aansturing van teeltmedewerkers. Stel je daarom als ondernemer van een groeiend bedrijf de vraag of de huidige organisatie en afzetstrategie aansluit op de situatie na de groei.

Wim Ammerlaan: 'Het lijkt me heel gezond dat ondernemers in de glastuinbouw vakmanschap belangrijker vinden dan financieel-economische kennis, sociale en organisatorische capaciteiten of inzicht in en visie op de markt. Je gewas goed laten groeien en een goed product maken is het uitgangspunt voor de hele onderneming. Dát moet in elk geval goed. Inzicht in de markt moet je natuurlijk ook hebben, maar zeker als snijbloementeler kun je die markt maar beperkt beïnvloeden. Daarom snap ik heel goed waarom 36% van de snijbloementelers hun afzetstrategie niet aanpassen terwijl ze toch een druk op de prijzen ervaren, want zo leg ik het toenemen van de prijsrisico's dan maar even uit. Weet je hoeveel sorteringen en klassen rozen mijn bedrijf dagelijks moet zien te verkopen? Daar heb ik niet snel alternatieve afzet voor geregeld. Voor ons bedrijf in Ethiopië, dat meer een eenheidsproduct maakt voor de retail, daar zou het wat gemakkelijker liggen. Maar niet voor de exclusieve Nederlandse roos.'

Frank van Kleef: 'Tuinders vinden vakmanschap terecht het belangrijkste. Je hebt niets aan visie zonder vakmanschap. Omdat je niet alle belangrijke ondernemerskwaliteiten in één persoon kunt vatten, zijn grote bedrijven met een meerhoofdige leiding in mijn ogen de toekomst. Dat moeten dan wel ondernemers zijn die elkaar aanvullen, want vier goede tuinders met vakmanschap maar zonder visie kunnen nog altijd geen grotere onderneming aan.'

Kansen en bedreigingen in de sector

We hebben de ondernemers gevraagd welke grootste kansen en bedreigingen zij de komende vijf tot tien jaar op de glastuinbouw zien afkomen.

De helft van alle snijbloementelers noemt de *stijgende energieprijzen* als voornaamste risico. Bij de glasgroentelers ligt dit percentage op 31% en bij de potplantentelers op 30%.

Wim Ammerlaan: 'Ik ben het eens met die 51% van de ondervraagde bloementelers die stijgende energiekosten als de belangrijkste bedreiging voor hun onderneming zien. Energie is

een enorm lelijk verhaal geworden, dat we uit het oogpunt van risicomanagement niet goed kunnen beïnvloeden. We kunnen wel minder energie gaan gebruiken, maar dat heeft wel direct invloed op de productie. En daar kan de Nederlandse bloementeler geen concessies aan doen.

Dat bloementelers - meer dan telers van groenten of potplanten - buitenlandse concurrentie als bedreiging zien, lijkt me heel realistisch van ze. Overheden in zowat alle ontwikkelingslanden richten zich op de ontwikkeling van snijbloementeel. Steeds meer Nederlandse snijbloementelers gaan dat merken.

Michel Grootsholten: *'De stijgende energieprijzen worden terecht bestempeld als de grootste bedreiging voor de Nederlandse snijbloementeel. Productieverhoging en innovatie zijn het antwoord op die bedreiging.'*

Hans Smaal: *'Wonderlijk dat potplantentelers energiekosten als belangrijke bedreiging voor hun onderneming beschouwen. Sinds wij warmtekrachtkoppeling (WKK) hebben, is voor ons energie gek gezegd niet meer zo relevant. Het zorgt voor een paar procent van onze omzet. Als ik me zorgen zou gaan maken, doe ik dat waarschijnlijk sneller over de beschikbaarheid van voldoende hoger opgeleid personeel voor het middenkader. Met zoveel groeiende tuinbouwbedrijven wordt de schaarste aan deze mensen steeds ernstiger.*

Op uitbreiding van de markt zou ik niet te zeer hopen. Die uitbreiding zal dan in Oost- en Zuid-Europa zijn. Maar dat is alleen een markt voor producten met een lage prijs.

Opvallend is dat 29% van de ondervraagde glasgroentelers en 16% van de potplantentelers *schaalvergroting* aanmerken als grootste risico. Het is daarom bijna tegenstrijdig dat 60% van deze telers zelf plannen heeft om te groeien of onlangs is gegroeid. Toenemende concurrentie uit het buitenland wordt door 14% van de snijbloementelers, 11% van de groente- en potplantentelers genoemd als grootste bedreiging voor de sector.

Gerard Vereijken: *'Ik kan me goed voorstellen dat een deel van de glasgroentelers schaalvergroting ziet als een bedreiging voor hun onderneming. We zien op dit moment sommige bedrijven gemakkelijk groeien, waarbij de technische prestaties van een bedrijf niet goed onder de loep genomen worden. Subsidies en veel vreemd kapitaal maken dit mede mogelijk en zullen ook zorgen dat megabedrijven ook in de toekomst overeind worden gehouden. Sommige bedrijven worden zo groot dat organisatie, kwaliteit en productie niet voldoende kunnen worden overzien.*

Zo kan de zwakste schakel de markt gaan bepalen. Dat kan problemen geven voor de iets kleinere bedrijven die verantwoord willen doorgroeien op basis van prestaties en rendement.'

Overheidsmaatregelen en veranderende wet- en regelgeving vormen volgens 10% van de snijbloementelers, 8% van de groentelers en 14% van de potplantentelers de grootste bedreiging voor de sector.

Overige bedreigingen die werden genoemd zijn: te lage opbrengstprijzen, stijgende personeelskosten en kostenstijgingen door milieumaatregelen.

Het produceren van *kwalitatief goede producten* wordt door veel telers gezien als een van de grootste kansen. Dit zegt 25% van de snijbloementelers, 17% van de potplantentelers en 28% van de groentelers. Ook energiebewust produceren wordt gezien als een grote kans voor de glastuinbouwsector.

Innovaties en product vernieuwing worden door 20% van de snijbloementelers en 17% van de glasgroentelers, en in mindere mate door de potplantentelers genoemd als grootste kans. 21% van de potplantentelers ziet *verruiming* van de markt als grootste kans voor de sector, bij de snijbloementelers werd deze kans in 13% van de gevallen genoemd. 5% van de glasgroentelers noemt *schaalvergroting* als de grootste kans voor de glastuinbouwsector. Ook distributie en imago werden, in mindere mate, genoemd als grote kansen voor de sector.

Hans Lekkerkerk: *'Wat de voornaamste bedreigingen betreft, vind ik 'arbeid' de opvallende afwezige in het lijstje. Groeiende bedrijven hebben een groeiende behoefte aan middenkader, maar de opleidingen leveren dat maar mondjesmaat af. Ik zou me als potplantenteler sneller zorgen maken over het vinden van het juiste middenkader dan over de energiekosten.'*

Typen ondernemers

Globaal kunnen we de ondervraagde ondernemers in twee groepen verdelen. Een kwart van de telers legt in hun onderneming voornamelijk de nadruk op sociale en organisatorische capaciteiten en op hun inzicht in en visie op de markt. Vakmanschap op teeltechnisch vlak is voor hen in iets mindere mate van belang. Het is opvallend dat deze ondernemers ook aangeven dat zij relatief meer geneigd zijn te willen groeien (67% tegen 57%) dan de bedrijven uit het andere cluster.

Ze zien zich ook meer als innovator dan als volger. De helft van deze bedrijven bestaat uit potplantentelers met gemiddeld grotere bedrijven. Deze bedrijven laten meer dan gemiddeld een maandelijkse liquiditeitsbegroting samenstellen door een financieel medewerker, de boekhouder of een derde.

Driekwart van de telers legt zwaar de nadruk op vakmanschap op teelttechnisch vlak; zij zijn iets minder geneigd te groeien en zien zich vooral als volger van de markt. De bedrijven uit deze groep zijn gemiddeld iets kleiner en bestaan grotendeels uit glasgroente- en snijbloementelers.

Michel Grootscholten: *'Natuurlijk moet je als je gaat groeien niet te veel problemen zien. Maar dat betekent niet dat er ook geen problemen gaan komen. Zoals ook een kleiner bedrijf altijd zo zijn problemen zal houden, trouwens. Ik denk dat het voornaamste probleem dat zich voordoet bij schaalvergroting zit in de noodzakelijke uitbreiding van het management en middenkader. Dat is vaak heel moeilijk in te vullen. Andere problemen zijn mijns inziens veelal een gevolg daarvan.'*

Lydia Klaver: *'Risicomanagement is niet iets dat je als ondernemer aan je accountant kunt overlaten. Je moet je bewust zijn van de risico's die je loopt. Welke je neemt en welke je afdekt. Dat is wat ondernemen is.' veelal een gevolg daarvan.'*

Jos Koopman en John van Driel:

Wij beoordelen de ondernemer op zijn ondernemerschap

Iedere ondernemer krijgt onherroepelijk te maken met risico's die op zijn pad komen. Een deel daarvan is beheersbaar, een deel niet. Als ondernemer moet je afwegingen maken om de financiële gevolgen van deze risico's tot een minimum te beperken, vinden Jos Koopman en John van Driel van ABN AMRO. Een verhelderend gesprek met twee sectormanagers die de ondernemersrisico's in de glastuinbouw onder de aandacht willen brengen.

Stijgende energieprijzen, toenemende concurrentie, schaalvergroting, hogere personeelskosten, wisselende opbrengsten en overheidsmaatregelen. Het is een greep uit de risico's die tuinbouwondernemers boven het hoofd hangen. Kansen liggen er evengoed: innovatie, verruiming van de markt, energiebewust produceren en vergroten van vakmanschap. Dit geven ondernemers in de glastuinbouw aan in de enquête, die ABN AMRO afgelopen zomer hield. Bekende thema's, waar telers hun mening over mochten geven.

Optimistisch

De sectormanagers ondervinden in de praktijk dat tuinbouwondernemers vaak een te optimistische kijk hebben op de kosten rond nieuwbouw. Hoe gaat dat

in de praktijk? De ondernemer maakt een plan en vraagt offertes aan. Vervolgens zoekt hij een financiële instelling die een lening verstrekt. Als hij tot overeenstemming is gekomen, gaat hij aan de realisatie werken.

Als de bouw uiteindelijk van start gaat, kunnen de oorspronkelijke plannen nogal eens wijzigen. De ingewikkelde technische voorzeningen moeten op elkaar worden afgestemd. Of de ondernemer besluit onder invloed van nieuwe inzichten om bepaalde details iets anders uit te voeren. Aangezien hij niet jaarlijks zo'n grote investering doet, heeft hij niet de expertise om dit allemaal te voorzien. Kortom, de kosten vallen hoger uit dan het oorspronkelijk begrote investeringsbedrag.



John van Driel en Jos Koopman

Doorgaans wordt aangenomen dat de werkelijke kosten het investeringsbedrag met ongeveer 5% overstijgen. Van Driel: 'In de praktijk ligt dat percentage meestal hoger. Wij gaan steeds vaker uit van 10%, afhankelijk van de onderbouwing van de plannen door de ondernemer. Dit heeft te maken met de complexiteit van technische voorzieningen.'

Ondernemers hebben hun plannen doorgaans goed doortimmerd. Komen er geen al te grote tegenslagen, dan verloopt het bouwproces gewoonlijk soepel. 'Wij zien echter dat er toch vaak een financieel gat ligt tussen begroting en realiteit', gaat hij door. 'De ondernemer klopt dan doorgaans niet direct aan bij zijn geldverstrekker, maar rekent er op dat hij zijn laatste rekeningen kan afbetalen met de opbrengsten van zijn eerste oogst.'

Maar het kan anders lopen. In de tijd tussen nieuwbouw en in productie komen ligt een flinke periode waarin de teler ook hoge bedragen voor plantmateriaal, arbeid en energie moet betalen. Op deze momenten ontstaat soms paniek omdat de limiet van de rekeningcourant wordt bereikt. Niet zelden ontstaat dan een probleem met de cash flow.

'Komt een bedrijf financieel in de problemen, dan gebeurt dat meestal binnen één of twee jaar na de nieuwbouw', vult Koopman aan. 'De ondernemer is namelijk erg gefixeerd op de bouw, maar de schaalvergroting dwingt hem ook om allerlei nieuwe vaardig-

heden onder de knie te krijgen. En soms vraagt dat om bijstellen van de financiële situatie.'

Liquiditeitsbegroting

'Het valt ons bijvoorbeeld op dat het merendeel van de ondernemers geen maandelijkse liquiditeitsbegroting maakt', aldus Van Driel. 'Een ondernemer die voldoende liquide middelen heeft maakt zich daar niet zo druk om.'

Koopman gaat door: 'We zien dat de ondernemers die eenmaal de moeite hebben genomen een maandelijkse liquiditeitsbegroting te maken, dit stukje financiële planning beter in de hand hebben. Zij zien tijdig aankomen dat er maatregelen nodig zijn. Wie eenmaal zo'n begroting heeft gemaakt, houdt het doorgaans ook vol.'

Schaalvergroting

In de uitslagen van de enquête komt schaalvergroting prominent naar voren. Ondernemers zien het zowel als een risico als een kans voor hun sector. Van Driel en Koopmans gaan er op in. 'Schaalvergroting is een kans, maar kan voor veel ondernemers ook bedreigend zijn, omdat ze moeten meegroeien met de rest. Het is dus een risico om achter te blijven.'

'Schaalvergroting op bedrijfsniveau houdt volgens ons ook risico's in', vindt Van Driel. 'Veel telers zien dit zelf niet zo, maar wij ondervinden dat een groter

bedrijf ook een nieuwe organisatiestructuur vraagt. En het blijft een feit dat er maar weinig ondernemers zijn die routinematig nieuw bouwen. Dat gebrek aan ervaring zorgt er voor dat ondernemers soms tegen onverwachte zaken aan lopen.' Desondanks zet de schaalvergroting gewoon door.

Ondernemers met een groeiend bedrijf gaan taken uit handen geven aan het middenkader in hun bedrijf. Koopmans: 'Wij constateren ook dat er in tegenstelling tot een aantal jaren geleden clusters van bedrijven ontstaan, waarbij ondernemers tijdelijk of permanent samenwerken en zo elkaar aanvullen of taken verdelen. De één verdiept zich in de technische uitrusting, de ander neemt energiemanagement voor zijn rekening. Het is een logische ontwikkeling, die veel voordelen biedt.'

Van buitenaf

Ondanks deze bundeling van krachten komen er echter ook risico's van buitenaf, die het groeiende bedrijf behoorlijk in de problemen kunnen brengen. De afzet moet afgestemd zijn op de productietoename en niet zelden is een ondernemer zijn eigen concurrent.

'Soms heeft de ondernemer zijn groeiproces prima onder controle, maar zijn toeleverancier niet', weet Van Driel. Hij noemt het voorbeeld van een ervaren Phalaenopsis-teler, die problemen kreeg met zijn plantmateriaal. Door de grote bestelling moest de leverancier van plantmateriaal uitwijken naar een extern weefselkweeklaboratorium. Het plantmateriaal bleek een dusdanig uitvalpercentage te hebben dat de ondernemer eigenlijk buiten zijn schuld in de financiële problemen kwam. Touwtrekken om de gevolgschade neemt in dit geval te veel tijd in beslag. Zulke voorbeelden zijn niet zeldzaam.

Vakmanschap

Het overgrote deel van de ondernemers vindt teelttechnisch vakmanschap nog steeds hun allerbelangrijkste vaardigheid. De sectormanagers vinden dat begrijpelijk, maar zien liever dat andere ondernemerskwaliteiten als marktvisie, financieel economische kennis en sociale en organisatorische vaardigheden even veel aandacht krijgen. Op de grotere bedrijven is het immers mogelijk om teelttechnische kennis in de kopen of een goede teeltmanager aan te stellen.

Van Driel: 'Wij denken dat de focus van ondernemers meer moet verschuiven naar afzet en consument. Zij moeten meer kennis van hun markt vergaren, wil de toekomst van hun bedrijven worden gewaarborgd.'

Specialisatie

De technische innovatie op glastuinbouwbedrijven is groot en gaat steeds sneller, waarbij afzonderlijke bedrijven zich steeds verder specialiseren. Van Driel: 'Soms nemen ondernemers beslissingen over nieuwe ontwikkelingen waarvan zij nog niet zeker weten dat ze een echte verbetering zijn door een gebrek aan praktijkervaring. Nieuwe vindingen kunnen dus tegen vallen. We willen graag dat ondernemers zich daar bewust van zijn, want dit kan tot kapitaalsvernietiging leiden.'

Goede technische installaties verouderen ook snel. Makelaars in de agrarische sector bespeuren een trend dat ondernemers liever zelf bouwen dan een bestaande kas overnemen. Als een bedrijf in een buitengebied ligt, kan dat het risico van waardevermindering met zich meebrengen. Op vestigingsplaatsen waar de vraag groot is, is dat risico kleiner. Het is een aspect waar de ondernemers zich terdege van bewust moeten zijn als zij een nieuw bedrijf gaan opzetten. Het is een heel nieuw risico dat opdoemt voor de ondernemer van vandaag, zo waarschuwt ABN AMRO.

Van Driel: 'Wat er om ons heen ook gebeurt, we blijven de ondernemer beoordelen op zijn individuele ondernemerschap. Dit komt niet alleen tot uitdrukking in een goed ondernemersplan, maar ook in een realistisch beeld op ontwikkelingen in de breedte in de toekomst.'

Groei

ABN AMRO heeft gepeild hoe het met de groeiplannen staat. Uit de enquête blijkt dat de *groentetelers* de meeste groeiplannen hebben; 37% heeft groeiplannen en 33% is onlangs gegroeid. De gemiddelde oppervlakte van de groentetelers bedraagt 38.026 m². De omvang van de groentebedrijven die onlangs gegroeid zijn bedraagt 47.606 m².

Van de *potplantentelers* heeft 29% groeiplannen; 32% is onlangs gegroeid; 39% weet het nog niet of heeft geen plannen. De ondervraagde potplantentelers hebben een gemiddelde bedrijfsomvang van 32.183 m².

Bedrijven die onlangs zijn gegroeid hebben een gemiddelde omvang van 41.545 m².

Snijbloementelers hebben de minste groeiplannen; 54% geeft aan dat zij geen plannen te hebben; 29% heeft groeiplannen en 17% is onlangs gegroeid. De ondervraagde snijbloementelers hebben een gemiddelde omvang van 23.887 m². Gezien de geringere oppervlakte en de beperkte groeiplannen ligt het in de lijn van de verwachting dat een relatief groot gedeelte van de snijbloementelers op termijn gaat stoppen.

Wanneer we de gemiddelde oppervlakte van de ondervraagde bedrijven vergelijken met de cijfers van het Landbouw Economisch Instituut (LEI), dan blijkt dat de gemiddelde oppervlakte van alle glastuinbouwbedrijven lager ligt. Glasgroentebedrijven beslaan gemiddeld 2,4 hectare; 54% van de snijbloembedrijven en 58% van de potplantenbedrijven zijn kleiner dan 1 hectare. Dit kan er op duiden dat er in werkelijkheid nog meer bedrijven zullen stoppen dan de enquête doet vermoeden.

Groei is een hot item in de glastuinbouw. Kassenbouwers kunnen de vraag naar nieuwe kassen maar moeilijk aan. Groei van bedrijfsomvang is overigens niet iets van de laatste tijd. Al decennia neemt de gemiddelde bedrijfsomvang toe. Echter extreme groei, verdubbeling of zelfs verdriedubbeling van het bedrijfsareaal is iets van de afgelopen vijf jaar. In de aanloop naar de groei moet een ondernemer met veel zaken rekening houden: het financiële plaatje, aanvraag van de benodigde vergunningen of de keuze van techniek. Groei kan ook risico's met zich meebrengen. De beheersbaarheid van de organisatie en uitloop van investeringen zijn hier voorbeelden van. En wat als na de investering de verwachte opbrengstprijzen in een tijdelijke dip terechtkomen? Ook dat zijn zaken die je als ondernemer in je plan moet opnemen. Natuurlijk kunnen niet alle risico's worden uitgesloten; belangrijk is wel dat ze worden geïnventariseerd en dat de risico's acceptabel zijn.

Michel Grootsholten: *'De afzet van snijbloemen leent zich minder dan potplanten en groente voor zeer grootschalige productie. De optimale bedrijfsgrootte die nog goed te managen is, ligt in mijn beleving voor een bloemenkwekerij ook wat lager. Dat zou goed kunnen verklaren waarom relatief meer bloementelers geen groeiplannen meer hebben.'*

Mathieu van Holstein: *'De ondervraagde bloementelers zouden minder dan hun collega's in de potplanten of de groenteteelt geneigd zijn te groeien. Dat wijst er volgens mij ook op dat veel van die bloementelers vooral op de klok afzetten. Directe afzet geeft een grotere druk om te blijven groeien.'*



Dat de ondernemers die van plan zijn hun bedrijf te laten groeien weinig problemen zien, kan ik begrijpen. Anders zouden ze waarschijnlijk niet gaan groeien. Maar ik denk dat telers nog wel eens te optimistisch zijn. Het groeien zelf gaat vaak wel. Maar de stap erna is minstens zo cruciaal. Een groot bedrijf heeft een gestructureerde organisatie nodig. Als het niet lukt om die op poten te krijgen, krijg je een tot anderhalf jaar na het groeien alsnog problemen.

Herhaal deze enquête over tien jaar nog eens. Ik ben er van overtuigd dat de antwoorden dan heel anders zullen zijn.'

Lydia Klaver: *Telers van snijbloemen hebben minder groeiplannen dan telers van potplanten en groente. Dat is volgens mij te verklaren door te kijken naar de grootte van de risico's op het gebied van energie en arbeid. Snijbloemenkwekerijen hebben nog een flinke automatiseringsslag te maken, waarvoor nog geen gegarandeerd goede systemen voorhanden zijn. Ook de energiemarkt is erg onzeker. Ook ons bedrijf liep tegen deze onzekerheden aan. Wij hebben daarom gekozen om te groeien in een land waar deze risico's beduidend lager zijn, namelijk in Ethiopië. Vestiging in het buitenland is voor steeds meer bedrijven een alternatief.*

Hans Lekkerkerk: *'Als ik bedenken dat de ondervraagde groep ondernemers hun bedrijf de komende jaren verder zullen laten groeien, baren enkele uitkomsten van de enquête me toch wel wat zorgen. Bij groter groeien kom je er niet meer met alleen vakmanschap, vooral niet als je dat interpreteert als het telen van een kwaliteitsproduct. Natuurlijk is dat een belangrijk uitgangspunt, maar ondernemerschap vereist ook andere kwaliteiten.'*

Frank van Kleef: *'Er zijn er kennelijk velen die denken 'wat een ander kan, kan ik ook'. Maar dat is niet zo eenvoudig. Je moet goed bedenken wat je wilt. Grootschaligheid is een manier van werken, denken en leven die alleen past bij bedrijven met een breed management, waarbij alle facetten goed zijn ingevuld. Wij vinden het superleuk. Aan de andere kant zien zo'n drie van elke tien glasgroentetelers schaalvergroting blijkbaar als een bedreiging. Dat zullen de bedrijven zijn die het niet kunnen bijhouden. Voor hen is het meedoen of afvallen. Goed dat 62% van hen daarom zelf toch ook groeiplannen heeft. Want die andere 38% zal er wellicht bij een volgende enquête niet meer bij zijn.'*

Professor Ruud Huirne:

Belang van goed risicomangement neemt toe

Ruud Huirne pleit er voor dat een goed ondernemer met vaste regelmaat zijn risico's analyseert en beheert. Hij moet zich niet alleen richten op de afzonderlijke bedrijfsrisico's, maar ook naar buiten treden en in collectief verband een visie ontwikkelen.

'Risicomangement is een taak die je er niet zo maar even bij doet als ondernemer', vindt Ruud Huirne.

'Goed management betekent in mijn ogen dat je als ondernemer met een vaste regelmaat terugkomt op de risico's die je bedrijf loopt.'

Huirne wijst op de schaalvergroting, die hij onvermijdelijk vindt. 'Die is nu eenmaal nodig om een efficiënte organisatie op poten te zetten en de kostprijs per eenheid product omlaag te brengen.' Gezond, in zijn ogen. Schaalvergroting brengt nieuwe aandachtspunten naar voren. 'Ik merk vaak dat ondernemers het overzicht kwijt raken en vervolgens aan zichzelf gaan twifelen', meent Huirne. Dat laatste is volgens hem niet nodig.

Complex geheel

In de agrarische sector, dus ook de glastuinbouw, nemen risico's toe. Per sector kunnen de afzetrisico's nogal wisselen, en daarnaast hebben we in deze tijd te maken met de overheid die zich terugtrekt, terwijl de wet- en regelgeving wordt aangescherpt. Het veranderende klimaat brengt vaker extreme weersomstandigheden met zich mee, die de oogst beïnvloeden. Ook de bedrijven zelf worden complexer en gaan door met specialisatie.' Huirne beschrijft een complex van factoren dat een flexibele houding van de ondernemer vereist.

'Dit is geen enkel probleem als de ondernemer de risico's maar onderkent en er mee om kan gaan', vindt



Professor Ruud Huirne

hij. 'Zet als ondernemer voor jezelf op een rij waar jouw risico's liggen. Doe dit heel bewust en kies vervolgens welke risico's jezelf kunt dragen, welke je onderbrengt bij anderen en wat je afdekt via verzekeringen. Zorg voor een strategisch plan, waarbij je alle punten afvinkt. Ik ben er van overtuigd dat goed risicomanagement er voor zorgt dat een bank vervolgens eerder bereid is om het bedrijf of een investering te financieren.' Huirne noemt het voorbeeld van een agrariër met meerdere grote bedrijven, die zijn risico's spreidt door naast melkvee ook te investeren in varkens en pluimvee. Dit voorbeeld kun je direct vertalen naar de glastuinbouw, door te kiezen voor meerdere producten of verschillende locaties. In de praktijk gebeurt dit al. Huirne: 'Veel ondernemers zijn hier al dan niet bewust mee bezig, maar ik vind dat zij de plicht hebben om zich in deze materie te verdiepen.'

Coalities

De toenemende schaalgrootte brengt ook een ander probleem aan het licht. Banken gaan steeds grotere risico's lopen als zij grotere bedrijven financieren. Banken zoeken al naar coalities, waarbij ook zij het risico spreiden door megafinancieringen gezamenlijk te doen. Dit is eenzelfde werkwijze als verzekeraars

hanteren. Volgens Huirne is het belangrijk dat banken 'creatiever' gaan financieren, door minder platgetreden paden te volgen en meer nieuwe producten op de markt te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door naast het verstrekken van een (standaard) lening ook bijvoorbeeld met aandelen te werken, of met leaseconstructies, maar er zijn meer constructies denkbaar. Tuinbouwondernemers kunnen daarover meedenken.

Collectief belang

Opvallend is Huirnes mening over een collectieve aanpak van problemen. De schaalvergroting en de concurrentie in de glastuinbouw heeft telers de laatste jaren eerder uit elkaar gedreven dan naar gezamenlijke oplossingen doen zoeken. Risicomanagement gaat echter verder dan denken over oplossingen op bedrijfsniveau.

Huirne: 'Een goed ondernemer kijkt verder dan alleen zijn eigen bedrijf en neemt zelf het initiatief om risico's uit te sluiten of te beheersen. Neem als voorbeeld het risico van wateroverlast. Dit is een collectief risico.

Ligt je bedrijf in een probleemgebied, dan kun je overwegen om te verkassen, maar je kunt dit ook eens aankaarten bij het waterschap. En lukt dat niet alleen, dan moet je deze problemen gezamenlijk aanpakken, bijvoorbeeld door te onderzoeken wat het waterschap kan doen om dergelijke risico's te verkleinen. Ondernemers zouden de risico's binnen hun organisaties moeten inventariseren en het risicomanagement hoog op de agenda moeten zetten.'

Dit gebeurt doorgaans wel als zich een probleem voordoet, maar nog te weinig structureel en preventief. Een pro-actieve houding van ondernemers daarin is volgens Huirne een absolute voorwaarde voor goed ondernemerschap.

Prof.dr.ir. Ruud B.M. Huirne is hoogleraar Agrarische Bedrijfseconomie aan Wageningen Universiteit, directeur van de Animal Sciences Group (WUR) en van IRMA (Institute for Risk Management in Agriculture).



Meer informatie

Voor meer informatie over risicomanagement in de glastuinbouw neemt u contact op met uw tuinbouw-specialist of via de onderstaande contacten:

Hoofdkantoor Amsterdam

John van Driel, sectormanager tuinbouw 020-628 12 67

Jos Koopman, sectormanager tuinbouw 020-343 90 31

Greenport Aalsmeer

Kantoor Aalsmeer/Uithoorn: 029-754 29 61

Greenport Venlo

Kantoor Venlo: 077-355 86 97

Greenport Westland:

Kantoor Naaldwijk: 017-462 80 83

Voor meer informatie kunt u ook terecht op

www.abnamro.nl/agrarisch

In opdracht van ABN AMRO is een telefonische enquête uitgevoerd onder in totaal 300 glastuinders groter dan 150 NGE. Doel van de enquête was om inzicht te krijgen wat glastuinders als risico's zien en hoe ze met risico's omgaan. Er is onderscheid gemaakt tussen glasgroentetelers, snijbloementelers en potplantentelers.