

CONSULENTSCHAP IN ALGEMENE DIENST VOOR DE BLOEMISTERIJ
PROEFSTATION VOOR DE BLOEMISTERIJ TE AALSMEER
PROEFSTATION VOOR TUINBOUW ONDER GLAS TE NAALDWIJK

MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW

No. 29

Bloementeeltinformatie Prijs f. 17,50
Februari 1986

Brochures uit de reeks Bloementeeltinformatie zijn te bestellen door
overschrijving van de kosten op girorekening 174855 ten name van Proefstation
Aalsmeer, met vermelding van de titel van de gewenste brochure(s).

CENTRALE LANDBOUWCATALOGUS



0000 0939 8971

15N = 243748

INHOUD

INLEIDING	5
A Management	
Hoger managementniveau, hoger opbrengstniveau	6
Management in glastuinbouw omvat zes functies	8
I <u>Informatie verschaffen</u>	
Meer profijt van voorlichting	9
Praten met collega's over bedrijfsregistratie	11
Contacten binnen en buiten het bedrijf	13
Voorlichting aan investeringsgroepen	14
Breng eens wat leven in de studieclub	15
De rol van de studieclubwerkgroep	18
Voor een geslaagde studieclubavond moet het van twee kanten komen	20
Bewaren heeft zin als u het snel kunt terugvinden	22
II <u>Planmatig werken</u>	
Van gevoelsmatig naar planmatig	24
Het voorbereiden, uitvoeren en bewaken van een teeltplan	25
De voorbereiding, uitvoering en controle op het werk	26
Teeltplanning van invloed op opbrengstniveau	27
Werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle	29
Verhoging produktie per m ² moet kostenstijging opvangen	31
Teeltplan doelgericht uitvoeren	34
Het huidige teeltplan kritisch beoordelen	38
Planning vereist bij nieuwbouw of aanpassing	40
Een beleidsplan opzetten	42
AMRO-bank peilt mening glastuinders	43
Introductie van een leerproces	44
Het zoeken naar verbeteringen	
III <u>Investeren</u>	
Niet op de bonnefooi, maar overdacht	48
Methode van netto contante waarde efficiënt middel	49
Investeren met gesloten beurs	52
Het afwegen van investeringsmogelijkheden	54
Investeren in de tachtiger jaren	57

B Managementvaardigheden

I Inleiding

Goede ondernemer bezit veel kwaliteiten	59
Alles draait om de ondernemer	61
Cursussen voor bedrijf en bedrijfstak	62

II Knelpunten oplossen

Blijf niet achter de knelpunten aanlopen	65
Nemen van moeilijke beslissingen	66
Bedrijfsbeschrijving als mogelijkheid oplossen problemen	68
Brainstormen kan ook in de tuinbouw	70
Lange termijn beslissingen	71
Juiste beslissingen op de juiste momenten	73
Organisatie moet meegroeien	75

III Leiding geven

Leiding geven aan een onderneming (1)	76
(2)	78
(3)	80
Goed organiseren is te leren	83
Medezeggenschap	84
Waar wordt samengewerkt is leiding nodig	84
Prestatie werknemer afhankelijk van zijn kunnen en willen	86
Meer betrokkenheid werknemer vergroot motivatie	87

IV Personeelsvoorzieningen

Tijdelijk personeel via een uitzendbureau	88
Bedrijfsverzorging niet meer weg te denken	90
Maak een arbeidsovereenkomst	92

INLEIDING

De voorlichtingsdiensten hebben de laatste decennia een aantal thema's centraal gesteld in de voorlichtingsboodschap. Aanvankelijk stond de teelttechniek in het middelpunt. Daarna werd de meeste aandacht geschonken aan de bedrijfseconomie.

De laatste jaren loopt het thema 'Management' als een rode draad door de voorlichtingsboodschappen. Management is een zeer veel omvattend begrip. Deelaspecten van management zijn onder andere planning, registratie, arbeidsmotivatie, het nemen van beslissingen, personeelsbeleid, omgaan met informatie, enz., enz.

Over vrijwel alle deelaspecten van management is de laatste jaren in de vakpers gepubliceerd. Tal van auteurs hebben vanuit hun deskundigheid de "tools of management" behandeld. In deze brochure treft u vele van die artikelen aan, gerubriceerd op een bepaalde wijze. De hier gebundelde artikelen zijn toegespitst op het glastuinbouwbedrijf; ze bevatten vele praktische voorbeelden.

Deze brochure, uitgegeven door het Consulentschap in Algemene Dienst voor de Bloemisterij, heeft als doel de lezer hulpmiddelen te bieden bij de verdere ontwikkeling van het management op het eigen bedrijf. De samenstellers van deze brochure spreken hiermede de verwachting uit, dat deze brochure net zo frequent gebruikt zal gaan worden als de eveneens door het Consulentschap in Algemene Dienst voor de Bloemisterij uitgegeven teeltbrochures.

Ing. P.A. Welling
Hoofd Voorlichtingszaken van het
Consulentschap voor de Tuinbouw
Aalsmeer-Utrecht.

Tuinbouwmanager moet meewerken

Hoger managementsniveau, hoger opbrengstniveau

Elbert van den Berg

Het managementsniveau in de tuinbouw kan en moet beter. Met die stelling trad de Werkgroep Management Ontwikkeling enkele maanden geleden naar buiten. De telers voelden zich lelijk op de vingers getikt. „Dus we doen het niet goed”, redeneerden zij. „Nee”, zeiden de samenstellers van het rapport, „dat bedoelen we niet.” Maar wat dan wel? En hoe is die verbetering naar de praktijk toe te bereiken.

Antwoorden op die vragen hadden we verwacht te krijgen tijdens een vraaggesprek, waarbij vertegenwoordigers van de praktijk en afgevaardigden van de werkgroep waren betrokken. NTS-voorzitter Ger Moor, zijn collega van de Sectie Bloemen van de NTS, Leen Leerdam, LEI-onderzoeker drs. Joop Alleblas en ir. Romke Woudstra, sectorhoofd Glastuinbouw van de directie Akkerbouw en Tuinbouw van het ministerie van Landbouw en Visserij zaten, gewapend met het rapport „Managementsniveau in de glastuinbouw”, aan de discussietafel. Een rapport dat, om het geheugen nog even op te frissen, in september van het vorig jaar officieel werd gepresenteerd. De conclusies waren duidelijk, maar spraken niet in het voordeel van de tuinder. Ger Moor herinnert zich dat nog: „Op ons kwam het over dat het rapport rechtstreeks naar de tuinder werd gebracht. Nou hoe gaat dat, dan wordt er gereageerd, van oh, weer een rapport. Wat staat erin: de tuinder doet het niet geweldig. Nou ze kunnen me wat. Zo gaat dat nu eenmaal en het is ook met dit rapport zo gegaan. Dat is natuurlijk geen goede zaak.”

Verkeerde keelgat

Het rapport schoot bij de tuinders, Leerdam onderschrijft de mening van Moor, in het verkeerde keelgat. Leerdam: „Vooraf ook door de negatieve aspecten waaraan door de persmedia aandacht werd besteed.” Woudstra, voorzitter van

de WMO (Werkgroep Managements Ontwikkeling) kan het daar niet mee eens zijn: „Of het nu positief of negatief is, dat maakt niet zoveel uit. Het gaat erom, dat er belangstelling is voor het rapport. Je hebt nu eenmaal een duw- en trekfunctie.” Onderzoeker Joop Alleblas: „Als werkgroep leggen we die negatieve aspecten, want die hebben ons ook bereikt, niet naast ons neer.” Moor: „De tuinder voelde dat 'ie een schop onder zijn achterste kreeg. Hij redeneerde als volgt: dat het nu zo slecht gaat in de glastuinbouw, komt door het slechte managementsniveau. Dat stuk weerstand moet nu toch worden weggenomen.” Alleblas fel: „We geven die tuinder geen schop.” En Woudstra: „Niet de tuinders moeten zich aangesproken voelen, maar de organisaties (onderwijs, onderzoek, voorlichting en bedrijfsleven) die we bij de aanbeveling hebben betrokken. En voordat we die aanbevelingen definitief hebben neergezet, zijn ze door de vertegenwoordigers in de werkgroep naar hun achterban meegenomen. Ook door de NTS.”

„Er is geen recept te geven”

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn dat „het managementsniveau” van de WMO

bij „de tuinder” niet prettig is gevallen. „En dat”, vertelt Alleblas, „terwijl we in feite aanbevelingen doen naar instanties die de tuinder kunnen helpen en niet rechtstreeks naar de tuinder toe.” Woudstra: „Er is geen recept te geven van „zo word je een goede tuinder”. Zo werkt dat niet. Je kan wel aanbevelingen doen aan mensen die zich met de vorming van de ondernemer bezighouden.” Een voorbeeld: uit de enquête is duidelijk naar voren gekomen dat voorlichtings- en onderzoeksrapporten voor de tuinder nauwelijks te verteren zijn. Alleblas: „Een aanbeveling is dan ook, dat de rapporten beter leesbaar moeten zijn. Ons voorstel is de rapportering te splitsen in een wetenschappelijke en populaire versie.” „Dat is wel aardig”, rea-



Joop Alleblas: „We doen aanbevelingen naar instanties, die de tuinder kunnen helpen”



Leen Leerdam: „Men moet goed beseffen welke positie de tuinder inneemt”



Ger Moor: „Bij een bedrijf van 20 man wil ik er best in geloven”

geert Moor, „maar ik vraag me af of de adviezen in rapporten juist zijn.“ Alleblas: „De adviezen moeten inderdaad in de juiste volgorde worden gegeven.“ Woudstra: „Anders krijg je het effect „oh de ondernemer vraagt het aan de verkeerde“. Zo is het niet. Daarom de voorlichting om zich meer naar de ondernemer toe te richten.“

Moor: „Ik geloof niet in de beïnvloeding van de overheid op deze manier.“ Alleblas: „Dat kan natuurlijk ook niet van de ene op de andere dag.“ De algemene voorzitter van de NTS weer: „Het enige dat de tuinder wil, is aanwijzingen hoe hij er financieel beter van wordt.“ Alleblas: „Ik vind dat te zwart geschetst.“

„Prachtig, maar hoe doe je het“

Leerdam: „Ik denk dat er goed moet worden beseft welke positie de tuinder inneemt. In het rapport wordt uitvoerig ingegaan op het begrip manager en management. Dat vindt ik niet allemaal gelden voor de tuinder. Gemiddeld heeft hij een kleinschalig bedrijf waarop die zelf moet meewerken. Welnu, een manager die meewerkt, doet het niet goed. Als een ondernemer in de tuinbouw niet meewerkt, zal hij het niet lang uithouden. Er wordt in het rapport ook gesproken over het belang van inspraak. Ik vind het prachtig, maar wie moet je op die manier nu motiveren als je een tuinder bent met een of twee krachten. Waar haal je het vandaan, dat de motivatie van deze twee mensen van invloed is op het opbrengstniveau.“

Onderzoeker Alleblas wil eerst met nadruk stellen dat de vertaling naar het tuinbouwmanagement wel degelijk is gebeurd: „Daarnaast zijn we blij dat we een onderscheid hebben kunnen maken in de doelstelling van de ondervraagde tuinders. Tuinders die puur economisch bezig zijn en telers met een sociaal-economische doelstelling. De instelling van de tuinder is mede vast te stellen door



Romke Woudstra: „Het gaat erom, dat er belangstelling is voor management“

Bezig met aanbevelingen

Het verbeteren van het management. Dat was de hoofddoelstelling van de Werkgroep Management Ontwikkeling (WMO). Om die stelling te realiseren moest eerst worden bepaald hoe het met het management op de glastuinbouwbedrijven is gesteld. Daartoe werd een uitgebreide enquête uitgevoerd onder ruim 70 glastuinbouwbedrijven. Dat gebeurde in 1980.

Aan de hand van een ideaal managementbeeld (100 %) scoorde de tuinbouw niet hoog. De glasgroentelers kwamen tot 37 % en de snijbloemtelers tot 39 %. Daarnaast tonen de gevonden uitkomsten relaties aan tussen het managementniveau en het opbrengstniveau. De gevonden relaties laten bovendien zien dat een

verbetering van het managementniveau in het belang zal zijn van de tuinder en zal kunnen leiden tot een sterkere positie van de glastuinbouw. Dan moet er wel iets gebeuren met de aanbevelingen zoals die in het 180 pagina's tellende rapport „Managementniveau in de glastuinbouw“ staan weergegeven. Die aanbevelingen hebben betrekking op het onderwijs, het onderzoek, de voorlichting en het bedrijfsleven. Na een „stille periode“ van enkele maanden, heeft de WMO besloten om na de NTV, dit jaar, een artikelenserie uit te brengen, om de tuinder adviezen te geven waardoor het managementniveau kan worden opgeschroefd. Ook op andere fronten is men al actief met de aanbevelingen.

aan ieder onderwerp de vraag te koppelen of er inspraak is geweest bij bepaalde beslissingen. Op die manier hebben we kunnen en moeten concluderen dat goede relaties die uitmonden in inspraak- en medebeslissingsrecht binnen het tuinbouwbedrijf zeer belangrijk zijn. Er is wetenschappelijk bewezen dat zo iets acht tot tien procent kan schelen op het opbrengstniveau. Dat is nogal wat.“

Moelijk te overtuigen

De praktijk lijkt vooral nog niet te overtuigen. Moor: „Denk je nu werkelijk dat een huisvrouw die part-time werkt, geïnteresseerd is in de teelttechnische zaken. Ze vindt alles best zolang ze maar met plezier werkt. Bij een bedrijf van twintig man wil ik er best in geloven. Maar op een gemiddeld tuinbouwbedrijf heb je één medewerker. Als je daarmee goed samenwerkt betrek je hem vanzelf bij het werk. Dan functioneert het. Je hebt echter ook mensen die uitsluitend komen om te werken. Die niet willen meedenken in het financiële verloop of teeltplanning op het bedrijf. Dat is de realiteit.“

„Dat is niet de realiteit“, verweert onderzoeker Alleblas zich, „alleen weet ik niet waar ik moet beginnen om je te overtuigen. Bij zaken als, vervanging, verkleining, vergroting, toe- en uitrusting, personeelsbezetting, teeltplanning, fysieke opbrengst en werkvoorbereiding hebben we aan de teler gevraagd: beslis je dat alleen of samen met de medewerkers. De groep die dat met medewerkers doet, haalt een hoger opbrengstniveau. De inspraakgedachte — een hele belangrijke component van het management — werkt sociaal motiverend en geeft ook bedrijfs-economisch resultaat. Deze puur wetenschappelijke conclusie is tot vóór dit onderzoek in de tuinbouw altijd zwevend gebleven. Het zijn kwalita-

tieve zaken die nu zijn gekwantificeerd en die wens ik dan ook te accepteren.“ Er zijn vele managementaspecten die kunnen leiden tot een beter ondernemerschap. Ze zijn verwoord in het rapport waarvan Alleblas zegt dat het een soort marketingsproces is, „waar de tuinder wel rijp voor moet zijn“. Is dat zo, is de tuinder er rijp voor om zich met „het management“ te gaan bezighouden? NTS-voorzitter Moor denkt van wel. „Maar dan zal het wel anders moeten worden gebracht.“

Woudstra: „Het is de bedoeling om management als thema in het voorlichtingsprogramma van het seizoen 1983-1984 op te nemen. Andere organisaties, zoals de NTS, kunnen daar dan op inspelen. Ik denk trouwens dat er door voorlichting en de NTS op dit punt best afspraken kunnen worden gemaakt.“ Alleblas aanvullend: „Daarnaast ligt het in de bedoeling om dit jaar, voordat het winterprogramma begint, te komen met een door ons samengestelde artikelenserie. Daarin zal specifiek op de teler gericht, de aspecten zoals die in het rapport zijn behandeld en weergegeven, worden besproken. Daarmee kan de tuinder wel wat doen.“

Conclusie

Het managementniveau is van invloed op het opbrengstniveau. Dat is wetenschappelijk bewezen. Een hoog managementniveau is derhalve belangrijk. De praktijk begrijpt dat, maar staat sceptisch tegenover de vertaling naar het gemiddelde dagelijkse beeld. De glastuinbouwondernemer wil met de uitkomsten en aanbevelingen in het rapport echter best zijn voordeel doen. Dan zal de aangekondigde artikelenserie eerst echter een stuk weerstand moeten wegnemen. De materie is er interessant genoeg voor.

Management in glastuinbouw omvat zes functies

Ing. P. A. Welling,

Consulentschap voor de Tuinbouw,
Aalsmeer-Utrecht

Het management, de leiding, dient in een glastuinbouwbedrijf met zes functies bezig te zijn. In samenwerkingsverbanden kunnen over de uitvoering van werkzaamheden die de functies met zich meebrengen, afspraken worden gemaakt. Is er sprake van een eenhoofdige leiding dan kunnen taken worden gedelegeerd aan medewerkers. Worden de functies voldoende uitgeoefend, dan moeten veel managers weg van de werkvloer.

Management is tegenwoordig een populaire term. Sommigen hebben het in hun vingers, anderen zullen het nooit leren. Als grote internationale ondernemingen het loodje leggen wordt er gezegd dat er sprake was van mismanagement. Als een glastuinbouwbedrijf het niet redt, dan ligt dat aan de hoge gasprijzen, het weer, de prijzen op de veiling en dergelijke. Al lijkt dat op het eerste gezicht niet zo, toch wordt in beide gevallen de oorzaak van de mislukking aan hetzelfde geweten. In de industrie ligt de oorzaak van een mislukking altijd intern. In de glastuinbouw zijn het altijd de genoemde externe oorzaken die leiden tot rampzalige gevolgen.

De Nederlandse taal kent voor het begrip management de volgende termen: leiding geven en besturen.

Functies van management

Het management (de leiding) van een glastuinbouwbedrijf heeft zes functies uit te oefenen: teeltechnische, beheer-technische, administratieve, commerciële, personele en financiële functies. De leiding van een onderneming moet al deze functies uitoefenen. Daarmee wil niet gezegd zijn dat de leiding met alle functies bezig moet zijn op uitvoerend niveau. De leiding moet organiseren, coördineren en controleren. Vele uitvoerende werkzaamheden kunnen aan anderen, die op bepaalde gebieden beter opgeleid zijn, worden overgelaten. Een teler die de schuld van zijn slechte rentabiliteit aan de slechte prijzen op de

veiling geeft, kon zijn commerciële functie wel eens onvoldoende hebben uitgeoefend. Slechte bedrijfsresultaten wijten aan gestegen gasprijzen, duidt op onvoldoende uitoefening van de beheer-technische functie. „Buitenlander” op je eigen bedrijf kan er op duiden dat er iets mis is met de personele functie. Allemaal vormen van mismanagement. De oorzaak extern zoeken, terwijl die in feite intern ligt.

Teeltechnische functie

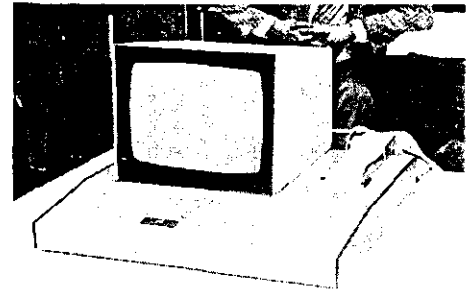
Voor het doen slagen van het gekozen productieplan (teelt) is het nodig te weten bij welke temperatuur het gewas het beste groeit, wanneer er water en kunstmest moet worden gegeven. De gewasverzorging dient op tijd te gebeuren. De vraag welke teelt het beste op het bedrijf past gezien grootte en hulpmiddelen, moet beantwoord worden. Voor de uitvoering van de werkzaamheden die deze functie met zich mee brengt, is veel kennis nodig. Telers zijn daarvoor opgeleid en storten zich vaak met hart en ziel in de uitvoering van die werkzaamheden. Doordat ze (te) veel bezig zijn op de werkvloer blijft er onvoldoende tijd over voor de uitoefening van de andere functies.

Beheer-technische functie

Planning, registratie, controle en eventuele bijstelling van de planning zijn onderdelen van de beheer-technische functie. De planning bestaat uit begrotingen voor productie, arbeid, kosten, ruimte (potplanten) en omzet. De werkelijk behaalde resultaten worden geregistreerd en vergeleken met de in de deelplannen gehanteerde normen. Zowel in kwalitatief (prijzen) als in kwantitatief (aantallen) opzicht kunnen bijstellingen plaatsvinden, waardoor de planning voor het volgende jaar beter wordt. In deze opzet is bedrijfsregistratie geen doel op zich, maar een middel tot een betere planning. Het is moeilijk om te komen tot goede begrotingen, registratie kan een eerste stap zijn.

Administratieve functie

De administratieve functie omvat alles wat te maken heeft met de opstelling van begrotingen, de registratie en het maken van overzichten. Alles wat op het bedrijf speelt dient in cijfers te worden uitgedrukt. De administratie is een belangrijke ondersteuning voor de overige functies. Administratie van alleen boekhoudkundige gegevens ter bepaling van het fiscale inkomen, is de wettelijk voorgeschreven minimumadministratie die moet worden gevoerd.



Voor de uitvoering van de teeltechnische functie is veel kennis nodig

Commerciële functie

Marktverkenning, contacten met de handel, versterking van de marktpositie en verkoopbevordering zijn onderdelen van de commerciële functie. Het is van belang inzicht te hebben in de eisen die gesteld worden aan de producten die het bedrijf levert. Kennis van het prijsverloop bepaalt de afzetstrategie. Veel telers hebben de commerciële functie geheel overgedaan aan de veilingen. In een aantal opzichten kan dat juist zijn, in een aantal andere gevallen leidt inzicht in de marktsituatie tot een beter bedrijfsresultaat. Hulpmiddelen hierbij kunnen zijn veilingstatistieken, LEI-berichten en diverse marktonderzoeken. Het goed uitoefenen van de commerciële functie leidt tot een vermindering van marktverstoringen.

Personele functie

Tot de taken van de personele functie behoren werving en opleiding van medewerkers. Er is een belangrijke relatie met de beheer-technische functie. Wanneer uit de planning blijkt dat er op een bepaald moment behoefte is aan losse arbeidskrachten, dan geschiedt werving tijdig om te voorkomen dat men niemand meer kan krijgen. Aandacht voor medewerkers, hen binnen het bedrijf perspectieven bieden, leidt tot motivatie. Voor de uitoefening van deze functie is een bepaalde mate van sociale vaardigheid nodig. Die is aan te leren in verschillende cursussen.

Financiële functie

Een bedrijf moet op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze draaien, zeker op lange termijn. Investeringsplannen veelal te worden gefinancierd. Daarvoor is overleg nodig met geldschieters. De eigen vermogenspositie mag niet in gevaar komen. Wanneer de kosten in vergelijking met andere bedrijven te hoog worden, komt de positie van het bedrijf in gevaar.

Meer profijt van voorlichting

Vanaf augustus breekt 't weer los: de lezingen, excursies, tafeltjesavonden, discussiebijeenkomsten en themadagen. Er wordt in al deze activiteiten veel tijd en energie gestoken en dat is allemaal meer dan verantwoord, mits het van nut is voor ons ondernemerschap. Over het nut en het benutten van voorlichting brengen we een serie artikelen die worden verzorgd door ing. Th. de Groot, hoofd Voorlichtingszaken van het consulentschap Naaldwijk.



Zelfgenoegzaamheid is gevaarlijk... het zijn vooral de kleine tuinders die voorlichting vragen

We leven ontegenzeggelijk in een tijd van toenemende informatie en kennis. In vergelijking met zo'n jaar of 15 geleden komt er heel wat meer en betere informatie ter beschikking. Niet alleen via vakbladen, maar ook via de andere media. Er is trouwens grote behoefte aan nieuwe feiten en technieken om toch vooral dat houvast te krijgen waardoor we ons hoofd boven water kunnen houden. Een grote stroom van kennis en informatie heeft echter ook zijn nadelige kanten. Zo gaan we steeds meer kleinere facetten van ons vak weten. Specialisatie dus. Die toenemende gedetailleerde kennis is er de oorzaak van, dat we het overzicht gaan missen en de grote verbanden niet meer zien. We komen dan op een punt dat anderen voor ons gaan beslissen.

Een voorbeeld ter illustratie. Vroeger zetten we gevoelsmatig en door jaren opgebouwde ervaringen, een kiertje lucht. Nu laten we het over aan de com-

puter. Maar die computer heeft geen gevoel en geen ervaring en kan alleen maar werken als ie goed geprogrammeerd is en als u over voldoende kennis en inzicht beschikt om die computer te laten doen wat u wilt. U wilt het beste klimaat voor uw gewas. U moet daarvoor in staat zijn om wat u vindt en wat u voelt, in cijfers om te zetten. Wat we vroeger min of meer automatisch deden, moeten we nu beredeneren en wel zodanig dat dit in cijfers en regels kan worden vertaald. Hiervoor is kennis, inzicht en vaardigheid nodig.

Voldoende kennis om beslissingen te nemen?

Als ondernemer zullen we moeten trachten de beschikbare informatie een bijdrage te laten zijn aan de verhoging van onze kennis en inzichten. We kunnen dit onder meer bereiken door bij het nemen van beslissingen ons te realiseren, waarom we iets op die bepaalde manier doen.

Dat geldt voor onze manier van bemesten; het aanschaffen van een kas, een rookgascondensor of wat dan ook; het al dan niet aanhouden van een bepaalde nachttemperatuur. Het antwoord op de vragen die u zichzelf stelt, zal uw inzichten zeker vergroten. Want missen we voldoende inzicht, dan zullen we belangrijke beslissingen aan anderen gaan overlaten. Of we worden afhankelijk van de capaciteiten van vertegenwoordigers, van de particuliere- of rijksvoorlichter.

Niet alleen als tuinder zal je moeten proberen de eigen inzichten te vergroten. Ook de voorlichting heeft hierin een belangrijke taak. Wij, de voorlichtingsdienst, dienen onze informatie zo te presenteren dat er optimaal gebruik van kan worden gemaakt. Onze informatie zal dus meer moeten zijn dan alleen maar u op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen; het zal een bijdrage moeten

zijn tot ondersteuning van uw praktijkervaringen en wel zodanig dat uw kennisniveau en inzicht worden vergroot.

Er zijn verschillende manieren

Voorlichting is mogelijk op verschillende manieren. Stel dat u de komende tijd veel per trein moet reizen. Voordat u naar het station gaat, kunt u thuis de NS bellen om te vragen wat de vertrektijden zijn, waar u over moeten stappen etc. Bij een volgende gelegenheid, belt u dan weer de NS om u te laten voorlichten hoe op tijd op uw plaats van bestemming te komen. Maar er is ook een andere mogelijkheid. U schaft een spoorboekje aan en u leert zich aan met dat boekje te werken. Nu kunt u zelfstandig en op elk moment dat u uitkomt, nagaan hoe laat u vertrekt, waar u overstapt, etc.

Iets dergelijks geldt ook voor een bedrijf. In het eerste geval hebt u voor elk probleem of voor elke verandering een voorlichter of adviseur van het bedrijfsleven nodig. Natuurlijk kunt u veel meer profijt hebben van voorlichting als u zich laat uitleggen waarom zij een bepaald advies geven. Mogelijk dat u een volgende keer beter een situatie aan kan of weet waar u de benodigde informatie kunt verkrijgen. Zo liggen er bijv. vele brochures op het Proefstation ter beschikking.

Een ander voorbeeld van voorlichting geven is de campagne die (in de vakpers) gevoerd is naar aanleiding van het sectorbeleid. Deze actie had tot doel u inzicht te verschaffen in de mogelijkheden van die regeling en u duidelijk te maken hoe en op welke manier u de formulieren kon invullen. Deze campagne had niet tot doel u te laten beslissen, maar was bedoeld als hulp bij het nemen van uw besluit.

Nog een andere manier van voorlichting hebben we tot zo'n dag of veertien geleden ervaren. 's Avonds op het nieuws op de tv, werden we via de rubriek „postbus

51" opgeroepen om toch vooral te gaan stemmen. Dit had als doel ons gedrag te veranderen. Namelijk van niet stemmen naar wél stemmen. De campagne zou wellicht nog meer succes kunnen hebben, als ze zich zou richten op die groep die meent dat stemmen zinloos is. Er zijn ook groeperingen, die denken dat u „verkeerd" zal stemmen. Niet op hun partij. Zij geven „voorlichting" met als doel uw stemgedrag te veranderen.

Kunnen we nu in ons eigen vakgebied dergelijke vormen van voorlichting gebruiken? De studieclubs en de voorlichting zouden kunnen besluiten een voorlichtingsactie te houden ter bevordering van het bijhouden van bedrijfsregistratie. We kunnen u natuurlijk vertellen hoe u dat moet doen en wat er voor nodig is. Maar dergelijke voorlichting zal u niet tot registeren aanzetten. Beter zou het zijn u bewust te maken van de noodzaak tot het voeren van bedrijfsregistratie. Zoals gezegd is het van groot belang dat u kennis en inzichten heeft over uw vak. En dit geldt vooral als het uw eigen bedrijf betreft. Een eerste stap om te veranderen is dus u daarvan bewust te laten worden. Maar het kan ook nog anders. Het kan zijn dat u denkt dat u door bedrijfsregistratie een soort van administratieve ambtenaar wordt. Dit is natuurlijk niet het geval. Het betekent wel, dat wij als voorlichting eerst wat moeten doen ter bevordering van een juiste beeldvorming.

In het kort

We zien dat het op juiste manier gebruik maken van informatie door uzelf — en op de juiste wijze gebracht door de voorlichting — een bijdrage kan zijn tot het verhogen van uw kwaliteiten als ondernemer.

In een volgende aflevering gaan we in op de rol en het functioneren van de studieclub, de werkgroepen etc.



Informatie is één ding, wat doe je er mee is een tweede. Waar het om draait is vergroten van inzicht

Praten met collega's over bedrijfsregistratie

Namens het bestuur van de NTS,
ir. J. C. J. Ammerlaan, Ing. J. K. Nienhuis
CAD/Proefstation Naaldwijk

Met een aantal collega's-glastuinders kunt u tijdens de NTV van gedachten wisselen over bedrijfsregistratie. Zij zijn daartoe aanwezig in de stand van de NTS.

Bedrijfsregistratie biedt u de juiste basis voor het nemen van verantwoorde beslissingen. De collega's waarmee u kunt praten hebben al een jarenlange positieve ervaring met het registreren van gegevens. In dit artikel geven we u alvast wat meer informatie over bedrijfsregistratie als ondergrond voor een goed gesprek.

Bedrijfsregistratie is de juiste basis voor verantwoorde beslissingen. Daarvoor dient u — naast de informatie via vakbladen, studieclub, voorlichting en de handel — over voldoende gegevens te beschikken om tot een vergelijking te komen met uw eigen bedrijf. Daarnaast heeft u de gegevens van uw eigen bedrijf nodig om tot een beter inzicht te komen: hoe staan de zaken er nu eigenlijk werkelijk voor?

Op uw bedrijf spelen zich een heleboel zaken af. U moet uw teelt plannen, de arbeid organiseren, overleg voeren met het personeel, overleggen met uw bedrijfsvoorlichter. Al deze zaken gaan al dan niet naar uw zin of u zou wel eens

wat meer invloed op het verloop willen hebben. Dat kan, als u uw beslissingen beter neemt, als u beter in staat bent om uw bedrijf te besturen of als u meer inzicht hebt over de arbeid en over de kosten.

Er is maar één manier om een beter inzicht in uw eigen bedrijf te krijgen en dat is het verzamelen van gegevens, cijfers over uw bedrijf. Wat zijn de arbeidskosten, hoeveel gas wordt er verstoekt in de wintermaanden, hoeveel kosten worden gemaakt? Naast de be-

In de Kring Is een aantal tuinders al jaren vertrouwd met bedrijfsregistratie

schikbaarheid van deze gegevens, is het ook van belang te weten wat deze cijfers gaan doen als er binnen het bedrijf wat verandert.

Stel, u gaat andere nachttemperaturen instellen of u neemt een ander ras. Dan is het van belang dat men weet wat bij voorbeeld in deze nieuwe situatie het gasverbruik is en hoeveel uren zijn nu in het gewasverzorgen gegaan? Men kan alleen maar een nieuwe situatie beoordelen als men over cijfers beschikt van de nieuwe teelt of teeltsituatie en als men over cijfers beschikt van voorgaande jaren. Hoe zou men anders kunnen weten of men een goede en „voordelige” beslissing heeft genomen? Nog-



maals, elke beslissing heeft hoe dan ook gevolgen voor de opbrengsten en kosten.

Het is mogelijk dat u op basis van de gegevens die u hebt verkregen uw teeltplan gaat bekijken. Men zou wel eens vragen kunnen stellen over de arbeidsbezetting. Zou het bijv. niet beter zijn om in een bepaalde periode los personeel aan te trekken? Dat kan dan mogelijk het besluit betekenen om met minder vast personeel te werken. Deze beslissingen kan men alleen maar nemen als men over cijfers beschikt. **Kortom, u moet geleidelijk aan meer inzicht krijgen in het bedrijfsgebeuren.**

Het registreren van gegevens heeft primair de bedoeling om het eigen inzicht te vergroten. Maar er kan op korte termijn meer mee gedaan worden. De eigen beslissingen kan men baseren op gegevens van voorgaande jaren. Een andere mogelijkheid is om diezelfde gegevens eens te vergelijken met die van een collega. Collega's die eenzelfde teelt hebben en op dezelfde datum geplant hebben. Van belang is dan, dat men op een rijtje heeft wat de opbrengsten en kosten zijn, in vergelijking met die van een collega. Op deze eenvoudige manier zijn al grote verschillen aantoonbaar te maken en kunnen er „al lampjes gaan branden”. Natuurlijk zal men zeggen, dat als men verschillen ziet, men ook weleens de oorzaak wil weten. In dergelijke gevallen zal men met elkaar meer moeten gaan registreren. Bij voorbeeld de aangehouden temperaturen, het gasverbruik, arbeidsuren voor gewasverzorging en voor het oogsten, uren dat er geschermd is, enz. U kunt wel nagaan, hoe meer er geregistreerd en met elkaar vergeleken wordt, des te meer en sneller krijgt u inzicht in uw eigen bedrijf. Anders gezegd, door het registreren en vergelijken, maakt men de beste leerschool die er is.

Hoe registreren?

Goed, u bent overtuigd van het registreren. De volgende vraag is nu: maar hoe dan? Het eenvoudige antwoord is: alle registratie is goed als het maar ordelijk en overzichtelijk is. Maar de ervaring leert dat dat meestal niet zo is. Het gezegd: „de achterkant van een sigarendoos” is niet uit de lucht gegrepen. Gegevens die men verzamelt zouden eigenlijk cumulatief (samengevoegd en oplopend) moeten zijn, en de bedragen behoren per m² te zijn weergegeven. Om hierbij wat hulp te bieden is er door de Consulentschappen en de Proefstations een registratieboek samengesteld, waarin op duidelijke wijze zeer veel bedrijfsgegevens kunnen worden vastgelegd. Zoals straling, watergift, bemesting, arbeid en opbrengsten, brandstof, temperaturen, ziektebestrijding en andere bedrijfsgegevens. We bevelen dit boek bij u aan. Als u nu



Een groep die aan bedrijfsvergelijking doet, gaat ook wel eens bij elkaar „tunen”

toch gaat registreren, doe dat dan direct goed. Iets afleren is veel moeilijker!

Hoe gebeurt het al?

Het centrale thema van de NTS tijdens de tuinbouwbeurs, bedrijfsregistratie, wordt u getoond tijdens de beurs. Met een aantal collega's kunt u daar eens praten over hun ervaringen met het registreren.

In de praktijk zijn al veel groepen bezig met registreren van bedrijfsgegevens. In het algemeen zijn dit arbeidsboekhoudingen die tot doel hebben om meer inzicht te krijgen in de arbeid die nodig is voor een bepaalde teelt of bepaald gewas.

Wat wordt er genoteerd? Dat zijn handelingen en eenheden per aantal planten en vierkante meters en het aantal uren dat die handelingen vereisen.

Zoals al eerder gezegd, kan men dit individueel doen. Als men dit enige tijd doet, dan krijgt u wel inzicht in het verloop van het bedrijfsgebeuren, maar men weet nog niet of men wel op de goede weg is. Twee mogelijkheden geven dit wel. De eerste is dat men de gegevens gaat vergelijken met normen (bij voorbeeld taaklijden) of de arbeidsbegrotingen, zoals die in Groente en Fruit staan. Een tweede mogelijkheid is te vergelijken met anderen. Dit vergelijken kan natuurlijk gepaard gaan met erover praten, hetgeen u snelle aanknopingspunten geeft om de zwakke punten in de bedrijfsvoering op te sporen.

Tot nu toe is dit registreren nog handwerk, weliswaar met behulp van een rekenmachine. Later hierover meer.

Er is een aantal groepen dat dit registreren heeft ingebouwd en wel zodanig dat men de gegevens gebruikt om er begrotingen mee te maken. Een voorbeeld daarvan is de chrysantengroep. Men gebruikt deze begrotingen om aan de hand van de geregistreerde gegevens te kijken wat er gebeurt, controleren dus, een zodanig bijsturen. Aan het eind van de rit is men dus weer in staat om een begroting voor het volgend jaar te maken.

In de Kring zijn er in de groenteteelt enkele groepen die aan bedrijfsvoering doen. Dat wil zeggen, ze begroten de

opbrengsten en de kosten (dus meer dan alleen de arbeid) en gedurende het seizoen bewaken ze de cijfers.

Bij de veilingen zijn er ook mogelijkheden. Bij enkele veilingen worden centraal opbrengsten geregistreerd van de tuinders die aan het systeem meedoen. Per vier weken krijgen de deelnemers een overzicht. In dit overzicht kan elke deelnemer aflezen wat zijn resultaten zijn in vergelijking met anderen. Uiteraard gebeurt dit anoniem. Op andere veilingen worden pogingen ondernomen om een dergelijke systeem ook van de grond te krijgen.

Het is raadzaam dat de studieclubs bij de veilingen er op aandringen om dit registreren ook mogelijk te maken. Misschien kunnen we in de toekomst eens gegevens van de verschillende studieclubs vergelijken. Om te laten zien hoe een overzicht er uitziet, tonen we u een overzicht van komkommers (plantperiode 21/12-31/12) per 3/12/82 van de veiling Bleiswijk. Maar het kan natuurlijk ook met andere gewassen en met bloemen. Met dit systeem is bedrijfsvergelijken mogelijk maar toch willen we een waarschuwend vinger opsteken. Conclusies trekken op grond van deze enkele cijfers is gevaarlijk; er is meer voor nodig. Een andere analyse kan gemaakt worden als men over meer cijfers van het bedrijf beschikt. Beschikt u over voldoende gegevens dan kan men eens contact opnemen met de bedrijfsvoorzitter, om zonnodig uw bedrijf eens nader te analyseren.

Registreren in de toekomst

Registreren is nog hoofdzakelijk handwerk. Dit heeft dan ook beperkingen. De gegevens die men verzamelt moeten nog eens verwerkt worden. Dit vraagt tijd en inzicht. Toch hopen we op de NTS-stand een computer te presenteren, een huiscomputertje, dat beslist een onmisbaar hulpmiddel zal worden bij en voor het registreren van de bedrijfsgegevens. Men kan zich voorstellen dat men aan het eind van de dag de gegevens verzamelt en ze binnen enkele minuten in de computer tikt. Men kan direct daarna de juiste gegevens weer uit de computer halen, opgeteld en al. Langs deze weg willen wij u dan ook oproepen om toch vooral de NTS-stand eens te bezoeken, want daar zal een „huiscomputer” staan ter ondersteuning van het registreren.

Samenvatting

In de eerste plaats te registreren voor het ondernemerschap onontbeerlijk. Dat is de basis om te komen tot betere beslissingen. En gezien het belang daarvan, willen we oproepen om toch vooral te gaan registreren, hoe dan ook.

Contacten binnen en buiten het bedrijf

Ing. P. A. Welling,
Consulentschap voor de Tuinbouw, Aalsmeer-
Utrecht

Het management van een glastuinbouwbedrijf kan vanuit drie kanten worden benaderd. Door de voorlichtingsdienst wordt van oudsher veel aandacht geschonken aan de technische en de economische kanten van het management. Als gevolg van het „Meerjarenplan voor de Landbouwvoorlichting” krijgt de derde kant van het management, de menselijke kant, tegenwoordig steeds meer aandacht. Het gaat daarbij om de vraag hoe de mens in de onderneming, wat het glastuinbouwbedrijf nu eenmaal is, functioneert.

In eerdere artikelen in dit blad (1982 nr. 44, 1983, nrs. 10, 12 en 13) is al een aantal aspecten van het menselijk functioneren in de onderneming belicht. In dit artikel wordt ingegaan op de verschillende niveaus in het onderhouden van menselijke relaties zoals die binnen en buiten een bedrijf kunnen voorkomen.

Vele relaties

De teler heeft te maken met veel andere mensen met wie hij op de een of andere manier een relatie heeft. Met welke personen een teler zoal in verbinding staat geeft het schema aan.

Het kenmerk van een relatie is communicatie. Mensen die met elkaar in verbinding staan, brengen elkaar kennis, berichten en gevoelens over. In het bedrijfsverband kan dat aan elkaar overbrengen op drie manieren gebeuren, namelijk door overleggen, onderhandelen en vechten.

Overleggen

Wanneer mensen met elkaar overleggen, laten ze elkaar in hun waarde. Belangrijk is dat de onderlinge relatie in stand blijft. De inbreng van de ander wordt net zo hoog geacht als de eigen inbreng. Beide partijen zoeken naar het gemeenschappelijke. Het resultaat van het overleg wordt door beide partijen geaccepteerd. In een goede overlegsi-

tuatie is het geven van meer waarde dan het nemen. In gezinsverband komt veel overleg voor. Een goede ondernemer overlegt ook in zijn bedrijf voortdurend met zijn vrouw, zoon of dochter, of zijn medewerkers in plaats van dictatoriaal te bepalen wat er moet gebeuren. Overleggen tast de positie van de ondernemer niet aan. Ook met zijn informatieverschaffers overlegt de ondernemer.

Onderhandelen

Bij onderhandelen is nu eens de ene partij, dan weer de andere partij het sterkst. Beide partijen zijn er op uit de onderlinge relatie overeind te houden, maar ze zoeken wel naar de punten van overeenstemming en verschil. Het resultaat is altijd een compromis, een vergelijk. Er is een evenwicht tussen geven en nemen. De teler onderhandelt met leveranciers. Vaak ook met overheidsdiensten over vergunningen en dergelijke. Het „onderhandelen” over de afzetprijs is overgedaan aan de veilingen. Met medewerkers wordt onderhandeld over de hoogte van het loon. Bij onderhandelen gaat het steeds over een prestatie en een tegenprestatie.

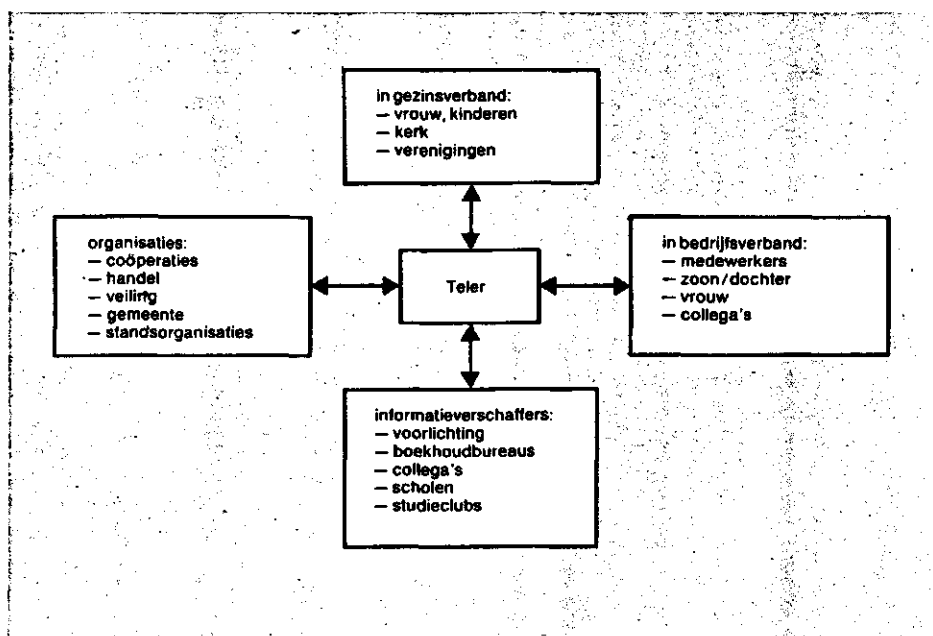
Vechten

De laatste vorm van communicatie,

waarmee de ondernemer in bedrijfsverband te maken heeft, is vechten. Hier wordt niet het handgemeen bedoeld, maar het vechten met woorden. Kenmerkend voor vechten is, dat het er niet toe doet of de ander in zijn waarde wordt gelaten. Het gaat om winnen of verliezen. Ieder redeneert vanuit zijn standpunt en wil gelijk hebben. Vechten leidt tot het einde van de onderlinge verbondenheid. Degene die het meeste neemt, komt als overwinnaar uit de strijd naar voren. Wanneer de beide hiervoor beschreven wijzen van overbrengen van berichten en gevoelens niet meer slagen, wordt overgegaan tot vechten. De teler zal daarmee te maken krijgen in geval van conflicten, bij voorbeeld met een medewerker of een leverancier. De machtigste wint dan, de zwakkere verliest.

Samenvatting

In dit artikel is beschreven met welke personen een ondernemer in de glastuinbouw relaties heeft. Vervolgens is aangegeven dat die relaties op drie manieren kunnen worden onderhouden, namelijk door overleggen, onderhandelen en vechten. Ten slotte zijn van elk van deze wijzen van communiceren kenmerken genoemd.



Schema Relaties teler

Voorlichting aan investeringsgroepen

Ing. J. J. van Schie, CvdT Naaldwijk

Sinds vorig jaar komen regelmatig investeringsgroepen bijeen om te zamen met een specialist en bedrijfsvoorlichter een investeringsaspect te bespreken. Een nuttige zaak voor zowel de tuinder in de groep als de voorlichter.

Het initiatief tot het oprichten van investeringsgroepen is vorig jaar genomen door de studieclubs en de tuinbouwvoorlichting. De bedoeling was om in groepjes van 6 tot 10 personen op een middag een bepaald investeringsaspect te bespreken. Behalve de aanwezige tuinders zouden dan een specialist en een bedrijfsvoorlichter aanwezig zijn. Te zamen zouden zij dan kennis en ervaringen over een bepaald onderwerp kunnen uitwisselen.

Nu halverwege het jaar 1983 zijn er al in diverse investeringsgroepen in Bleiswijk, Pijnacker en Nootdorp de investeringen besproken die om de hoek komen kijken in de substraatteelt.

Deze bijeenkomsten worden allereerst gekenmerkt door de ongedwongen sfeer. Ook wordt er door de specialist bewust geen beplande uiteenzetting gegeven. De kans is dan namelijk aanwezig dat er veel tijd verloren gaat aan zaken die men al lang weet.

Opmerkelijk is wel dat de tuinders die in een investeringsgroep zitten veelal niet onbeslagen ten ijs komen. Ze hebben zich van te voren ook op een andere wijzen verdiept in de substraatteelt. Uit de gesprekken met de tuinders bleek dat velen regelmatig op excursie gaan en voordrachtsavonden bezoeken. Ook over het onderwerp „technische-installaties” blijkt men vaak al goed te zijn geïnformeerd.

Vraag- en antwoordspel

Gedurende de middag worden de verschillende punten doelgericht behandeld, waardoor er een vraag- en antwoordspel ontstaat. Op de bijeenkomsten zijn er steeds enkele „haantje-devoorstent”, die zorgen voor flink wat informatie, terwijl anderen meer van het luistertype zijn.

Wat betreft de technische-installaties komen met name zaken als bassins, silo's, omgekeerde osmose en drinkwatervoorziening aan de orde. Egalisatie en profilering worden ook niet vergeten. Vooral in een gebied als de Kring met plaatselijk de zogenaamde kadepercelen geven hoogteverschillen vaak veel stof tot discussie. Daarnaast worden zaken als druppelbevloeingsystemen, leidingen en voedingsunits besproken.

De hoofdzaken, zoals de capaciteit van de gehele installatie bij maximaal waterverbruik worden met enkele voorbeelden uitgewerkt. Het liefst heeft men dan een rekenvoorbeeld dat betrekking heeft op het eigen bedrijf.

Het doornemen van offertes, waarvan de tuinders er meestal enkele bij zich heeft komt nauwelijks aan de orde. Het zou in zo'n gezelschap te tijdrovend zijn.

Het uitwisselen van kennis en ervaring in een investeringsgroep. In een ongedwongen sfeer kunnen veel nuttige zaken over bijv. aanleg van substraat zeer efficiënt aan de orde komen

Bij offertes is het overigens vaak opvallend, dat het pakket niet eensluidend is, waardoor ze moeilijk vergelijkbaar zijn. De opdracht voor een offerte is dan door de tuinder blijkbaar niet voldoende exact gegeven. Ook de opstelling, de gespecificeerdheid en de indeling verschillen veel. De één offreert de installatie met een gespecificeerd beding per onderdeel en geeft vervolgens diverse uitbreidingen en perfecties aan met een meerprijs. De ander noemt alles achter elkaar op en geeft één eindbedrag aan. De volgende indeling lijkt ons de meest logische:

- Substraat in de kas.
- Druppelbevloeïing en benodigde leidingen en appendages.
- Unit met toebehoren.

En eventueel nog:

- Regenwaterafvoer naar het bassin of de silo plus zuigleiding naar de unit.
 - Het bassin of de silo op zich.
- Per onderwerp wordt dan de prijs en de eventuele meer- en minderkosten geoffereerd.

Plattegrond

Op één van die bijeenkomsten hadden de tuinders een plattegrondje van hun bedrijf gemaakt met daarbij de gegevens over oppervlakte, lengte, breedte, enz. De specialist en bedrijfsvoorlichter gaven dan aanwijzingen over de ligging en diameter van de leidingen en het aantal kranen van de druppelbevloeïing. De bedoeling was op deze wijze per bedrijf een duidelijke opdracht te geven aan de installateur, waardoor de offertes eensluidend en de kosten vergelijkbaar zijn.

Deze wijze van groepsvoorlichting kan zeer nuttig werken. Ook voor de voorlichters is de tijd hieraan besteed, nuttige tijd. Het rendement is veel groter dan bij individuele benadering. De overdracht van kennis, die over het onderwerp substraatteelt voorhanden is en de uitwisseling van ervaringen, is voor de tuinder die een geheel andere teeltwijze gaat toepassen een nuttige zaak.



Breng eens wat leven in de studieclub

Ing. Th. de Groot, CvdT Naaldwijk

Vorig jaar (Tuinderij nr. 22/1982) hebben we het gehad over de opzet van een studieclubavond. Het ging daarbij om de bijna standaard te noemen avonden. Andere vormen en methoden kunnen wel eens meer leven in de brouwerij brengen. Met wat creativiteit en wat spelregels is er veel te bereiken.

In of bij het organiseren van studieclubavonden hebben we veel mogelijkheden: lezing + forum, lezing + panel, lezing + discussie, lezing + groepsdiscussie en uitsluitend discussie (een „tafeltjesavond“). De keuze van een of andere vorm wordt mede bepaald door de capaciteiten van de voorzitter en het inzicht in het doel dat we met deze avond willen bereiken. Is dat de mensen uitsluitend informeren of bewustmaken van bijvoorbeeld een verkeerd gebruik van een bestrijdingsmiddel; is het alleen maar pure kennisoverdracht van de deskundige; gaan we mensen aanzetten tot het doen van investeringen (denk maar eens aan het sectorbeleid) of benutten we de mogelijkheid om mensen te helpen bij het nemen van beslissingen?

Vele mogelijkheden dus, die enig denkwerk vooraf vereisen. Een belangrijke regel is dat men voor ogen houdt dat er tijd nodig is om de aangeboden informa-

De toehoorders hebben ook een verantwoordelijkheid voor een goed verloop

tie te verwerken. Met andere woorden, de tijd die een spreker nodig heeft om zijn boodschap te brengen, is niet dezelfde tijd om datgene wat gehoord is te verwerken. Het kan ook in de bedoeling liggen om juist ook de informatie die bij het publiek aanwezig is te benutten. In dit geval zullen we eerst moeten discussiëren om alle informatie boven water te halen, om daarna gezamenlijk met deze informatie iets te doen.

In dit artikel bepaal ik me hoofdzakelijk tot het overdragen van informatie en het be-discussiëren daarvan in grote groepen (meer dan 25 personen). Dat kan via een lezing, groepsdiscussie, forum, panel, symposium en het debat. De lezing met groepsdiscussie is in het eerder genoemde artikel al uitvoerig besproken. Een symposium gaat vaak te ver, daarom hier speciaal aandacht voor forum en panel.

Forum

Een forum is een discussievorm die

meestal tijdens de voorlichtingsavonden wordt gevolgd. Een spreker of meerdere sprekers presenteren eerst hun onderwerp met behulp van de overheadprojector of dia's. Meestal krijgen we na de pauze een discussie waaraan door de gehele groep wordt deelgenomen. Vragen, opmerkingen en veronderstellingen worden uitgewisseld. Het vraag- en antwoordspel vindt hoofdzakelijk plaats tussen vragenstellers en de forumleden. Er vindt bijna nooit een gedachtenwisseling plaats tussen forumleden onderling (zie hiervoor paneldiscussie). We zien vaak, dat na een opmerking of een vraag een tweegesprek ontstaat. Een opmerking of wat dan ook is echter bestemd voor iedereen!

Enkele wenken voor de forumvoorzitters

Als je een voorlichtingsavond bijwoont, dan hoor je vaak opmerkingen als: „het was een geslaagde avond“. Wat mij dan opvalt is dat het dan een zeer levendige



discussie was en dat dan veel verschillende vragenstellers aan het woord kwamen. Dat is juist en daarom vind ik ook dat het de voornaamste taak van een voorzitter is dat hij zorgt dat er voldoende deelname is. Een omvangrijke discussie dus. Hij moet stimuleren, leiden en spreiden en soms als deskundige optreden zodat er een goede discussie ontstaat. Soms is het noodzakelijk om bepaalde opmerkingen te vertalen of met andere woorden te herhalen om misverstanden en twistgesprekken te voorkomen.

Veel voorzitters vinden het openen van een discussie een moeilijke zaak. Twijfelachtige opmerkingen, zachte vragen en een zenuwachtige houding zijn daarvan de signalen. Is het onderwerp actueel en is er genoeg informatie ter beschikking gekomen, dan zullen er ongetwijfeld veel vragen zijn en is het geen kunst om een levendige discussie op gang te brengen. Wat je dan signaleert is het zgn. sneeuwbaaleffect: juist de beginvraag roept weer vele andere vragen op en geleidelijk aan wordt het een gesprek tussen enkele personen en is het onderwerp zélf nauwelijks meer ter sprake. Het probleem van de voorzitter is dan, hoe zorg ik voor een goede spreiding?

Een ander signaal is, dat men vragen gaat stellen aan de voorlichter: het vraaguurtje van de voorlichter; hij of zij is er toch!

Maar, er zijn ook avonden die minder actuele zaken behandelen en dan zijn er niet zoveel vragen. Benauwende stilte na de eerste aanzet van de voorzitter. Om dit te ondervangen zal hij een aantal vragen van tevoren op papier gereed moeten maken zodat hij een discussie op gang kan brengen. Het is juist de kunst om de vragen aan uw toehoorders zodanig te stellen dat ze tot nadenken stemmen of dat men aangespoord wordt tot nadenken. De voorzitter kan natuurlijk ook een vraag stellen aan één van de forumleden. Sommige voorzitters zorgen ervoor dat enkele prominente leden in de zaal van tevoren ingeseind worden om een pientere vraag te stellen!

Voor een goede gang van zaken is het gewenst dat een voorzitter zijn publiek bij aanvang zijn mede-forumleden voorstelt. Naam, functie en waarom zij uitgenodigd zijn voor deelname, geven het publiek de nodige informatie.

Het vragenstellen van of door het publiek gaat nogal eens verloren doordat de rest van het publiek de vraag niet verstaat. Een voorzitter zal er dan ook altijd op attent moeten zijn, dat iedereen de vraag verstaan heeft en zonodig herhaalt hij de vraag. Is er een kleine groep aanwezig, dan kan een voorzitter de hele vergadering beter een informeel karakter geven en mag men de vragen rechtstreeks aan een forumlid stellen. Bij grotere zalen zal hij er voor moeten zorgen dat er een stimulerende discussie ontstaat.



Regelmatig komt het voor dat één persoon lang het woordt voert. Of hij hoort zichzelf erg graag spreken of hij heeft eerder een antwoord gekregen wat hem niet tevreden stelde en hij wil dan ook met allerlei opmerkingen en vragen zijn zin krijgen. Het kan wel eens gemakkelijk zijn dergelijke vragenstellers vrij spel te geven, maar aan de andere kant gebruikt hij tijd van anderen. Een voorzitter zal in deze gevallen tactvol moeten ingrijpen en de desbetreffende spreker duidelijk moeten maken waarom hij — de voorzitter — andere aanwezigen óók gelegenheid geeft om hun zegje te doen.

Er zijn maar weinig voorzitters die de tijd in de gaten houden. Hierbij bedoel ik niet dat zij niet weten wanneer ze op moeten houden, maar dat ze onvoldoende aandacht besteden aan de spreiding van de discussie. Dat wil zeggen, er komen te weinig aspecten van het bepaalde onderwerp aan de orde of er komen te weinig mensen aan de beurt. Wat geldt voor vragenstellers, geldt ook voor forumleden. Dikwijls komt het voor het slechts één of twee leden de vragen mogen beantwoorden. Het is de taak van de voorzitter om ook de „zwijgende” leden van het forum in de discussie te betrekken.

Is de tijd eenmaal verstreken dan geeft hij uiteraard een samenvatting van hetgeen gezegd is en bedankt hij de sprekers van die avond. Het komt ook wel eens voor dat een voorzitter een zodanige samenvatting geeft dat er dan weer aanleiding genoeg is voor een verdere discussie. Een samenvatting dient datgene weer te geven wat werkelijk besproken is, anders kan men beter geen samenvatting geven.

Als de opkomst erg groot is dan kan het nodig zijn dat je als voorzitter beslist om in de pauze de vragen schriftelijk bij hem in te dienen. Dan kan hij wat meer structuur in de vragenronde brengen. Deze

methode heeft als nadeel dat er een zekere starheid en gedwongenheid ontstaat. Afwisseling van schriftelijke en mondelinge vragen is dan een formule die eerder met succes is toegepast.

Een andere methode, om het publiek wat sterker bij de discussie te betrekken is een discussie in groepen. Vooral ook weer geschikt als er sprake is van een grote opkomst. Bij deze methode verdeelt men de toehoorders in kleinere groepen van ongeveer 10 tot 15 personen. Zij krijgen bij voorbeeld na de lezing gelegenheid om over dat onderwerp te discussiëren. Binnen zo'n groep dient een discussieleider of rapporteur aanwezig te zijn. Zij doen verslag (mondeling of op flap) van hetgeen besproken is of zij stellen de vragen die ze beantwoord willen zien. Deze werkwijze verhoogt de betrokkenheid van uw publiek, maar is niet geschikt voor kleine groepen.

Wenken voor de toehoorders

Welke activiteit uw studieclub ook organiseert, deelnemers hebben altijd de plicht om actief deel te nemen. Dit geldt in het bijzonder voor voorlichtingsavonden. De deelnemers krijgen een gelegenheid om in het openbaar van gedachten te wisselen, ook al is er niet altijd tijd genoeg om aan het woord te komen. Enkele suggesties:

— Alvorens je iets wilt zegen of het woord wilt nemen, moet je zeker door de voorzitter zijn opgemerkt. Het is gebruikelijk dat men de hand opsteekt. Als men niet wordt opgemerkt of niet de kans krijgt tot spreken, zal men dit moeten aanvaarden. Ongehoord de gelegenheid tóch grijpen, is tegen de algemeen geldende spelregels en kan de vergadering behoorlijk verstoren. Het is beter om in dergelijke gevallen actief te luisteren.

— Uw deelneming vanuit het publiek hoeft niet noodzakelijkerwijs beperkt te



Forum in actie

blijven tot het stellen van vragen, u kunt natuurlijk ook terzake kundige opmerkingen plaatsen, mits de voorzitter dat goed vindt. Discussiëren in een grote groep betekent niet alleen vragen stellen; opmerkingen kunnen vaak ook een avond verlevendigen. Als u het woord krijgt gaat u dan staan en spreek luid genoeg zodat iedereen betrokken is bij datgene wat gezegd wordt.

— De vragen moeten kort en niet ingewikkeld zijn. Want dan is de kans groot dat u niet het juiste antwoord te horen krijgt. Nadat uw vraag beantwoord is kan het zijn dat u de behoefte heeft om nog een aanvullende vraag te stellen; dit kan mogelijk wel als de voorzitter er geen bezwaar tegen maakt. U hebt echter niet het recht ongelimiteerd een reeks vragen te stellen.

— Als we deelnemen aan een avond dan moeten we ook de spelregel voor ogen houden dat we andere toehoorders niet van commentaar voorzien of zondig enkele opmerkingen moeten plaatsen. Tenzij de voorzitter de ruimte geeft voor een bredere discussie.

Wat een forumlid dient te weten

Een deelnemer aan een forum heeft natuurlijk als belangrijkste taak actief te luisteren en antwoord te geven op de vragen die uit de groep of door de voorzitter tot hem worden gericht.

Uiteraard richt men het antwoord tot de vragensteller, maar wel zo dat niet de indruk gewekt wordt alsof het hem alleen aangaat. Als men de vraag beantwoordt, herhaalt men de vraag, ook als men het niet eens is met de vraag van de spreker. Hiermee toont u in ieder geval respect voor de vragensteller. Het antwoord moet betrekkelijk kort zijn. Als het langer duurt dan 2 minuten, is het geen antwoord meer, maar een toespraak. Een veel voorkomende situatie is dat als een spreker eenmaal aan het antwoorden is, hij vaak van geen ophouden weet en dan alles wat hem te binnen schiet naar voren brengt.

Geen enkele spreker op het podium mag te veel tijd van het forum opeisen. Zo mogelijk geeft hij collega's in het forum ook de gelegenheid om iets over dat bepaalde onderwerp te zeggen.

Panel-discussie

Een panel-discussie is een georganiseerd gesprek tussen panelleden. Daarvoor zit men vóór het front van de deelnemers, de zaal dus. In plaats van vragen uit de zaal beantwoorden, ontstaat er nu een spontane, informele gedachtenwisseling tussen de leden van het panel. Het is eigenlijk een discussie van een groep, een commissie of een werkgroep in het openbaar. De voorzitter dient dan ook dezelfde regels te hanteren als bij een discussie-onderwerp tijdens een vergadering.

Voorwaarde voor een paneldiscussie is dat de leden zich goed voorbereiden op het onderwerp. De voorzitter zal in tegenstelling tot een forumdiscussie, juist nu moeten zorgen dat er tijdens de uitwisselingen van meningen en gedachten veel informatie boven tafel komt. Een juist gehanteerde panel-discussie kan leiden tot „grote hoogten”, dan wil zeggen er kan veel waardevolle informatie boven tafel komen.

Wat kan een voorzitter doen?

Om een paneldiscussie in goede banen te leiden, zal de voorzitter het onderwerp moeten inleiden: wat zijn de problemen en waarom moet het besproken worden? Daarna moet hij de deelnemers voorstellen; waarom juist zij uitgenodigd; welke functie hebben ze, enz.

De discussie op gang brengen is geen eenvoudige zaak. Rechtstreeks gestelde vragen aan een lid zijn niet het middel tot een spontane discussie, het is juist de kunst om algemene vragen te stellen die stimulerend zijn voor de gehele groep; vragen die eigenlijk tot nadenken stemmen. U kunt begrijpen dat een paneldiscussie een grote waarde heeft als iedereen „voluit” meedoet. Een voorzitter dient er dan ook attent op te zijn dat iedereen meedoet en meedenkt. Hoe meer actieve deelname des te meer er informatie vrijkomt voor het publiek.

Actief luisteren en op zijn tijd gepaste humor zijn instrumenten voor een panelvoorzitter. Onpartijdigheid is ook een vereiste, dat wil zeggen dat u per definitie geen deskundige moet zijn om voorzitter te zijn van een panel. Integendeel, u moet zorgen dat de gang van zaken begeleid wordt. Als de discussie te verhit wordt moet u ingrijpen en zorgen dat ze

niet te hoog oploopt en u zal met tact en humor een ontploffing moeten voorkomen. Van te voren dient u enkele lijnen op papier te zetten. U weet wat het onderwerp is en u kunt er alvast over nadenken welke informatie nuttig is voor uw publiek. Als zodanig kunt u van te voren enkele vragen op papier zetten zodat u weet dat de zaal zeker tevreden zal zijn. Regelmatig zal er door u een samenvatting gegeven moeten worden, vooral bij de overgang van de ene vraag na de andere.

Een paneldiscussie kan na enige tijd of na de pauze overgaan in een forumdiscussie, waarbij dan de zaak gelegenheid krijgt om vragen te stellen. Dus een paneldiscussie kan zeker — niet voor alle onderwerpen — de plaats innemen van een inleider of spreker. Paneldiscussies zijn er vooral om erachter te komen waarom mensen bepaalde investeringen hebben gedaan of waarom ze op een bepaalde manier telen of waarom ze een bepaalde mening hebben. In paneldiscussie dient de „waarom-vraag” centraal te staan. Voor het publiek zijn juist de antwoorden op de waarom-vraag de vragen die het interessantst zijn, want deze antwoorden tonen vaak de motieven van de mensen.

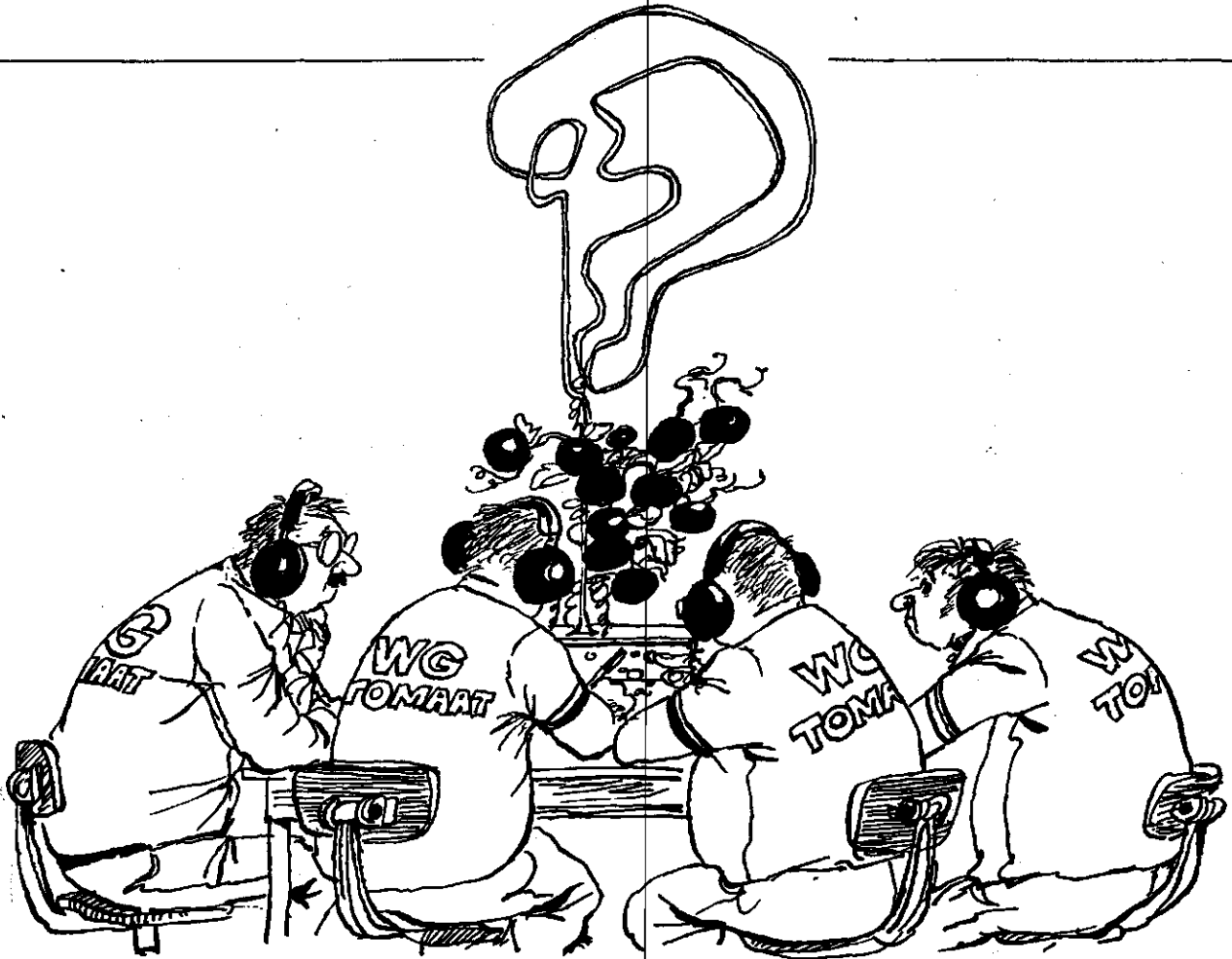
Als een voorzitter in staat is om een paneldiscussie goed te leiden dan kan deze vorm, naast de bestaande activiteiten, een welkome aanvulling zijn voor voorlichtingsavonden.

De deelnemers aan een paneldiscussie zullen uiteraard hun onderwerp grondig moeten voorbereiden. Tijdens de discussie moet men zich vooral richten op het bijdragen aan de bestaande discussie en niet uitsluitend op het berijden van stokpaardjes.

Gewaarschuwd wordt voor het volgende. Je ziet vaak dat als sprekers en publiek het woord krijgen, ze veelal overgaan tot het houden van een lange toespraak en dat is zeker niet bevordelijk voor een interessante discussie. Wat voor de voorzitter geldt, geldt ook zeker voor een deelnemer aan de discussie en dat is dat men zich ook een goed luisteraar toont; actief en aandachtig. Als je eenmaal aan het woord bent dan richt u zich in dit geval niet tot de zaal maar tot de voorzitter of een ander lid. Creativiteit in denken zal een grote bijdrage leveren aan het resultaat van een paneldiscussie. Een veel voorkomende situatie is dat als een spreker eenmaal aan het antwoorden is, hij vaak van geen ophouden weet en dan alles wat hem te binnen schiet naar voren brengt.

Geen enkele spreker op het podium mag teveel tijd van het forum opeisen. Zo mogelijk geeft hij collega's in het forum ook de gelegenheid om iets over dat bepaalde onderwerp te zeggen.

Voorzitter en geïnteresseerde studieclubleden wordt aangeraden te lezen: *Moderne Vergaderstechniek*, H. P. Zelko, Marka-boeken 116, Uitgeverij Het Spectrum BV



ONDERNEMERSCHAP

De rol van de studieclubwerkgroep

Een goed functionerende studieclubwerkgroep is van onschatbare waarde voor zowel de doelmatigheid van de voorlichting, als voor een bepaalde groep telers die zich vertegenwoordigd weet in een speciale werkgroep.

Hoe beter een werkgroep functioneert, hoe beter er informatieoverdracht plaatsvindt, hoe beter de bijdrage is aan het kennisniveau, hoe beter de problemen op tijd gesignaleerd worden en hoe beter ook de activiteiten aansluiten op de actuele behoeften. Op welke manieren een werkgroep effectief bezig kan zijn, leest u in deze bijdrage.

Eén van de functies van de voorlichting is de schakel te zijn tussen onderzoek en praktijk. Enerzijds komen er nieuwe onderzoekresultaten beschikbaar, dus nieuwe informatie, die in aansprekelijke taal bij de tuinder gebracht moet worden. De nieuwe informatie moet als het ware vertaald worden in bruikbare gegevens voor de tuinder en zijn ondernemerschap. Anderzijds zijn er, of komen er, in de praktijk signalen voor die op hun beurt weer naar onderzoek of andere overheidsinstellingen gebracht moeten worden. Soms kan dat uitmonden in een

voorlichtingsactie van het consulentenschap. Waar is nu de plaats waar deze samenwerking tot uitvoering komt? Het antwoord op die vraag brengt ons bij de regionale werkgroepen en de landelijke commissies van de NTS.

Werkgroepen zijn meestal samengesteld uit een aantal tuinders en technische adviseurs, die meestal bedrijfsvoorlichter heten. Een werkgroep is derhalve een uitstekend samenwerkingsorgaan tussen de praktijk en de voorlichting.

Rondom elke veiling vinden we veel werkgroepen; meestal één per gewas en daarnaast nog enkele die specifieke problemen behandelen.

Een goed functionerende werkgroep is van onschatbare waarde voor zowel de doelmatigheid van de voorlichting als voor een bepaalde groep tuinders die zich vertegenwoordigd weet in b.v. de tomaatwerkgroep of anjerwerkgroep. Hoe beter een groep functioneert, hoe beter er informatieoverdracht plaatsvindt, hoe beter de bijdrage is aan het kennisniveau, hoe beter er op tijd proble-

men gesignaleerd worden, hoe beter de activiteiten aansluiten op de actuele behoeften. Kortom, een wezenlijke bijdrage is aan het ondernemerschap.

Trendsetters

Zitting nemen in een werkgroep is voor een tuiner een hele opgave. Hij moet er veel tijd in steken. Daartegenover staat dat hij in alle opzichten „aan de eerste speen ligt“. Dit is logisch en is ook een juiste zaak. Maar omdat een werkgroep optreedt in een voortrekkersfunctie — en mijns inziens mag de remmende functie niet vergeten worden — is er een aantal zaken (processen) dat speelt bij het functioneren van de werkgroepen als opinieleider. Opinieleiders (ik krijg de neiging om „lijders“ te schrijven) worden ook wel trendsetters genoemd. Als bepaalde mensen die veel in de publiciteit staan of in het voetlicht treden, bepaalde besluiten nemen of een zekere uitrusting hebben, dan heeft dat invloed op de overige mensen. Denk maar eens aan de modewereld.

„Werken namens“

In de werkgroep nemen tuinders zitting die getoond hebben over een redelijke mate van kennis en inzicht te bezitten. En laten we het belangrijkste aspect niet vergeten, dat is, dat men over enthousiasme moet beschikken. Soms krijgt men weleens de indruk dat men zich er niet van bewust is, dat men namens een achterban werkt of beslist. En de goede lezer weet het dan bij deze. Het „werken namens“ heeft nogal wat consequenties voor het reilen en zeilen van je werkgroep. Het houdt onder andere in dat we goed op de hoogte zijn van wat er leeft bij de mensen. Zelfs als we dit beseffen, dan nog zijn we er niet altijd actief mee bezig. Vaak informeren we in het eigen kringetje. Maar we moeten ons goed realiseren dat er nogal wat verschillen zijn onder tuinders met eenzelfde teelt. En hierbij denk ik niet alleen aan opbrengstcijfers; er zijn ook verschillen in opleiding en kennisniveau.

De werkgroep kan zijn activiteiten ook richten op middengroepen en dit houdt dan in, dat we niet altijd even actueel bezig zijn. „Een politieke partij die zich niet richt op de achterban, verliest het contact en dus uiteindelijk stemmen“.

Eén gevolg is, dat we ons moeten realiseren dat er zoveel mogelijk informatie naar onze leden toe moet. Ik merk hierbij op dat dán uitsluitend een voorlichtingsavond niet voldoende is. Er bestaan meer informatiekanalen: vakbladen, veilingbladen, gerichte persoonlijke bulletins, enz. Ik heb al eerder gezegd, de werkgroepleden liggen aan de eerste speen, maar dat mag niet betekenen dat de laatste speen niets meer krijgt.

Als opinieleiders — en laten we nu aannemen dat die in het bestuur van de studieclub zitten of lid van een werk-

groep zijn — dienen we ons te realiseren dat we persoonlijk een belangrijke rol spelen bij het doorgeven van informatie. We denken maar eens aan de verjaardagen en de contacten op de veiling. Deskundigen noemen dat wel eens de voordelen van een centrumfunctie. Uit onderzoek blijkt onder andere dat veel tuinders bij het nemen van beslissingen graag gebruik maken van inzichten van de collega's. En juist de werkgroepleden kunnen goede „adviseurs“ zijn.

Stippel een marsroute uit

Een heel ander aspect is, dat men zich binnen de diverse werkgroepen eens moet bezinnen over iets van een beleid. Nou moeten we dit niet al te zwaar opnemen en denken dat we dágen moeten vergaderen om een beleid te maken. Maar laten we beleid eens vertalen als een marsroute voor een seizoen. Een goed beleid biedt ruimte en mogelijkheden om de handen uit de mouwen te steken en geeft gelegenheid om binnen bestaande kaders vrij te experimenteren; creatief te zijn in oplossingen. Een goed beleid leidt tot een praktische en werkbare planning. Het voordeel van plannen is dat men zaken beter moet overdenken, dat men tijdig anderen daarover kan inlichten en dat men reactie van de achterban kan vragen en men zo kan zien of men op de goede weg is. Het geeft je naderhand bovendien de gelegenheid om te zien wat er goed of fout is gegaan in of met het beleid. Een eenvoudig plan moeten we met de werkgroepen kunnen maken. Een goede planning is meer dan een lijstje met lezingen; het bevat de onderwerpen van excursies, avonden, discussieavonden, praktijkproeven en andere activiteiten.

Als bestuur van een studieclub of werkgroep zal men in de gaten moeten houden dat bij de vele te organiseren activiteiten de sleuteltaken in goede handen zijn en dat ze worden uitgevoerd. De regeltjes wie, wat, waar, wanneer en hoe gelden nog steeds voor het organiseren van alle activiteiten.

We kunnen uiteraard veel schrijven over het hoe het zou moeten of hoe het zou kunnen. Maar het allerbelangrijkste is de motivatie van de leden en motivatie laat zich bijna altijd vertalen naar enthousiasme. Teamgeest kunnen we als volgt beschrijven. De bijdrage van de verschillende leden is te vergelijken met deelnemers aan een spel touwtrekken. Iedereen speelt een rol, niemand kan gemist worden; als er één uitvalt dan moet de rest harder trekken of verliezen. Het is ook gebruikelijk dat er een leider is die iedereen de juiste plaats geeft; de zwaarste achteraan — het anker. Hij vertelt wanneer er getrokken moet worden. Teamwerk betekent samengaan, opoffering, stimulering, doorzettingsvermogen en niet uitsluitend kritiek leveren. Bij teamwerk is iedereen belangrijk en laat

ik u dit met het volgende duidelijk maken. Mijn typemachine hxxxxt 50 toxtsxn. Hxt is xxn goxdx machinx, maar toch als xr xxn toxts nixt functionxxrt dan wordt mijn vxrhaal onlxxxbaar xn bxn ik txvxrgxxfs aan hxt wxrk.

Het functioneren van een werkgroep hangt gedeeltelijk samen met het gewas. Een werkgroep die slechts een gedeelte van het jaar draait, heeft meer problemen om goed te functioneren dan een jaarrondgewas-werkgroep. De leden van de groep kennen elkaar dan ook minder goed. Een werkgroep van een groot gewas daarentegen heeft een grotere achterban en de afstand met hen is dan ook groter en dus moeilijker. Het werk van een werkgroep is dringender als er veel vragen over de teelt zijn en er veel problemen zijn. Ook als er veel nieuwe ontwikkelingen zijn zien we dat werkgroepen beter draaien; of er is een extra stimulans doordat er veel nieuwe onderzoekgegevens vrijkomen. Belangrijk voor het functioneren van de groep is ook de ervaring van de leden op het gebied van teelt en organisatie. Hetgeen op zichzelf weer een bijdrage is aan de sfeer in de groep.

Een ander aandachtspunt is het inwerken van nieuwe leden. Het duurt soms wel een jaar voordat nieuwe leden echt in de groep zijn opgenomen en dan pas eigenlijk kunnen gaan meedraaien. Het lijkt echter wenselijk dat er een instructie komt om nieuwe leden sneller in te werken; des te eerder heeft men profijt van de nieuwelingen.

Verder is van belang te bezien welke rol de voortlichter speelt. Uit onderzoek blijkt dat een werkgroep beter functioneert als de bedrijfsvoorlichter meer optreedt als adviseur en minder als „karretje-trekker“. Dit is ook logisch want een werkgroep die veel overlaat aan de adviseur zal minder zelfstandig gaan werken. Ook de leden moeten bepaalde organisatorische zaken leren en ervaren; dit is ook een bijdrage aan de vorming van de tuinder. Des te meer ander werk door de werkgroep gedaan kan worden, des te beter kan de voorlichter zich richten op daadwerkelijke voorlichting.

In het kort

Een werkgroep kan heel veel bijdragen aan de ontwikkelingen in een teelt. Beleid, planning, goede teamgeest en goed gebruik maken van allerlei communicatiekanalen zijn aspecten die voor het functioneren een grote rol spelen. Maar laten we nu vooral niet de indruk krijgen dat we niet goed functioneren, want wat is er al niet opgebouwd? Bovendien zegt het spreekwoord: er is minder wijsheid nodig om goede adviezen te geven dan om ervan te profiteren!

Ing. Th. de Groot
CvdT Naaldwijk



Voor een geslaagde studieclubavond moet het van twee kanten komen

Deze aflevering van „Ondernemerschap” is speciaal bedoeld voor diegenen die zich bezighouden met de organisatie van studieclubavonden. Maar ook zij die de studieclubavond bijwonen bevelen we lezing aan. Voor een geslaagde avond is namelijk inbreng van beide kanten nodig. Een voorzitter en een inleider die tegenover een lauw publiek komen te staan zullen immers net zo weinig bereiken als met een inhoudelijk slecht programma, bij een wél welwillend gehoor.

Vaktechnische en economische onderwerpen behoren in eerste instantie tot het werkterrein van de studieclub. De methoden waarover we beschikken om hierover, informatie naar de leden over te brengen zijn: vergaderingen met lezin-

gen, discussiebijeenkomsten, tafeltjesavonden, excursies, cursussen, praktijkproeven, enz. Over één ding zijn we het gauw eens, de NTS richt zich hoofdzakelijk op het bevorderen van de vakkennis. Maar een

andere dimensie zal zeker nu en in de toekomst ook een belangrijke rol gaan spelen. En dat is de bekwaamheid om de aangeboden kennis toe te passen. Wat hebben we aan kennis zonder dat we weten hoe ze toe te passen? (zie vorige

artikelen). En wat hebben we aan een stroom nuttige informatie als we door bepaalde oorzaken er geen geloof aan hechten? Niets tot weinig.

Als we meer willen bereiken met deze avonden of excursies dan moeten we ook meer middelen of andere methoden gaan gebruiken. Een inleider met na de pauze een forum, voldoet misschien goed op een algemene teeltavond, als we echter meer diepgang willen bereiken dan zullen we het bij voorbeeld meer moeten zoeken in discussies of debatten of een panel. We moeten ook bedenken dat niet elk middel geschikt is voor grote groepen. Naarmate het onderwerp moeilijker is en/of uitputtender behandeld wordt, moet de groep kleiner zijn.

Het is de vraag of „wij” erin slagen om de nieuwe kennis en informatie zo aan de leden weten over te dragen dat deze goed bruikbaar is voor het nemen van beslissingen. Dit is oppervlakkig moeilijk te zeggen, maar het is wel goed om bij de vraag stil te staan. Besturen van studieclubs zullen zich moeten beraden op de vraag hoe de belangstelling ligt binnen een bepaalde teelt. Er zijn soms grote verschillen in informatiebehoeften.

Voor elk doel de juiste vorm

We zeiden al, een studieclubavond kunnen we in veel vormen gieten: lezing + discussie, lezing + groepsdiscussie, tafelgesprek, lezing + forum of panel, enz. De keuze van een of andere vorm hangt af van het doel van de avond.

Een avond kan als doel hebben tuinders hun belangstelling wekken voor een nieuwe teeltmethode, CO₂-dosering, gasbrander, enz. Ze kan tot doel hebben de tuinders bewust te maken dat ze bij voorbeeld verkeerd bemesten of dat ze zonnig over moeten gaan tot bedrijfsregistratie.

Een avond kan tot doel hebben de tuinders iets te leren of hen te stimuleren tot een bepaalde beslissing.

Afhankelijk van het doel, zal er een keuze gemaakt moeten worden tussen de tijd, die de spreker nodig heeft om zijn onderwerp te brengen en de tijd die nodig is voor de toehoorders om de aangeboden informatie te verwerken.

Het kan ook zijn dat niet de spreker alleen over de informatie beschikt, maar dat deze voor een deel of geheel aanwezig is bij de deelnemers. In dergelijke gevallen zal er een discussie moeten plaatsvinden om alle gegevens boven tafel te krijgen, om daarna gezamenlijk met deze informatie iets te doen.

Hoe organiseren we het?

Constateren we dat er enerzijds avonden zijn waarbij de lezingen (te) weinig diepgang hebben, anderzijds zijn er avonden die voor veel tuinders te moeilijk zijn. De discussie is niet doelgericht en tuinders verlaten vroegtijdig de zaal.

De vorm inleiding plus een gezamenlijke discussie met een forum is niet voor alle onderwerpen het middel bij uitstek. Het forum zou ook weleens tot taak kunnen hebben, de spreker vragen te stellen in plaats van zelf vragen uit de zaal te beantwoorden. In plaats van een inleider zou wel eens een panel kunnen optreden. Een goede spreker wordt niet altijd uitgebuut doordat de discussies niet concreet genoeg zijn. En dat is een gemiste kans.

Een goed vooroverleg met de organisatoren en de inleider kan vele voordelen opleveren.

De spreker kan rekening houden met speciale wensen van de plaatselijke studieclub. Anderzijds kan de spreker zijn inleiding beter afstemmen op het publiek en kan daardoor concreter zijn. Het is een goede zaak de spreker te vragen de kernpunten van zijn betoog op stencil te zetten. Als dit stencil van te voren bij de voorzitter terecht komt, kan hij zich goed voorbereiden op de avond en is hij in staat om de discussies in goede banen te leiden. Bovendien is hij dan goed op de hoogte over de inhoud van het onderwerp en kan hij dus een juiste uitnodiging of aankondiging maken die de studieclubleden een juiste verwachting geven.

De uitnodiging moet „aanspreken” en „opwekken”. Het onderwerp moet zó duidelijk worden gesteld dat het duidelijk is voor wie de avond is bestemd. Ook is het mogelijk vooraf te selecteren naar wie de uitnodiging gaat. U zult zich terdege moeten bezinnen op het doel van de avond, met name wie wil ik bereiken? Wat wil ik bereiken?

Het is belangrijk dat aan de indeling van de zaal ook de nodige zorg wordt besteed. Een beetje gezelligheid stimuleert de mensen tot vergaderbezoek. Als er een spreker is moet er voor worden gezorgd dat de spreker te zien en te horen is. Ook het bord en de flipover moeten te zien zijn. En natuurlijk ook te lezen!

Maar al te vaak wordt gedacht dat het al dan niet slagen van een avond ligt aan de voorzitter. De deelnemers hebben echter óók een grote inbreng en verantwoordelijkheid voor het welslagen van deze bijeenkomsten. De volgende punten kunnen we in gedachten houden:

— Denk niet steeds dat de eigen inbreng belangrijker is dan wat anderen te zeggen hebben; luister naar anderen, geef anderen de kans om te praten, spreek zelf zo kort mogelijk, probeer kort en duidelijk formuleren.

— Berijd geen stokpaardjes; blij bij het onderwerp.

— Bereid u voor op een vergadering.

— Houd niet star vast aan uw eigen standpunt, begin met u te realiseren dat uw mening misschien niet helemaal juist is.

— Zorg er voor dat nooit meerdere per-

sonen tegelijk aan het woord zijn.

— Help de voorzitter bij het vervullen van zijn functie: samenvatten, richting geven, evalueren, vragen naar meningen, onderkennen van groepsgevoelens, spanningen verminderen, enz.

Een veel gevolgde werkwijze

Veel avonden worden nog als volgt georganiseerd; en spreker geeft een inleiding en in de discussie naderhand mag iedereen vragen stellen.

Laten we eens enkele nadelen van een dergelijke organisatie onder de loep nemen.

— Op deze manier kan het moeilijk zijn om een goede discussie van de grond te krijgen.

— De kans is groot dat de discussie onsystematisch en onsamenhangend wordt, als men van het ene onderwerp naar het andere overgaat.

— Het komt vaak voor dat gezien het onderwerp de belangrijke vragen worden overgeslagen.

— Deze discussievorm geeft nagenoeg geen mogelijkheden om te komen tot een uitwisseling van ervaringen en meningen.

— Er vindt vaak eenzijdige communicatie plaats zodat meningen en ideeën verkeerd overkomen.

Deze bezwaren kunnen we ondervangen door meer in kleine groepjes te discussiëren; al dan niet met een discussieleider en gerichte vragen. Indien nodig verzamelen zij in deze groepjes de nog resterende vragen.

Werken met kleinere discussiegroepjes geeft een aantal voordelen:

● Groepsbespreking leert de mensen beter hun kennis te verwerken; wat betekent deze informatie voor mijn bedrijf.

● Groepsdiscussie wordt gebruikt om de leden bewust te laten worden van hun belangen en problemen.

Bij vele vraagstukken is niet alleen de informatie van de deskundige gewenst, maar de studieclubleden bezitten óók waardevolle kennis, de deelnemers leren van elkaars ervaringen en inzichten en zijn daardoor beter in staat beslissingen te nemen.

Door discussie stelt men gezamenlijk vast waar er behoeften liggen aan nieuwe informatie.

Door middel van groepsdiscussie wordt de betrokkenheid van de leden veel beter. En tot slot men is bewuster met het desbetreffende probleem bezig.

Deze serie artikelen zal voor enige tijd worden onderbroken, maar nog dit jaar zal de draad weer worden opgenomen. Het ligt in de bedoeling om dan nog wat vormen van studieclubbijeenkomsten te bespreken.

Ing. Th. de Groot
C. v.d. T. Naaldwijk

Bewaren heeft zin als u het snel kunt terugvinden

W. den Boer, Naaldwijk

De ondernemer van nu krijgt van alle kanten informatie. Met alles wat op papier staat, kunt u zelf een heleboel doen. Maar dan moet u een archief hebben, waarin u snel de weg kunt vinden. Hier volgen tips om op een eenvoudige manier een eigen documentatiesysteem op te bouwen.

Ieder die bepaalde gegevens bewaart, heeft weleens problemen met het weer terugvinden van deze gegevens. Kaartenbakken zijn wel goed maar vragen te veel werk voor een amateurbewaarder. Daardoor lukt het niet om vol te houden. Het gaat er om een systeem te hebben dat ook een niet deskundige kan bijhouden. In het nu volgende wordt een eenvoudig systeem beschreven. Voor een nog eenvoudigere oplossing ontvang ik graag reacties.

Wat gaan we bewaren? In de eerste plaats zijn er de artikelen uit de vakbladen. Die geven een grote hoeveelheid informatie op alle mogelijke gebieden. Eenmaal per jaar, soms per halfjaar, komt er een index waarin alle artikelen van de afgelopen jaargang zijn terug te vinden.

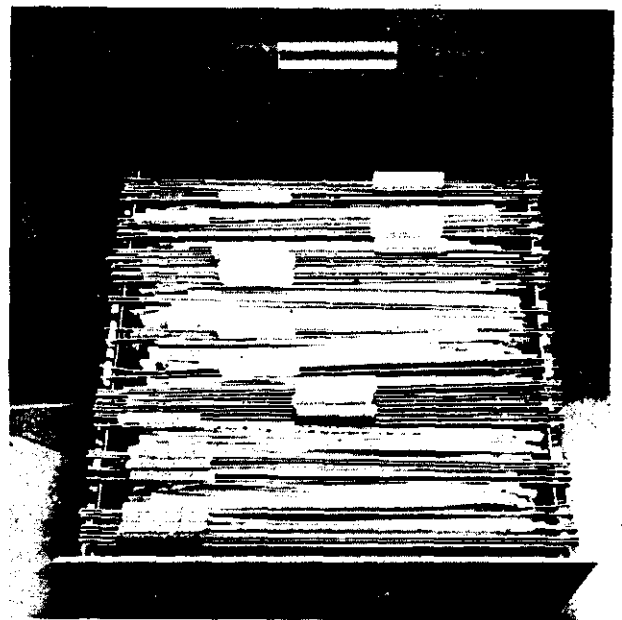
Verder zijn er folders van bij voorbeeld bestrijdingsmiddelen of technische hulpmiddelen. En ook van nieuwe spuitmachines, betonrot en noem maar op. Het is tevens aan te raden om plaats in te ruimen voor uw eigen belevenissen met een nieuw gewas, een bepaalde ziekte en dergelijke. In sommige gevallen zijn daarbij dia's of foto's gemaakt en die horen er dan ook bij.

Hoe gaan we bewaren? Vakbladen in een doos opbergen en dan aan de hand van de jaarinhoud naar een artikel gaan zoeken, duurt lang en wordt meestal halverwege gestopt. Ook kan dat muizen aantrekken die er een nest in gaan maken (heb ik wel eens gehoord).

Een goed systeem vind ik opbergen in hangmappen in een ladenkast. Ook dia's kunnen op deze manier worden opbergen. Het lijkt een grote uitgave, maar let ook eens op tweedehands-aanbiedingen of dumphanandel; daar kunt u veel goedkoper terecht.

Artikelen in hangmappen, dia's in opbergvellen, geschreven belevenissen bij de artikelen in de hangmappen of in orders. De bestrijdingsmiddelenfolders zullen het handigste in ordners op alfa-

Begin met voor elk gewas dat u teelt, een hangmap aan te houden; wordt de map te vol, haal er dan onderdelen uit en stop die in aparte mappen



Bewaar folders op handelsnaam. Adviseur W. den Boer

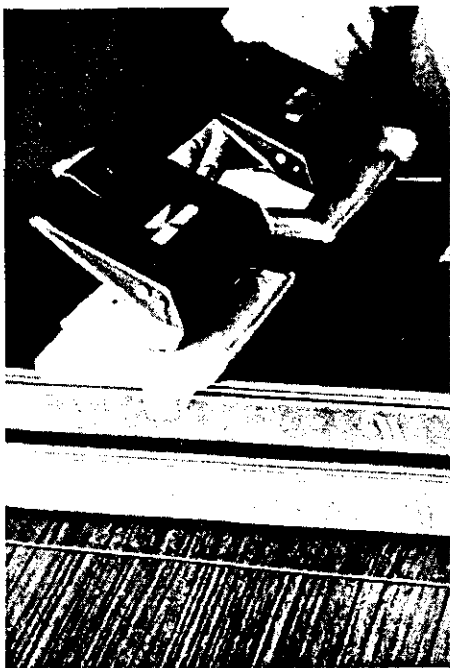
bet kunnen worden opgeborgen. Ze blijven dan gemakkelijker op hun plaats vastzitten.

Welke materialen zijn er nodig? Om te beginnen enkele ordners met tabbladen met een alfabet. Let er op dat de letters goed leesbaar zijn en voldoende uitsteken. Een perforator om perforaties in de op te bergen papieren aan te brengen. Verder een ladenkast voor hangmappen. Er zijn ladenkasten met twee maal twee laden en er tussen een schrijfbureau.

Welke indeling moeten we hierbij aanhouden? Vooraf moet u zich afvragen: wat wil ik bewaren? Vaak zal het aantal gewassen beperkt zijn. Begin dan met voor elk bij te houden gewas één hangmap te nemen. Hierin komen alle artikelen die over het betreffende gewas handelen. Op elk artikel komt de datum en het blad waar het in verschenen is. De datum om te weten hoe oud een bepaalde informatie is en de naam van het blad

Voor folders van bestrijdingsmiddelen zijn ordners handig in het gebruik

Ordners en een goede perforator zijn handige hulpmiddelen

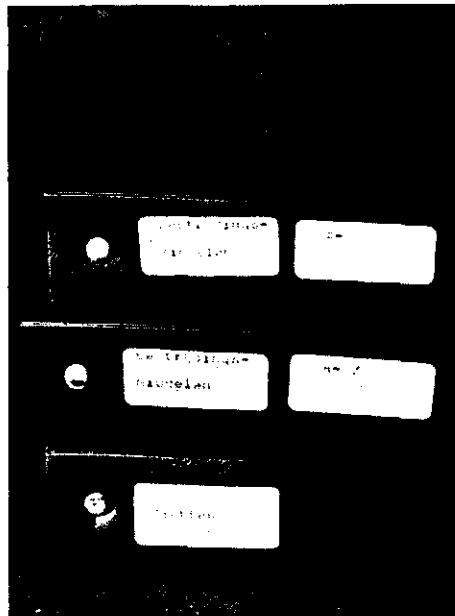


om te weten voor welk publiek het artikel is geschreven.

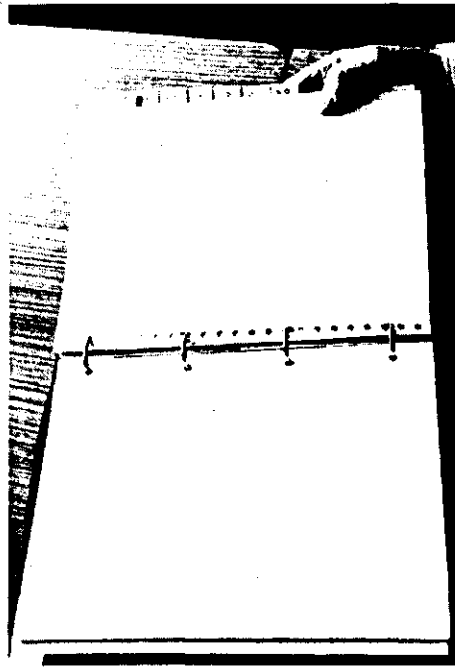
Wordt de map voor een gewas te vol, maak dan een onder-verdeling. Alles wat over ziektebestrijding gaat, kan er bij voorbeeld worden uitgelicht. Vervolgens alles over rassenkeuze of bepaalde teeltwijzen.

Met behulp van de ruiters die op de mappen zitten, kan deze verdeling duidelijk worden aangegeven. U kunt ook nog met kleuren werken: bij voorbeeld door elk gewas of elke onderdeling met een andere kleur aan te geven.

Wat te doen met tweezijdige informatie? Dat is wat moeilijk. Moet de informatie op



Alfabetletters op tabbladen in een ordner moeten goed zichtbaar zijn



twee verschillende plaatsen worden bewaard, bijv. als het over twee verschillende gewassen gaat, dan moet er voor één van de twee worden gekozen of een fotokopie worden gemaakt.

Mogelijk kan bij de opmaak van de bladen hiermee wat rekening worden gehouden. De advertentie-bladzijden zouden afwisselend met de voorlichtingspagina's opgenomen kunnen worden. Onderling verwijzen lijkt wel te doen, maar zal weinig nut geven bij het zoeken.

In de vakbladen komen **aparte rubrieken** voor; denk aan: „werk dat de aandacht vraagt”, „even noteren”, „teeltadvies” en „gewasbescherming”. Gaat het betreffende stuk over één gewas, dan is het niet moeilijk. Komen er meerdere gewassen in voor, dan is apart opbergen het beste. Wanneer ze in een ordner in volgorde van verschijnen zijn opgeborgen, kunt u in het volgende jaar vast vooruit bekijken. Met behulp van fotokopieën is er een tussenweg te bewandelen.

Er zijn **algemene artikelen**, over bij voorbeeld afzet. Deze kunnen het beste onder „afzet” worden opgeborgen, tenzij ze alleen over één van de gewassen gaan, waarvan u informatie bijhoudt.

Technische artikelen kunnen per groep worden opgeborgen: kassenbouw, verwarming, klimaatregeling, voeding, etc. Is er geen groep nodig, berg ze dan op onder „techniek”.

Artikel over plantenziekten gaan vaak over een bepaald insect (of ziekte) dat een groot aantal gewassen aantast. Daarvan wordt dan de levenswijze uitvoerig beschreven. Een dergelijk artikel kan onder „plantenziekten” worden opgeborgen. Later kan dit worden splitsd in: dierlijke beschadigers, schimmels, virusziekten en fysiogene afwijkingen.

Eigen belevenissen worden opgeschreven en opgeborgen alsof het een vakbladartikel betreft.

Informatiefolders van **bestrijdingsmiddelen** gaan over een middel en meerdere gewassen. Handig is om ze gewoon alfabetisch op merknaam op te bergen. De op te bergen folders zullen meestal gaan over vrij nieuwe middelen en dan is er meestal nog maar één merk. Verder is de actieve stof als begrip vaak nog niet goed te hanteren.

Deze middelen op merknaam opbergen heeft als voordeel dat latere informatie er ook bij komt. Blijkt een folder vernieuwd, dan kan de oude worden verwijderd.

De nieuwe vakgids voor ziekten- en onkruidbestrijding is er weer en daarin kunt u de werkzame stof bij de merken opzoeken.

Van gevoelsmatig naar planmatig

Ing. Peter Bleijenberg, Imag Wageningen

Vooraf in de loop van het seizoen kunnen we dikwijls ervaren, dat eerder gevoelsmatig, dan planmatig wordt gekozen voor bijv. een volg- of nateelt. Hiermee mist men toch kansen. Kansen om een beter rendement uit het bedrijf te halen.

Hieronder een beschrijving van hoe het zou kunnen gaan.

Wie zijn huidige productieplan wil perfectioneren, moet daarvoor eerst de nodige gegevens op papier hebben. Door het omschrijven van het bedrijf, de producten van het bedrijf en het huidige productieplan (en de waardering hiervan) wordt waardevol materiaal verkregen voor het nemen van beslissingen over de eventuele wijziging van het productieplan voor het vergelijken van de vroegere werkwijze. Alleen zo kan het effect van de diverse aan te brengen veranderingen worden bepaald.

Willen we het huidige plan perfectioneren, dan hebben we ook saldobegrotingen nodig van de mogelijke teelten en een bezettingsplan voor de ruimte.

Er wordt vaak gezegd, dat het „doel” van het bedrijf „winstmaken” is, maar dan zal men toch op zijn minst moeten aangeven op welke manier men deze winst wil realiseren. De doelstelling „winst” is te vaag. Het toekomstige productieplan dient daarom minstens te worden geformuleerd in een aantal activiteiten en concrete waarden in de planning.

Over wat planning is, schreven we al eerder. Er wordt onder verstaan het omschrijven en vertalen van de doelen op korte termijn. Hiervoor zijn gegevens uit uw registratie nodig: producten, opbrengst, ruimte- en arbeidsbeslag, kosten en winstcijfers. We nemen aan, dat u de voor uw bedrijf belangrijke gegevens registreert. Doe er dan wat mee. Het heeft geen zin alles netjes te noteren en er dan niets mee te doen. Gebruik de gegevens voor een betere planning. Planning werkt verplichtend als deze wordt gezien als een uitdaging om de doelstellingen die er achter zitten waar te maken. Met de planning als instrument kan uw bedrijf groeien van een gevoelsmatige naar een planmatige aanpak van het gehele gebeuren op uw bedrijf. Dan is niet alleen de teeltechnische functie meer belangrijk, maar krijgt ook de beheerstechnische, de personele en de commerciële kant de aandacht die zij behoeven.

Van planning naar uitvoering

Het papieren productieplan moet worden vertaald in activiteiten en normatieve



ve cijfers. Hiermee wordt de taakstelling voor het bedrijf gegeven. Hiermee zijn we dan ook gekomen bij de werkvoorbereiding. Namelijk, voordat u tot de uitvoering van de geplande activiteiten overgaat, moet eerst aandacht worden besteed aan het tijdig beschikbaar hebben van bijv. plantmateriaal, arbeid, ruimte etc. Alles dient op het juiste moment en binnen de gestelde termijnen te gebeuren. Om zo doelmatig mogelijk te werken, moet er een werkplan worden opgesteld. Wie niet genoeg aandacht aan het werkplan besteedt, blijft bijsturen. Het werkplan moet voor iedereen duidelijk zijn en dat kan het beste worden bereikt door het werkplan in overleg op te stellen. Laat iedereen die er mee te maken heeft, zoveel mogelijk médenken. Hiermee wordt tevens een bijdrage geleverd tot een betere arbeidsmotivatie. De realisatie van uw plannen wordt namelijk mede beïnvloed door de methode van taakstelling en de manier van overdracht. De planning als hulpmiddel voor een doelmatig bedrijfsbeheer, dient tijdens de uitvoering te worden gevoed met cijfers over de voortgang en de realisatie. Laat uw registratie dus niet versloffen.

Leg de resultaten vast

Zoals hiervoor is opgemerkt, blijf noteren wat belangrijk is. Niet meer en niet minder. Het registreren van cijfermateriaal is alleen zinvol wanneer dit wordt gebruikt voor de opzet en het onderhoud van een planningssysteem. Het gaat hierbij om het vastleggen van de werkelijke resultaten; het vergelijken van de werkelijke cijfers met die in de planning en het verzamelen van nieuwe gegevens voor veranderende omstandigheden.

Bijsturen

Ten minste elke vier weken controleren we de cijfers van de resultaten met die in de planning. Krijgen we grote afwijkingen, dan zullen we de verschillen die de grootste invloed hebben op het totaal resultaat, het eerst dienen te bekijken. Er moeten dan maatregelen worden genomen die corrigerend werken en waardoor afwijkingen met de planning in de toekomst kunnen worden vermeden.

Bij dit alles komen we steeds maar uit op een goed registratiegebeuren op het bedrijf. Het is dan niet belangrijk hoe het gebeurt. Het kan handmatig of met de computer. Belangrijker is, dat men hierbij gaat denken in „informatievormen”, de vorm namelijk die in uw geval de informatie moet hebben.

Bij de opzet van het voor u meest geschikte informatiesysteem dient steeds in het oog te worden gehouden, dat het niet alleen gaat om informatie over gegevens, maar óók over informatie uit berichten, artikelen en gesprekken. Denk dus niet alleen aan de computer wanneer u denkt aan moderne hulpmiddelen voor informatieverwerking. Een kopieerapparaat, een goed archief en een planbord horen er net zo goed bij. De uitspraak: administratie kost veel tijd en geld en de cijfers komen nooit of komen te laat, is het gevolg van een integratieprobleem. Uw administratie, met andere woorden, moet een onderdeel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf. Deze situatie moet goed onder ogen worden gezien. We zeiden het al eerder, alleen maar cijfers verzamelen zonder dat u er wat mee doet, heeft inderdaad geen zin en dan kost het alleen maar tijd en geld. Al administreert u bij wijze van spreken een uur per dag; als u de gegevens niet gebruikt wordt hiermee geen bijdrage aan het bedrijfsresultaat bereikt. Dus integratie met bedrijfsgebeuren. Er is — en dat bewijst de praktijk — sprake van een wisselwerking. Hoe beter het op het bedrijf gesteld is met de uitoefening van de beheerstechnische, de personele en de commerciële functie, hoe meer behoefte er ook komt aan informatie over het bedrijf, de teelten, het productieplan en de uitvoeringsresultaten. En dan zal de administratie zich óók goed ontwikkelen.

In een volgende aflevering zullen we eens extra aandacht besteden aan het invoeren van veranderingen. □

Het voorbereiden, uitvoeren en bewaken van een teeltplan

In dit tweede artikel in de reeks „Management” gaan we in op de onderdelen die van belang zijn bij het maken van een teeltplanning. Bij deze planning is het hebben van een goed overzicht van zowel opbrengsten als kosten zeer gewenst. Het voeren van een bedrijfsregistratie kan ons aan dit overzicht helpen. (Gegevens zijn ontleend aan een serie artikelen van drs. J. W. T. Alleblas en ing. J. K. Nienhuis namens de Werkgroep Management Ontwikkeling.)

Bij teeltplanningsbeslissingen staat de tuinbouwmanager voor het nemen van beslissingen over het kiezen en het ten uitvoer brengen van zijn teeltplan. Dit plan moet overigens wel overeenstemmen met de lange-termijnplanning. Welke beslissingen genomen worden bij de voorbereiding, uitvoering en bewaking van het teeltplan kunnen we het beste illustreren aan de hand van een voorbeeld.

Als uitgangspunt nemen we een ondernemer die een scherminstallatie wil gaan aanleggen en op substraat wil telen.

Allereerst moeten we de produktie begroten. Dit omdat het aanbrengen van een scherm en de substraatteelt invloed zullen hebben op de produktie. Wanneer we kunnen beschikken over gegevens van de afgelopen jaren, zal deze begroting makkelijker verlopen, dan wanneer we niet over deze gegevens kunnen beschikken. Het bijhouden van een produktieboekhouding is daarom erg belangrijk.

Vervolgens moeten we de geldopbrengsten begroten. Dit kunnen we doen aan de hand van de produktiebegroting en de gemiddelde veilingprijzen of eigen gegevens per periode. Op deze manier kunnen we de totale opbrengst per m² begroten.

Kosten

Van de opbrengsten gaan natuurlijk kosten af. Onder de toegerekende kosten vallen de plant- en energiekosten, bemesting en gewasbeschermingsmiddelen, afzetkosten en overige middelen die noodzakelijk zijn voor de teelt.

Van de duurzame produktiemiddelen zoals kas, substraat, scherminstallatie moeten rente-, afschrijvings- en onderhoudskosten worden berekend. Alle andere kosten die wij nog niet hebben genoemd, vallen onder de begroting van algemene kosten zoals administra-

tiekosten, boekhouder, studieclubwerk, elektriciteit, water en benzine.

Arbeid

Veranderingen in opbrengsten kunnen gevolgen hebben voor de benodigde arbeid. Verder kan het arbeidsaanbod verschillend zijn. Werkt men met veel vast personeel of worden er vaak losse krachten aangetrokken? Bij verandering in de teelt, bij voorbeeld bij het overgaan van tomaat-sla naar een substraatteelt, kan men de slateelt laten vallen en kiezen voor twee tomatenteelten. Al deze gevolgen spelen een rol bij de arbeidsbezetting. Als we de arbeidsbegroting hebben opgesteld kunnen we vervolgens berekenen hoe hoog de post arbeidskosten zal worden.

Als we opbrengsten, kosten, benodigde arbeid hebben begroot, dan is het zaak om achteraf deze begrotingen te vergelijken met de werkelijke gegevens die achteraf bekend worden.

Geen haastwerk

We moeten ruim van te voren weten hoe we een bepaalde teeltplanning willen uitvoeren. Nemen we hiervoor niet de tijd, dan is de kans groot dat het haastwerk wordt en dat we dan ook niet de tijd hebben om eventuele alternatieven door te rekenen. We zullen ons ruim van te voren moeten afvragen hoe de te verwachten opbrengsten zullen zijn, welke kosten hieraan verbonden zijn en hoeveel arbeid we nodig hebben om de teelt tot een goed einde te kunnen brengen. Volgens de werkgroep managementontwikkeling moet in ieder geval ééns per jaar een teeltplanning worden gemaakt.

Willen we echter later in staat zijn om bij te kunnen sturen dan zullen we dit per maand of per kwartaal moeten doen.

Bedrijfsregistratie

Bij de bewaking van het teeltplan is bedrijfsregistratie een wezenlijk onderdeel.

Hieronder kunnen we verstaan het vastleggen van een aantal gegevens van het bedrijf over de dagelijkse gang van zaken zoals opbrengsten, gasverbruik, bemesting en arbeid.

Helaas gebeurt het registreren van deze bedrijfsgegevens nog zeer weinig. Uit het onderzoek van de werkgroep managementontwikkeling is echter wel gebleken, dat naar gelang een ondernemer zijn teeltplanning beter voorbereidt en ten uitvoer brengt, zijn opbrengsten hoger worden. Verbetering van de teeltplanning kan dus zeer goed bijdragen tot een verbetering van het inkomen. Het registreren van de gegevens kan met behulp van de computer, maar ook met een formulierenset die door de consultantschappen is ontworpen.

Uit het onderzoek van de werkgroep „Management Ontwikkeling” is gebleken dat in de praktijk bij de teeltplanningsbeslissingen alleen de familie wordt geraadpleegd. Overleg met collega's over hoe zijn hun begrotingen opstellen is echter noodzakelijk. Ook bedrijfsvoorlichters en specialisten van de bedrijfsvoorlichtingsdiensten kunnen een belangrijke hulpbron zijn bij het maken van een teeltplanning. Daarnaast moeten medewerkers inspraak hebben bij de teeltplanning en de controle op het plan.

Als laatste kunnen beslissingstechnieken een goed hulpmiddel zijn bij de teeltplanning. Om van deze technieken een doelmatig gebruik te kunnen maken hebben de consultantschappen een formulierenset gemaakt. Ook met deze formulieren kan het maken van een teeltplan en de controle daarop beter verlopen.

Volgende week zullen wij in deze reeks de werkvoorbereiding, de uitvoering van het werk en de controle daarop onder de loep nemen.

De voorbereiding, uitvoering en controle op het werk

In dit laatste artikel over management staat het werk centraal. Uit het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gebleken dat we een hogere opbrengst kunnen halen als we het werk beter voorbereiden en uitvoeren. (De gegevens zijn ontleend aan een serie artikelen van drs. J. W. T. Alleblas en ing. J. K. Nienhuis.)



De zeer korte termijnbeslissingen welke met het werk te maken hebben, zijn een belangrijk onderdeel van het management. Beslissingen rond de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle oefenen in samenhang met een goede teeltplanning een grote invloed uit op de bedrijfsresultaten.

Een verantwoorde inzet van de arbeid eist voorbereiding op verschillende gebieden. Bij de voorbereiding moeten we aandacht besteden aan de benodigde arbeid voor het verzorgen van het gewas en de oogst en verdere verwerking. Bij een goede werkplanning zal dan ook blijken of er naast de oogst- en verwerkingswerkzaamheden nog tijd ingeruimd kan worden voor andere werkzaamheden.

Bij het vaststellen van de hoeveelheid arbeid die we nodig hebben kijken we als het ware vooruit op gebeurtenissen die zich over enige maanden of weken kunnen voordoen. We krijgen op deze manier een steuntje in de rug als we moeten beslissen over het aantrekken of afstoten van tijdelijke arbeidskracht of kwalitatief goede of slechte arbeid.

Absoluut noodzakelijk is een werkvoorbereiding van één maand. Volgens de

Als u met zo'n grote ploeg werkt, is werkoverleg zeker geen overbodige luxe

Werkgroep Management Ontwikkeling is het echter zeker geen luxe om de werkzaamheden één week van te voren bekijken. In de praktijk zien we dat er vaak een planning wordt gemaakt, die twee weken vooruit ziet en die dan vlak voor de betreffende week wordt bijgesteld.

Bij het voorbereiden moeten werkverdeling van de vaste arbeidskrachten aan de orde komen, eventueel aangevuld met tijdelijke losse arbeidskrachten. Naast de week- en maandplanning voor het gehele teeltplan is het aan te bevelen per gewas berekeningen te maken. Op deze manier krijgen we ook een beter inzicht in de arbeidskosten die aan de verschillende gewassen verbonden zijn.

Gegevens vastleggen

In tegenstelling tot de lange termijnbeslissingen is de werkvoorbereiding in de glastuinbouw goed ontwikkeld. Van alle bedrijven besteedt ongeveer 80 % aandacht aan de voorbereiding van de productie (oogst) en ongeveer 55 % be-

steedt aandacht aan de voorbereiding van de verzorging van het gewas. De vastlegging van de gegevens en een vergelijking van normen en werkelijke gegevens achteraf, komen we helaas nog weinig tegen. Slechts 16 % van de ondernemers voert een administratie met arbeidsgegevens en slechts 8 % vergelijkt achteraf de normen met de werkelijke gegevens. De voordelen van vastlegging en vergelijking van de geplande gegevens bij de bedrijfsvoering zijn dus nog niet voldoende bekend of worden niet voldoende ingezien.

Daarnaast is de registratie van de opbrengsten erg belangrijk in verband met de grote opbrengstverschillen in de productie. Omdat de arbeid de grootste kostenpost is, is het belangrijk om hiermee aan de kostenkant te beginnen. Wat betreft de opbrengstregistratie is het inmiddels, in verband met de verdergaande automatisering op de veilingen, gemakkelijk geworden de opbrengsten beter en duidelijker bij te houden. Bij de veilingen zelf bestaat de wil om de gegevens zo overzichtelijk mogelijk te verstrekken. Het verdient overigens wel aanbeveling dat de verschillende veilingen een systeem kiezen waardoor onderlinge vergelijking van gegevens gemakkelijker kan worden uitgevoerd.

Sociale aspecten

Zowel bij de lange termijnbeslissingen, de teeltplanning en de werkvoorbereiding hebben we te maken met allerlei sociale aspecten wat betreft de werkomstandigheden en het arbeidsklimaat.

Onder werkomstandigheden valt bij voorbeeld de accommodatie. De wat grotere bedrijven zouden moeten beschikken over (eenvoudige) kantine, toiletten en wasgelegenheid. De werkomstandigheden kunnen verder aangenaam worden gemaakt door een goede ventilatie in de schuur, muziek in de kas, aangepaste verwarming of verlichting in de schuur, vermijden van onnodig staand of bukkend werk (gewaswagentjes!), verhogen van de bedrijfsveiligheid en het inperken van geluidsoverlast.

Uit het onderzoek van de Werkgroep is gebleken dat ondernemers hun medewerkers wel vaak stimuleren om eigen ideeën over werkomstandigheden te leveren, maar dat zij daarvoor slechts in een zeer klein aantal gevallen worden beloond.

Ook worden de werknemers weinig bij de besluitvorming rond de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle betrokken. Toch is het belangrijk werknemers wel hierin te betrekken. Het draagt mede bij tot een goed arbeidsklimaat en het stimuleert de arbeidsmotivatie. Hierdoor kan het bedrijfsresultaat worden verbeterd. Een goed manager moet in staat zijn om motivatie en het arbeidsklimaat op peil te houden. Dit kan o.a. door overleg en uitwisseling van gegevens met alle betrokkenen binnen het bedrijf.

Teeltplanning van invloed op opbrengstniveau

Drs. J. W. T. Alleblas,
ing. J. K. Nienhuis
Werkgroep Management Ontwikkeling

Teeltplanningsbeslissingen kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten. Evenals beleidsbeslissingen — die betrekking hebben op langere perioden — vormen deze beslissingen een belangrijk onderdeel van het management binnen een onderneming. Vaak liggen beide soorten beslissingen in elkaars verlengde of overlappen ze elkaar. Duidelijk is wel dat verbetering van de teeltplanning kan bijdragen tot een verbetering van het inkomen van de ondernemer.

Onder teeltplanningsbeslissingen verstaat de tuinbouwmanager het nemen van beslissingen aangaande het kiezen en ten uitvoer brengen van zijn teeltplan. Dit moet dan in overeenstemming zijn met de lange termijnplanning. De teeltplanningsbeslissingen kunnen ook worden omschreven als het tot stand brengen van een proces van mensen en middelen in de voorbereidings- en uitvoeringsfase van de produktie.

Teeltplanningsbeslissingen zijn in het algemeen goed te overzien en zijn vaak niet zo gecompliceerd als beleidsbeslissingen. De teeltplanning heeft bij de meeste tuinders enige bekendheid; men kent de mogelijkheden van diverse teelten en de doelen waar men naar streeft zijn tastbaar en meetbaar. Goede teeltplanningsbeslissingen hebben gezegd een rechtstreeks positieve invloed op het opbrengstniveau van de onderneming. Er zijn dan echter wel enkele voorwaarden aan deze beslissingen verbonden. De noodzakelijke elementen ervan zijn opgenomen in **schema 1**, en worden verderop besproken.

Onderdelen van teeltplanning

De beslissingen, die moeten worden genomen bij de voorbereiding, uitvoering en bewaking van het teeltplan, kunnen worden onderverdeeld in een aantal aandachtsgebieden. Bij de beschrijving van de aandachtsvelden wordt het volgende voorbeeld genomen.

Een ondernemer gaat een scherminstallatie aanbrengen en de gewassen in een substraat telen. Over welke onderdelen hebben wij het nu; uitgaande van een teeltplan: (Dit zijn tevens de vaste onderdelen van het bedrijfsvoeringssysteem zoals dat gebruikt wordt door de consultantschappen).

1. Produktiebegroting

De gevolgen van het aanbrengen van het scherm zullen tot onderdrukking komen in de produktie wanneer de teler uitgaat van een licht-opbrengstrelatie. Ook de gevolgen in de opbrengst ten aanzien van de substraatteelt moeten in een begroting van de produktie worden meegenomen. Wanneer de ondernemer beschikt over gegevens van de afgelopen jaren, is dit gemakkelijker dan wanneer dit niet het geval is. Het gaat hierbij om de begroting van de stuks- of kg-produktie per m² of per bedrijf per periode of van potplanten de oppervlakte en het aantal stuks die er per periode kunnen worden afgezet.

2. Begroting van de geldopbrengsten

Heeft de teler een begroting gemaakt van de hoeveelheid die hij verwacht dan zal daarnaast een prijsverwachting moeten worden gemaakt. Hij kan dit doen naar aanleiding van zijn eigen gegevens per periode of van gemiddelde bedragen van veilingen. Op deze manier kan de ondernemer de totale opbrengsten per m² en van zijn bedrijf begroten.

3. Begroting van de kosten

Begroting van de toegerekende kosten. Aan elke teelt en gewas zijn verschillende kosten verbonden die rechtstreeks slaan op de teelt. Dit zijn de plantkosten, energiekosten, bemesting en gewasbeschermingsmiddelen, de afzetkosten en overige middelen die noodzakelijk zijn voor de teelt.

Ook deze kosten zullen anders zijn wanneer de ondernemer een scherm in zijn kas laat installeren; het energieverbruik zal gaan dalen. Wordt het een substraatteelt dan zullen de kosten van het ontsmetten veranderen en zullen de plantkosten stijgen en zal het mestverbruik toenemen.

— Begroting van de kosten van de duurzame produktiemiddelen. De duurzame produktiemiddelen brengen ook kosten met zich mee, namelijk rente-afschrijving en onderhoud. Komen er nieuwe investeringen, bij voorbeeld scherm en substraatteelt dan zullen ook daar de

kosten van moeten worden begroot en worden meegenomen.

— Begroting van de algemene kosten. De kosten die nu nog niet genoemd zijn vallen onder de algemene kosten. Ook deze moeten worden begroot. De administratiekosten — boekhouder — studieclubwerk, maar ook elektriciteit, water en benzine en het vastrecht en de meerprijs van de eerste 30.000 m². Ook hierbij kunnen door een ander teeltplan de algemene kosten gaan veranderen. Gebruikt men voor de substraatteelt leidingwater en kost dit bij voorbeeld f 1,50/m³ dan zullen ze hier moeten worden begroot en het bedrag is heel anders dan wanneer oppervlaktewater wordt gebruikt.

4. Begroting van de arbeid

De ondernemer zal voor zijn teeltplan een arbeidsbegroting moeten maken. Het teeltsysteem speelt daarbij ook een rol. Ook de verwachte opbrengst moet hierin worden meegenomen.

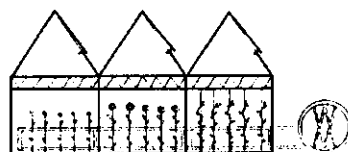
Het arbeidsaanbod kan verschillend zijn. Men kan met veel vast personeel werken of er worden vaak losse krachten aangehouden. Bij verandering in de teelt, bij voorbeeld bij het overgaan van tomaat-sla naar een substraatteelt kan men de slateelt laten vallen en zou kunnen worden gekozen voor twee tomatenteelten. De gevolgen hiervan voor de arbeidsbezetting dienen dan te worden nagegaan. Vanuit de afstemming van arbeidsaanbod en arbeidsbegroting kunnen de arbeidskosten worden begroot. Op deze manier kan een complete begroting worden gemaakt en kunnen ook alternatieven worden doorgerekend; waarbij als men in hetzelfde gewas blijft telen natuurlijk niet alles opnieuw hoeft te worden uitgerekend.

5. Bewaking van het teeltplan

De begroting van de voorgaande vier punten dienen te worden vergeleken met de werkelijke gegevens, die achteraf bekend zijn geworden. De oorzaken van de verschillen dienen te worden opgespoord om te kunnen bijsturen ten behoeve van volgende jaarplanningen.

Op welke termijn?

De keuze moet geruime tijd van tevoren worden gemaakt. Anders wordt het haastwerk en neemt men de tijd ook niet om eventueel alternatieven te berekenen. De ondernemer moet zich bij de teeltplanning afvragen hoe de te ver-



SCHEMA 1 NOODZAKELIJKE ELEMENTEN VAN TEELTPLANNINGSBESLISSINGEN

TERMIJN:	KWARTAAL VOORUIT VIER WEKEN VOORUIT
PERSONEN:	VOORLICHTING COLLEGA'S FAMILIE
SCHRIFTELIJKE INFORMATIE:	PRODUKTIEBOEKHOUDING ARBEIDSBOEKHOUDING BROCHURES
BESLISSINGSTECH- NIEKEN EN KENGETALLEN:	BEDRIJFSVOERINGSSYSTEEM BEDRIJFSREGISTRATIE
INSPRAAK MEDEWERKERS:	MEDEBESLISSINGSRECHT BIJ: PLANNING CONTROLE

wachten opbrengsten en kosten zich tot elkaar verhouden en wat de gevolgen zijn voor de arbeidsbezetting.

Indien dit ruim van te voren wordt gedaan, kan men zijn maatregelen treffen indien het nodig is en zal men ook bij investeringen met de financiers gaan praten voordat de ondernemer zijn beslissing al genomen heeft. De werkgroep Managementontwikkeling heeft in haar ideaal model gemeend dat in ieder geval minimaal een begroting per jaar moet worden gemaakt.

Wil men echter later ook naast de bewaking gaan bijsturen dan zal een kortere periode noodzakelijk zijn. Hierbij moet men dan denken aan een maand of eventueel een kwartaal. In sommige gevallen, bij voorbeeld arbeidsbegroting of energieverbruik kan men nog kortere periode nemen.

Het bijsturen van beslissingen

De begroting dient vergeleken te worden met de werkelijke gegevens, die achteraf bekend zijn geworden. De oorzaken van de verschillen dienen te worden opgespoord om te kunnen bijsturen ten behoeve van de volgende jaarplanningen. Korte perioden van begroten en bewaken komen de overzichtelijkheid ten goede. Dit maakt het bovendien mogelijk om na te gaan waar de verschillen tussen planning en werkelijkheid aan te wijzen zijn. Indien de begrote produktie in stuks of kg achter blijft, dan dient dit voor de tuinder een signaal te zijn om de oorza-

ken van deze verschillen op te sporen. Overleg met collega's over hun manier van begroten, bewaken en hun teeltresultaten is noodzakelijk.

Achterblijvende geldopbrengsten kunnen rechtstreeks te maken hebben met de mindere produktie maar kunnen ook verband houden met een achterblijvende kwaliteit of een gemiddelde lagere prijs. Van de totale kosten moet in de gaten worden gehouden of deze of onderdelen ervan niet de pan uitrijzen; wordt er bij voorbeeld te veel gas verbruikt en wat kan er aan worden gedaan om de kosten te drukken.

Met betrekking tot de arbeidsaanwending zal de ondernemer na moeten gaan of de taakomvang van de medewerkers te groot of te klein is en/of er moeilijkheden ontstaan in bepaalde perioden (arbeidspieken). Zo heeft bij voorbeeld een teeltplan met tomaten - sla een andere arbeidsbehoefte dan een teeltplan met tomaat tussenplanten, waarbij de arbeidsorganisatie behoorlijk kan verschillen.

Bekendheid met al deze omstandigheden geven de tuinder instrumenten in handen om tijdig nadelige ontwikkelingen te lijf te gaan. Bij afwezigheid van een begroting en het niet bewaken van die begroting zal hij tekorten van de teelt te laat merken.

Hulpbronnen bij de teeltplanning

De WMO heeft een overzicht gemaakt van de personen die mogelijk behulp-

zaam zijn bij de teeltplanning. Bij de begroting van vrijwel alle teeltplanningsonderzoek spelen de bedrijfsvoorlichters en de specialisten van de bedrijfsvoorlichtingsdiensten een belangrijke rol.

Bij de bewaking van het teeltplan is de bedrijfsregistratie een wezenlijk onderdeel. Onder bedrijfsregistratie wordt verstaan het vastleggen van een aantal gegevens van het bedrijf over de dagelijkse gang van zaken (opbrengsten - gasverbruik - bemesting - arbeid). Voor de vastlegging van deze gegevens is een formulierenset ontworpen door de consulentenschappen.

Uit het onderzoek is gebleken dat in werkelijkheid bij de teeltplanningsbeslissingen alleen de familie wordt geraadpleegd. Bij de bedrijven die aan teeltplanning doen wordt in zeer geringe mate gewerkt met cijfers van de voorlichting, de gegevens van veilingen, taaktijdenpublicaties en gegevens uit de vakbladen. Helaas wordt er erg weinig gebruik gemaakt van het bedrijfsregistratiesysteem. Bij de teeltplanning moet volgens de WMO een hoge waarde worden toegekend aan een produktie-boekhouding en een arbeidsboekhouding.

Beslissingstechnieken of kengetallen

Beslissingstechnieken kunnen een welkom hulpmiddel zijn bij de teeltplanning. In de praktijk wordt weinig gebruik gemaakt van het bedrijfsvoeringssysteem. Met betrekking tot deze bedrijfsvoering is een formulierenset beschikbaar bij de consulentenschappen. Van de tuinders, die aan teeltplanning doen past slechts één procent een bedrijfsvoeringssysteem toe. De ondernemers, en ook anderen, hebben bovendien een verkeerde indruk of een beperkt gezichtsveld van wat er onder een begroting moet worden verstaan.

Een van de belangrijkste aanbevelingen aan het onderwijs en de voorlichting is om de tuinders bewust te maken over het belang van het vooruit denken en het vooruit rekenen. De tuinders kan worden aanbevolen om dit niet geruisloos over zich heen te laten komen, maar actief gebruik te maken van de mogelijkheden, die er tot nu toe ontwikkeld zijn en de nieuwe ontwikkelingen op de voet te volgen.

Werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle

Drs. J. T. W. Alleblas, ing. J. K. Nienhuis,
Werkgroep Management Ontwikkeling

Beslissingen die betrekking hebben op de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle, hebben, in samenhang met een goede teeltplanning, een grote invloed op de bedrijfsresultaten. Naar gelang deze beslissingen beter worden voorbereid is de kans groter dat de tuinder een hoger opbrengstniveau haalt. Deze conclusie is duidelijk te halen uit het onderzoek naar het managementniveau in de glastuinbouw zoals dat door de Werkgroep Management Ontwikkeling (WMO) is verricht.

De zeer-korte-termijnbeslissingen die hier worden beschreven, betreffen de inzet en de bewaking van de arbeid. Een verantwoorde inzet van de arbeid eist voorbereiding op verschillende gebieden. Bij de voorbereiding is het aan te bevelen dat de ondernemer aandacht besteedt aan twee gebieden: de arbeidsbehoefte bij de verzorging van het gewas en de arbeidsbehoefte ten aanzien van de productie (oogst en verdere verwerking).

Bij een goede werkplanning zal tevens blijken of er naast de oogst- en verwerkingswerkzaamheden nog tijd kan worden ingeruimd voor andere werkzaamheden. De ondernemer bereidt zich door vooruitberekeningen voor op gebeurtenissen, die zich over enige maanden of weken kunnen voordoen. Hij krijgt hierdoor een steuntje in de rug bij beslissingen met betrekking tot aantrekken of afstoten van tijdelijke arbeid of kwalitatief goede of slechtere arbeid. De noodzakelijke elementen van beslissingen die met het voorbereiden en uitvoeren van het werk te maken hebben zijn opgenomen in schema 1.

Op welke termijn?

Beslissingen, en dus ook de voorbereidingen met betrekking tot het werk, worden omschreven als korte- of zeer-korte-termijnbeslissingen. Absoluut noodza-



Een goed manager moet in staat zijn om het arbeidsklimaat op peil te houden

kkelijk is werkvoorbereiding van één maand. Veel beter echter, en zeker geen luxe, is het om de werkzaamheden één week van te voren te bekijken. In de praktijk wordt vaak een planning gemaakt, die twee weken vooruit ziet en dan vlak voor de betreffende week wordt bijgesteld. Hierbij moeten werkverdelingen aan de orde komen van de vaste arbeidskrachten, eventueel aangevuld met tijdelijke losse arbeid.

Naast de week- en maandplanningen voor het gehele teeltplan is het aan te bevelen per gewas berekeningen te maken. Dit verhoogt bovendien het inzicht welke arbeidskosten aan de verschillende gewassen verbonden zijn.

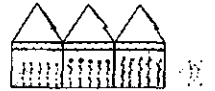
Gegevens vastleggen en vergelijken

In vergelijking met de in de voorgaande artikelen genoemde managementaspecten is de werkvoorbereiding in de glastuinbouw relatief goed ontwikkeld. Van alle bedrijven bestaat ongeveer 80 % aandacht aan de voorbereiding van de productie (oogst) en ongeveer 55 % aan de voorbereiding van de verzorging van het gewas. De vastlegging van de

gegevens en een vergelijking van normen en werkelijke gegevens achteraf geschiedt op weinig bedrijven. Slechts 16 % van de tuinders voert een administratie met arbeidsgegevens en slechts 8 % vergelijkt achteraf de normen en de werkelijke gegevens. De voordelen van vastlegging van de werkelijke gegevens en vergelijking met de geplande gegevens bij de bedrijfsvoering zijn nog steeds niet bekend bij de tuinder of worden niet voldoende ingezien.

Bedrijfsregistratie

Onder bedrijfsregistratie wordt verstaan het vastleggen van een aantal belangrijke bedrijfsgegevens zoals opbrengsten, energieverbruik, arbeidskosten, bemestingsgegevens enzovoorts. Een dergelijke bedrijfsregistratie kan de basis vormen voor juiste managementbeslissingen. De registratie van de opbrengsten is erg belangrijk in verband met de grote opbrengstverschillen in de productie. Daar de arbeid de grootste kostenpost is, is het belangrijk om hiermee aan de kostenkant te beginnen. Verder vormen de energiekosten een onderdeel dat bij de registratie beslist noodzakelijk is. Een voorbeeld van een



eenvoudige vorm van arbeidsregistratie is opgenomen in **schema 2**.

In verband met de verdergaande automatisering op de veilingen is het voor de tuinders gemakkelijk geworden de opbrengsten beter en duidelijker bij te houden. Bij de veilingen zelf bestaat de wil om de tuinders hun gegevens zo overzichtelijk mogelijk te verstrekken. De eerste stappen van de veilingen om de tuinders terwille te zijn bij hun opbrengstregistratie zijn dus gezet. Het verdient aanbeveling om bij het verstrekken van deze gegevens door verschillende veilingen een systeem te kiezen dat

de onderlinge vergelijking tussen de tuinders zou kunnen vergemakkelijken. Als vervolg op deze bedrijfsregistratie kan worden gesteld dat deze gegevens ook te gebruiken zijn voor de begrotingen die voor de teeltplanning moeten worden gemaakt en van waaruit de jaarplanning van een nieuw seizoen moet worden opgesteld.

Sociale aspecten

Zowel bij de lange-termijnbeslissingen, de teeltplanning en de werkvoorbereiding heeft de tuinder te maken met aller-

lei sociale aspecten. Op deze plaats wordt beknopt ingegaan op enige sociale aspecten, die te maken hebben met de werkomstandigheden en het arbeidsklimaat.

— Werkomstandigheden

Niet te verwaarlozen factoren bij de arbeidsaanwending zijn de personeelsaccommodatie en de werkomstandigheden. Bij de wat grotere bedrijven is het aan te bevelen te beschikken over eet- en drinkgelegenheden, toiletten en wasgelegenheden. De werkomstandigheden kunnen verder worden veraangenaamd door bij voorbeeld goede ventilatie (schuur), muziek, aangepaste verwarming of verlichting in de schuur, vermijden van onnodig staand of bukkend werken (goede stoelen), verhogen van de bedrijfsveiligheid en tegengaan van geluidsoverlast.

Uit het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gebleken dat de ondernemers hun medewerkers wel vaak stimuleren om eigen ideeën in te brengen. Het wekt echter verwondering, dat de medewerkers daarvoor slechts in een zeer klein aantal gevallen worden beloond.

— Arbeidsklimaat

Evenals bij de beleidsbeslissingen en teeltplanningsactiviteiten van de ondernemer worden de medewerkers slechts in een klein aantal gevallen betrokken bij de besluitvorming ten aanzien van werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Het belang van een goed arbeidsklimaat en arbeidsmotivatie van de medewerkers via verder ontwikkelde betrokkenheid is bij de meeste ondernemers niet bekend of wordt niet voldoende ingezien.

De Werkgroep Management Ontwikkeling wijst er nadrukkelijk op dat deze factoren niet verwaarloosd mogen worden. Zij kunnen niet alleen de arbeids sfeer en arbeidsinzet verbeteren, maar hebben ook positieve gevolgen voor het bedrijfsresultaat. Een goed manager moet in staat zijn om de arbeidsmotivatie en het arbeidsklimaat op peil te houden. Dit streven wordt voor een groot deel onderbouwd door overleg en uitwisseling van gegevens met alle betrokkenen binnen het bedrijf.

NOODZAKELIJKE ELEMENTEN VAN ZEER-KORTE TERMIJNBESLISSINGEN

TERMIJN

- 4 WEKEN VOORUIT
- WEEK VOORUIT

PERSONEN

- VOORLICHTING ARBEIDSSPECIALISTEN

SCHRIFTELIJKE INFORMATIE

- OPBRENGSTGE-GEVENSVEILINGEN
- VAKPERS: LEI-IN-FORMATIE ARBEIDSPANNING
- TAAKTIJDENPUBLIKATIES

BESLISSINGSTECHNIKEN EN KENGETALLEN

: bedrijfsregistratie;
vastleggen en con-
trolleren:

- OPBRENGSTGE-GEVENS
- ARBEIDSGE-GEVENS
- ENERGIEGE-GEVENS

INSPRAAK MEDEWERKERS

: medebeslissings-
recht bij:

- VOORBEREIDING
- UITVOERING
- CONTROLE

Verhoging produktie per m² moet kostenstijging opvangen

**Ir. A. J. Vijverberg en
ing. B. H. J. Veldman,**
Consulentschap voor de Tuinbouw
Aalsmeer-Utrecht

Ir. T. H. Edens,
CAD voor de Bloemisterij

ing. S. R. R. Croqué,
Proefstation voor de Bloemisterij, Aalsmeer

De sterke stijging van de gasprijs heeft tot een sterke stijging van de uitgaven geleid. Het einde van tal van bedrijven is daardoor in zicht en van nog meer bedrijven is het voortbestaan onzeker geworden. In dit artikel wordt geprobeerd de effecten van die sterke stijging van de gasprijs te beschrijven en een bijdrage te leveren aan het opstellen van een antwoord op de ontstane crisissituatie. De aandacht zal daarbij niet alleen gericht zijn op de kostenkant, maar ook op de produktiekant, de kant van de opbrengsten.

In artikelen in de vakpers wordt de stijging van de gasprijs vaak (en terecht) gekoppeld aan de stijging van het kostenniveau. De stijging van het kostenniveau is voor het voortbestaan van de bedrijfstak op middellange en lange termijn ongetwijfeld erg belangrijk. In gesprekken met ondernemers echter ligt veel vaker de nadruk op de door de gasprijs veroorzaakte stijging van de uitgaven. De uitgaven zijn op tal van bedrijven niet meer door de inkomsten te dekken. Men wordt geconfronteerd met een liquiditeitstekort. En dat is de belangrijkste factor die het voortbestaan van een bedrijf op korte termijn ondermijnt. Naast de stijging van het kosten- en uitgavenniveau is er nog een derde factor, die de aandacht verdient en dat is de noodzakelijke verandering in de produktiewijze, die door de gestegen gasprijs veroorzaakt is. In de vijftiger en zestiger jaren ging het er om het aandeel van de (snel stijgende) arbeidskosten in de totale produktiekosten omlaag te brengen. De investeringen in die tijd waren dan ook vooral gericht op beperking van de benodigde arbeid. Nu gaat het er om het aandeel van de energiekosten in de totale produktiekosten omlaag te brengen.

Dat brengt in een aantal gevallen een (nog) snellere waardedaling van het produktie-apparaat dan in het nabije verleden al optrad, met zich mee.

Stijging kosten

De stijging van de gasprijs heeft geleid tot een sterke stijging van het kostenniveau. Om het effect van die gasprijsstijging op de stijging van het kostenniveau te kunnen inschatten, is in **figuur 1** het kostenniveau van 1979 en 1981 weergegeven. Daarnaast is het kostenniveau van 1981 weergegeven waarbij de energiekosten met 40 % zijn verhoogd (aardgasprijs 41 cent/m³). Hierbij is ervan uitgegaan, dat de produktiewijze en/of de bedrijfsuitrusting ongewijzigd is gebleven. Met nadruk zij hier nog eens gesteld, dat de bedrijfstak op langere termijn alleen maar kan voortbestaan als de produktie kostendekkend plaatsvindt. Geen enkele economische activiteit kan op lange termijn voortbestaan als geen redelijke besparing mogelijk is. En om dat te bereiken is — in het algemeen gesproken — een nagenoeg kostendekkende produktie noodzakelijk. Er wordt hier zeer doelbewust „nagenoeg kostendekkend” gesproken. Uit het verleden is namelijk bekend dat ondernemers bereid zijn genoegen te nemen met een lagere vergoeding voor hun arbeid en kapitaal dan de CAO respectievelijk de bank berekent. Wel moet hierbij worden opgemerkt, dat de speelruimte in deze de laatste jaren kleiner is geworden. Dat komt omdat het vreemde vermogen relatief zo sterk is toegenomen.

Stijging uitgaven

Behalve een kostendekkende produktie op langere termijn mag op middellange termijn het niveau van de uitgaven dat van de ontvangsten niet overtreffen. Hier wordt waarschijnlijk het meest kritische punt van de bedrijfstak in deze jaren geraakt. Hoe de gasprijs op dit punt ingrijpt wordt geprobeerd zichtbaar te maken aan de hand van 1979 en 1981. Ook daarbij zijn de gegevens van 1981 weer voorzien van een tabel, waarbij de gasprijs opgevoerd is tot 41 cent/m³ (**figuur 2**). Om het uitgavenniveau te schatten, zijn we — per jaar en per sector van de glastuinbouw — uitgegaan van de gemiddelde gegevens van het eigen vermogen, van de gemiddeld per familie geleverde arbeidsinspanning en van de gemiddelde privé-bestedingen. Uitgaan-

de van deze gegevens ontstaat het volgende beeld.

Het verschil tussen de ontvangsten en uitgaven is kleiner geworden en zal het komend jaar wellicht nog kleiner worden. De mogelijkheid tot reserveren is daardoor geringer geworden. Dat betekent een uitholling van het weerstandsvermogen van de bedrijven.

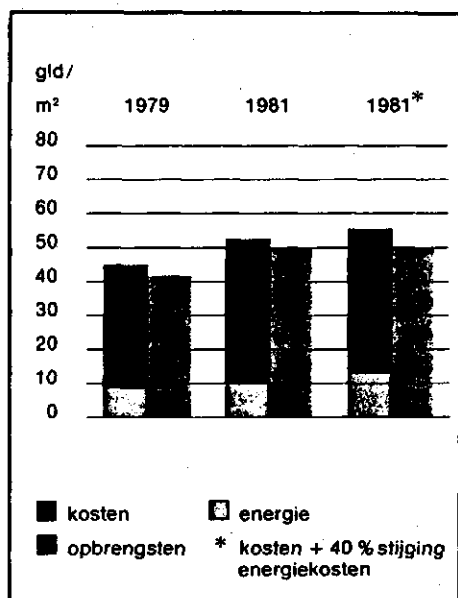
Veroudering produktie-apparaat

Een ondernemer heeft tot taak om de produktiefactoren, datgene dus wat nodig is voor de produktie, zodanig te combineren, dat het produceren zo goedkoop, zo doelmatig mogelijk verloopt. In de vijftiger en zestiger jaren betekende dit, dat vooral op de verbetering van de arbeidsproduktie moest worden gelet. Dat was toen de produktiefactor, die snel in prijs steeg. Beperking van de snel stijgende arbeidskosten was toen een belangrijke doelstelling. Artikelen, waarvan een groot deel van de kosten bestonden uit arbeidskosten, hadden in die tijd een beperkt perspectief. Nu geldt iets dergelijks voor de energiekosten. Artikelen en/of produktiewijzen, die veel energie vereisen, zijn uit de boze. Zo'n artikel of produktiewijze prijst zichzelf uit de markt. Een produktie-apparaat, dat een veel energievragende produktiewijze met zich meebrengt, is door de gestegen energieprijs sterk in waarde gedaald. Lange, smalle percelen zijn ook om deze reden snel in waarde gedaald. Kassen waarin om technische of economische redenen onvoldoende energiebesparende maatregelen kunnen worden genomen, zijn voor gestookte teelten niet meer geschikt en dus sterk in waarde gedaald.

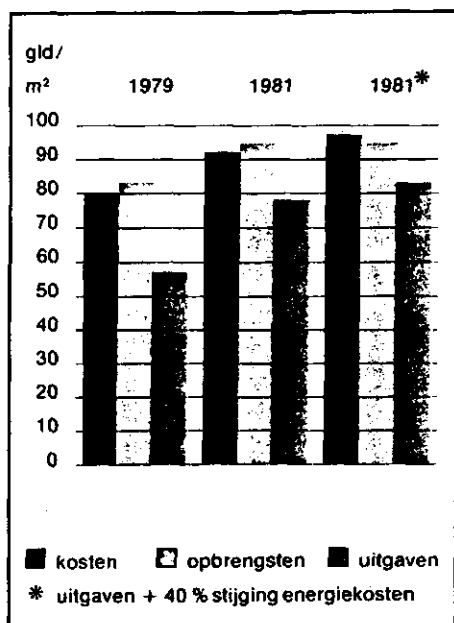
Stijging kapitaalslasten

De vijftiger jaren tot de eerste helft van de zeventiger jaren zijn gekenmerkt door lage rentekosten. De rentevoet was in vergelijking met de inflatie zodanig laag, dat men zich met investeren nooit een buil kon vallen. De inflatie loste als het ware een belangrijk stuk van de lening af en de rentevoet was, vergeleken met nu, laag. Dit spelletje — investeren en financieren uitgaande van goedkoop geld — gaat nu nauwelijks of niet meer op, ook niet als de rentevoet nog verder zakt. Enerzijds is de rentevoet belangrijk gestegen, anderzijds is het inflatiepercentage niet onbelangrijk gedaald. Er is meer reden dan in de voorbije kwart eeuw om investeringen zeer goed te

plannen. Gelukkig zijn er ook betere mogelijkheden om die investeringen goed te plannen. Het inzicht en de mogelijkheden om de diverse effecten van een investering in te schatten zijn de laatste jaren belangrijk vergroot. Dat is — gelet op de gestegen kapitaalslasten — erg belangrijk, want mistappen op het gebied van de investeringen zijn nu fataler dan ooit.



Figuur 1: Niveau van kosten en opbrengsten in de glastuinbouw in 1979 en 1981
Bron: LEI-rentabiliteitsonderzoeken



Figuur 2: Niveau van kosten, opbrengsten en uitgaven over 1979 en 1981 (potplanten)

Gelijktijdigheid kostenstijgingen

Twee van de drie belangrijkste kostensoorten, namelijk de kapitaalskosten en de energiekosten, zijn de laatste jaren belangrijk in prijs gestegen. Die gelijktijdigheid van kostenstijgingen plaatst de teler voor grote problemen.

De opgave voor de komende jaren is om het energiegebruik per eenheid produkt omlaag te brengen. Gelijktijdig moet scherp op de kapitaalsproductiviteit worden gelet, de hoeveelheid produkt die per gulden geïnvesteerd vermogen wordt geproduceerd moet voldoende hoog zijn.

Centrale begrippen

De arbeidskosten, de kapitaalskosten en de energiekosten vormen dus de drie belangrijkste kostensoorten. Het voortbestaan van de bedrijfstak op lange termijn is dus afhankelijk van de vraag of men de produktiviteit per uur arbeid, per gulden geïnvesteerd kapitaal en per m³ aardgas voldoende kan (blijven) verhogen. Arbeid is en blijft een belangrijke kostensoort; kapitaal en energie zijn twee kostensoorten, welke de laatste jaren belangrijk in prijs gestegen zijn. Om deze kostensoorten goed in het oog te houden, kan men gebruik maken van het begrip produktiviteit. Onder het begrip produktiviteit wordt de hoeveelheid van het geproduceerde per uur arbeid, per hoeveelheid geïnvesteerd vermogen of per m³ aardgas verstaan. Bij het ontwikkelen van een toekomstvisie is het van groot belang deze produktiviteitsbegrippen goed in de gaten te houden.

Waardedaling onroerend goed groot

Het hiervoor beschrevene, de extra snelle waardedaling van verouderde percelen en opstanden, wordt nog onvoldoende in de praktijk beseft. De verschuiving in de verhoudingen van de kostensoorten is zodanig geweest, dat een aanpassing van de produktiewijze aan de prijswijzigingen absoluut noodzakelijk is. De verschuiving in de verhouding van de kostensoorten die het meest uitgesproken tot uiting komt is de gestegen gasprijs. Maar een stijging welke ook wel degelijk meetelt, vormen de hogere kapitaalslasten. Hogere lasten die ontstaan door een hoger rentepercentage en wellicht ook door een kortere afschrijvingsperiode. De huidige daling van de rente-

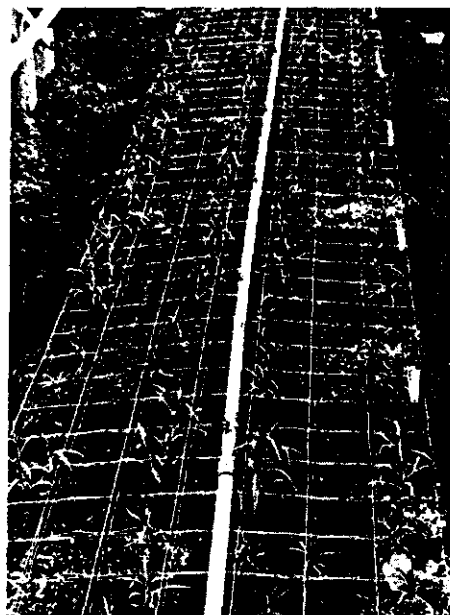
voet haalt de stelling dat de kapitaalslasten sterk zijn gestegen, allermindst onderuit. Investeren op een perceel met een ongunstige lengte/breedte-verhouding of op een perceel met een slechte draagkracht van de grond of in een — relatief — duur kastype vereist een zeer zorgvuldige overweging. Als men per m² kas belangrijk meer moet investeren dan een collega-ondernemer met hetzelfde teeltplan, moet er een rood lampje gaan branden. Automatisch in de bestaande situatie doorgaan kan meer dan ooit fataal zijn.

Eerdere kostenexplosie

In de vijftiger en zestiger jaren was de aandacht vooral gericht op de arbeidskosten. Dat was toen de kostensoort, die het snelste in prijs steeg. In relatie tot de kostenexplosie waar we nu midden in zitten, lijkt het raadzaam om de verschillen en overeenkomsten tussen toen en nu nog eens systematisch onder de loep te nemen.

Overeenkomsten tussen toen en nu

Een opvallende overeenkomst tussen beide perioden, de vijftiger en zestiger jaren en de huidige periode dus, is het in grote mate voorhanden zijn van technische mogelijkheden. Toen (en nu nog) technische mogelijkheden om op arbeidskosten te besparen. Nu van vele mogelijkheden om op energie te bespa-



Op de v. kant meter is de beste energiebesparing te boeken

Verhoging produktie per m² moet kostenstijging opvangen

ren. Een andere opvallende overeenkomst is, dat zowel toen als nu het motto is dat — alvorens nieuwe investeringen te doen — het er allereerst op aan komt om het gebruik van de al aanwezige investeringsgoederen te verbeteren. Een potplantenbedrijf, waar niet of onvoldoende aan „planning” wordt gedaan, waar men niet weet of op dezelfde oppervlakte niet 10 of 20 % meer planten geteeld kunnen worden, moet met een betere planning beginnen als het over energiebesparing gaat. In dit kader is het vermeldenswaardig, dat zowel toen als nu, opvoering van de produktie per m² de eerst aangewezen weg was en is om de moeilijkheden te boven te komen. Voor de duidelijkheid zij hier nog vermeld, dat produktieverhoging per m² een grotere hoeveelheid van gelijke kwaliteit of een gelijke hoeveelheid van betere kwaliteit kan betekenen. Kwaliteitsachteruitgang betekent altijd het paard achter de wagen spannen.

Verschillen tussen toen en nu

De stijging van de arbeidskosten vond plaats in een tijd van een sterk expanderende markt. De groei in de omvang van de bloemisterij zowel als de sortimentsverbreding binnen de groenteteelt en binnen de bloemisterij ondersteunden de marktpositie van de glastuinbouw in die periode in hoge mate. De stijging van de energieprijs moet worden verwerkt in een tijd, waarin de markt niet of nauwelijks meer groeit. Groei (bedrijfsvergroting) als middel tot kostenbeheersing komt dus nu veel minder in aanmerking dan vroeger.

Geén koerswijzigingen, wel bijsturingen

Zoals hiervoor is te lezen, vormen de arbeidsproduktiviteit, de kapitaalsproduktiviteit en de energieproduktiviteit belangrijke maatstaven voor het handelen in de toekomst. Bij stijgende kosten en gelijkblijvende of slechts langzaam stijgende opbrengstprijzen is het al of niet overleven van de bedrijfstak afhankelijk van de produktiviteitsstijging. Bij het streven naar stijging van de arbeids-, kapitaals- of energieproduktiviteit is het nog steeds verstandig om te beginnen met de produktie per m². Steeds weer blijkt, dat het vergroten van de produktie per m² de meest doeltreffende methode is om de arbeids-, kapitaals- of energieproduktiviteit te verbeteren.

Samenvatting

De stijging van de energieprijs heeft op de glastuinbouw een drievoudig effect, namelijk:

- de produktiekosten worden hoger;
- een groter deel van de kosten worden uitgaven;
- het produktieapparaat (de kassen) verouderen in veel gevallen sneller dan voorheen.

In dit artikel wordt een vergelijking getrokken tussen de (snelle) stijging van de gasprijs en de (geleidelijke) stijging van de arbeidskosten in de voorbije decennia. De volgende verschillen tussen beide verschijnselen hebben we opgemerkt:

- de stijging van de gasprijs gaat gepaard met een hoge rentevoet. De stijging van de arbeidskosten ging gepaard met een relatief lage rentevoet;
- arbeidskosten vormen voor een deel

geén uitgaven maar op een gezinsbedrijf voor een belangrijk deel juist inkomsten;

- de stijging van de arbeidskosten is relatief langzaam verlopen gedurende een lange tijd; de stijging van de energiekosten verloopt schoksgewijze (1973 en 1979) en is weinig voorspelbaar;
- de kennis van de bedrijfstak aangaande de effecten van de investeringen en de optimale volgorde van de investeringen is nu groter dan in de voorbije decennia.

Gelet op de verhouding van arbeidskosten, kapitaalskosten en energiekosten is verhoging van de produktie per m² nog steeds de eerst aangewezen methode om de gevolgen van de energiecrisis te ontgaan. Investeringen, uitsluitend gericht op energiebesparing komen op de tweede plaats.



Bij chrysantemum werd de laatste jaren een opmerkelijke verbetering in de produktie per vierkante meter gerealiseerd

Beter management op potplantenbedrijven

Het teeltplan doelgericht uitvoeren

Ing. P. Bleijenberg, IMAG, Wageningen

In dit vierde en laatste artikel van de serie over het management op potplantenbedrijven zijn we aangekomen bij het uitvoeren van het gekozen teeltplan, dat we vaak ook productieplan noemen. Voor het uitvoeren van het plan is een goed overleg noodzakelijk tussen de teler en zijn personeel. Vervolgens moet het teeltplan voortdurend worden gecontroleerd en zo nodig bijgesteld. Door het teeltplan doelgericht uit te voeren en te bewaken schept het bedrijf een doelgerichte kans op rendementsverbetering.

In de voorgaande drie artikelen hebben we allereerst de huidige situatie van het bedrijf beoordeeld door het huidige teeltplan op te stellen (fase A). Daarna hebben we gezocht of hierin verbeteringen mogelijk waren. Waar dat mogelijk was hebben we dat uitgewerkt in een nieuw gekozen teeltplan (fase B). Was dit naar tevredenheid, dan kon de teler dit vertalen in normatieve cijfers, zoals zoveel mag die teelt kosten in die periode en zoveel arbeid is uitgetrokken voor die teeltfase in diezelfde periode (fase C). Nu we zover zijn komen we in fase D van de planning, namelijk het uitvoeren van het gekozen teeltplan of productieplan.

De uitvoering

In fase C zijn dus de activiteiten vertaald in normatieve cijfers. Het bedrijf heeft zich hiermee als het ware tot taak gesteld

in een bepaalde planperiode bepaalde doelstellingen te bereiken. Op basis hiervan kan de teler voor de uitvoering ervan per week of per maand werkplannen maken. Hierin legt hij vast welke stappen en maatregelen moeten worden genomen en hoe veel tijd eraan mag worden besteed. Dus bij voorbeeld wanneer en hoe lang oppotten en wanneer en hoe lang toppen, of uitzetten of vul zelf maar in. Het werkplan is dus tevens een taakstelling voor het personeel. Daardoor krijgen de medewerkers ook een duidelijk inzicht in hun taakomvang. Het is belangrijk dat het werkplan in goed onderling overleg wordt uitgevoerd. Aldus kan het werkplan een bijdrage leveren aan een betere arbeidsmotivatie. Het gedrag van de medewerkers hangt namelijk af van de methode van taakstelling en de overdracht ervan. De plaats van fase D is terug te vinden in afbeelding 1.



Door het gebruik van een werkplan weet ook het personeel beter wat het moet doen. Deze betrokkenheid verhoogt de arbeidsmotivatie

Beter management op potplantenbedrijven

Controleren en bijsturen

Deze laatste fase van de planning, fase E, staat ook afgebeeld in afbeelding 1. Dit is het sluitstuk van het gekozen productieplan. In deze fase E worden de werkelijke resultaten, die zijn verzameld en opgeschreven in de vorige fase D, vergeleken met de normatieve cijfers uit de planning. Met andere woorden: in fase E vragen we ons steeds af of we datgene hebben bereikt wat we wilden bereiken. Het is belangrijk dat bij het verwezenlijken van het plan de resultaten ervan binnen de grenzen bewegen van de planning. In dat geval is er sprake van evenwicht tussen planning en uitvoering. De teler hoeft dan niet bij te sturen en kan doorgaan met het uitvoeren van het productieplan. Zijn de prestaties echter niet in overeenstemming met de normatieve cijfers uit de planning, dat wil zeggen wijkt de prijs per eenheid produkt, de ruimtebenutting, de kosten, de te produceren aantallen enzovoorts in gunstige of ongunstige zin af van de doelstellingen, dan kan de vraag worden gesteld of we het gekozen productieplan moeten handhaven (vraag 7 uit afbeelding 1). Wordt hierop bij een herwaardering van het productieplan bevestigend geantwoord, dan kan de teler zich afvragen of de vastgestelde afwijkingen zijn ontstaan tijdens de uitvoering van het plan. Zoals bij voorbeeld door een te lage prestatiegraad, een ondoelmatige organisatie (wachtijden, leegloop, te laat uitvoeren) of door onvoldoende beheersing van het teeltverloop. In dergelijke gevallen moet de teler de uitvoering van het werk aanpassen (D1 in afbeelding 1). Zijn de verschillen niet toe te schrijven aan de uitvoering, dan kunnen de normatieve cijfers uit de planning worden gecorrigeerd (vraag 8, afbeelding 1).

Uit het controleren en bijsturen vloeit een aantal taken voort voor de teler, namelijk:

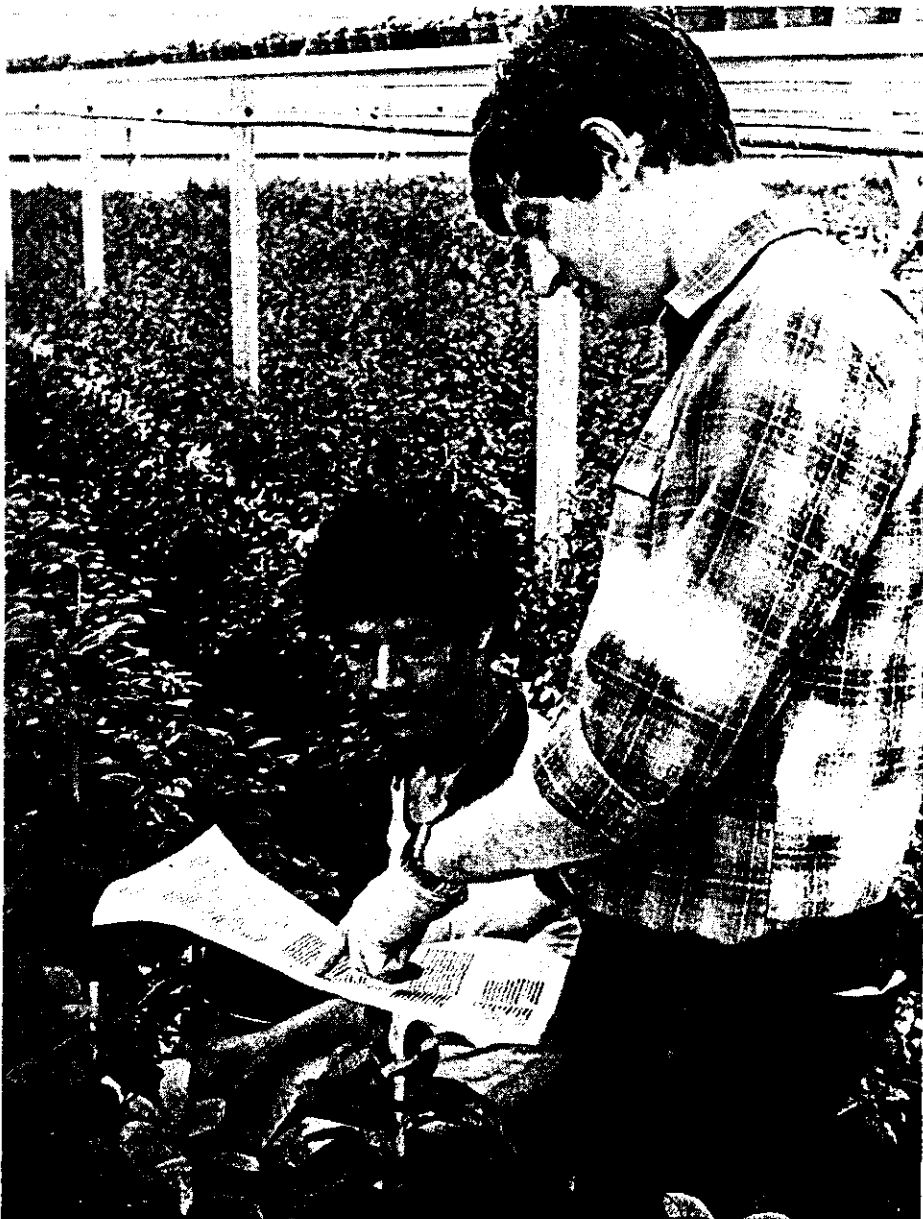
- door een betere beheersing van het teeltproces, het verkrijgen van betere teeltgegevens en door het meer ervaring opdoen met de vertaling van teeltplannen, moeten de teeltgegevens en normatieve cijfers steeds worden bijgesteld. Tijdens ons onderzoek is gebleken dat de verkregen gevoelsmatige teeltgegevens 30 tot 40 % afwijken van de werkelijke situatie;
- bij veranderde omstandigheden binnen en buiten het bedrijf (bij voorbeeld bij nieuwbouw of uitbreiding) zal het gekozen teeltplan tussentijds moeten worden herzien.

Aldus kan door een beter management de manier van werken van het bedrijf worden beoordeeld en bijgestuurd. Het bedrijf krijgt daardoor de beschikking over goede teeltgegevens en normatieve cijfers die het zo broodnodig heeft.

Nabeschuiving

Tijdens het onderzoek op potplantenbedrijven is een methode voor een beter management ontwikkeld en in een vragenlijst vastgesteld. Hierin wordt stapsgewijs aangegeven welke teeltgegevens en beheerstechnieken nodig zijn voor het vertalen, uitvoeren, controleren en bijsturen van de activiteiten op het bedrijf. Voor het verzamelen en ordenen van de benodigde gegevens, voor het beoordelen van de huidige en de toekomstige situatie en het zichtbaar maken van de kneipunten, is aan de vragenlijst een overzichtelijke formulier toegevoegd voor het rekenwerk. Door dit alles zal de teler meer moeten

doen aan administratie en aan overleg met het personeel. Dit is noodzakelijk, wil de teler voorkomen dat het bedrijf door onvoldoende inzicht te maken krijgt met een langdurig lage rentabiliteit. Dit kan worden veroorzaakt door slechte ruimtebenutting (kwantitatieve benutting), of door teelten met een te lage winstmarge (kwalitatieve benutting), of door ondoelmatige uitvoering van de teeltplannen. De opgezette methode is bedoeld als een leerproces voor potplantentelers. Daarbij ontstaat een ontwikkeling van gevoelsmatig werken naar planmatig telen. Bijkomstig is dat de teler meer inzicht krijgt in de mogelijkheden van automatiseringsmiddelen, die momenteel door het IMAG worden ontwikkeld. De publikatie „Een stapsgewijze handleiding voor het potplantenbedrijf” zal nog dit jaar, of anders begin volgend jaar verschijnen. Voor andere bronnen van informatie beschikt de auteur over een uitgebreide literatuurlijst.



Een goed management vereist een goed overleg met de medewerkers op het bedrijf

A. Analyse van de huidige situatie

B. Productie

A.1. Vaste bedrijfsgegevens verzamelen
1-beschikbare ruimte (indeling, inrichting, oppervlaktebenutting en beschikbare vaste arbeid (leiding en werknemers)
2-vaste kosten (algemene kosten en kosten duurzame produktiemiddelen)

A.2. Huidige productiepakket beschrijven
1-produkt(en)
2-afzetmogelijkheid
3-ruimtebehoefte per eenheid produkt
4-arbeidsbehoefte per eenheid produkt
5-prijsverwachting per eenheid produkt
6-toegerekende kosten per eenheid produkt
7-saldo per eenheid produkt

A.3. Huidige productieplan beschrijven
1-per periode het aantal, de plaats en de benodigde ruimte van ieder produkt (balkenplanning)
2-per periode de arbeidsbehoefte en het arbeidsaanbod

A.4. Evaluatie huidige productieplan
1-ondernemersoverschot
2-winstmarge per produkt
3-ruimte tekort en ruimtebenutting
4-arbeidstekort en arbeidsbenutting

Tevreden? 1

Ja

C. Vertaling van de huidige situatie in productieve normatieve cijfers

C.1. Normatieve cijfers vastleggen

D. Uitvoering van de huidige productieplan

D.2. Werkelijke resultaten in cijfers vastleggen

D.1. Uitvoering bijstellen

E. Beoordelen en bijsturen

E.1. Vergelijking werkelijke resultaten met normatieve cijfers en beoordeling van nieuwe externe ontwikkelingen

Bijsturen? 6

B.1. Afzetmogelijkheid bepalen

Afzetmogelijkheid voldoende? 3

Ja

B.2. Nieuw produkt waarden
3-ruimtebehoefte per eenheid produkt
4-arbeidsbehoefte per eenheid produkt
5-prijsverwachting per eenheid produkt
6-toegerekende kosten per eenheid produkt
7-saldo per eenheid produkt
8-voorlopige winstmarge per eenheid produkt

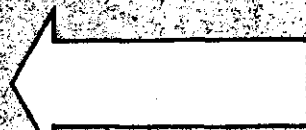
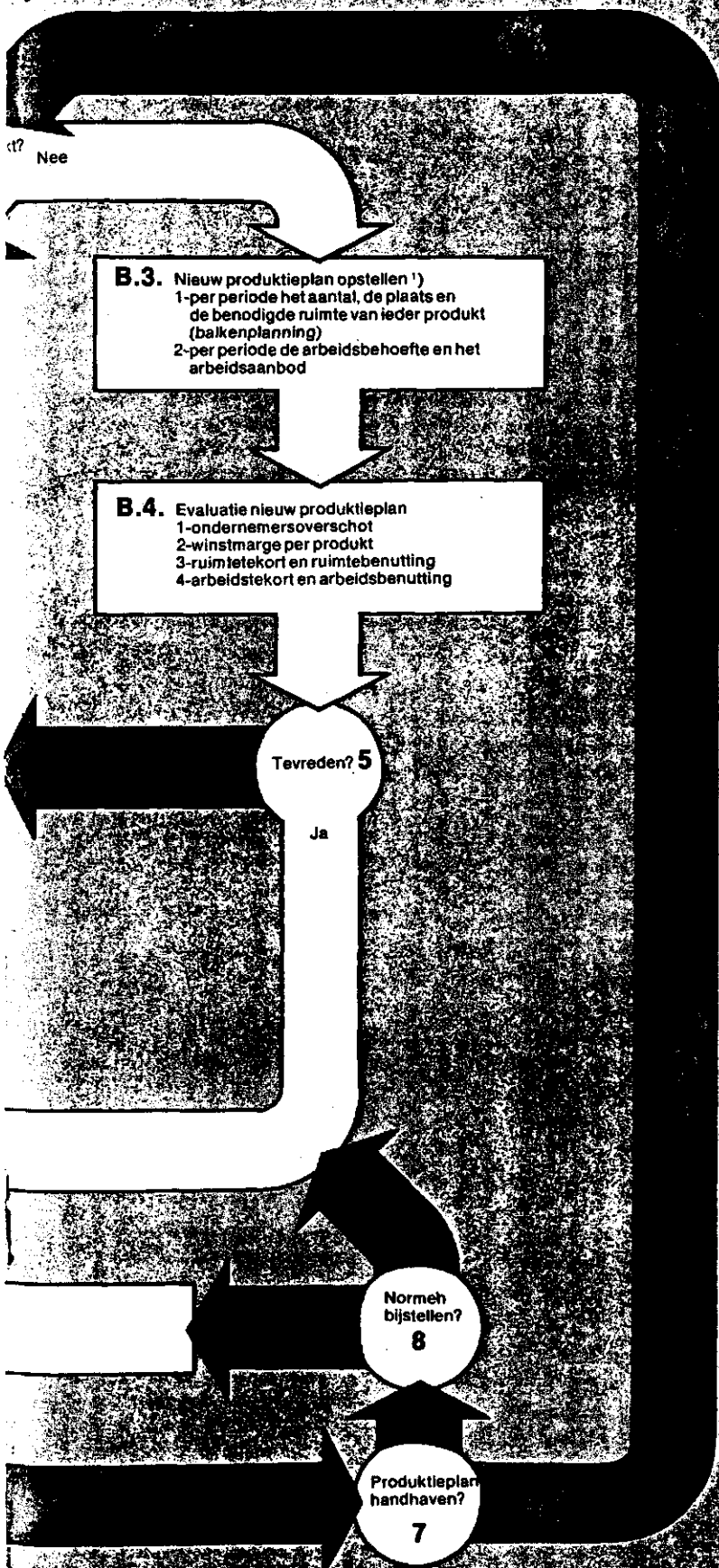
Voorlopige winstmarge voldoende? 4

Ja

9-Produkt opnemen in productiepakket

Ja Nieuw produkt 2

wijzigen



procedure



terugkoppeling

Abbeelding 1

Analyseschema voor de organisatorische aanpak van het kasbenuttingsprobleem bij de potplantenteelt

Schema bewaren!

Het leerproces dat in deze artikelen-serie is uiteengezet is geen ontwikkeling van vandaag op morgen. Het is dan ook een verstandige zaak dit analyseschema bij de hand te houden. Het is eenvoudig onbeschadigd uit het blad te nemen door de nietjes te buigen.

Het huidige teeltplan kritisch beoordelen

Ing. P. Bleijenberg, IMAG, Wageningen

In het eerste artikel over verbeteren van het management op potplantenbedrijven zijn we ingegaan op het hoe en waarom van toepassen van beheerstechnieken. Bedoeling ervan is dat het bedrijfsresultaat wordt verbeterd, ofwel het rendement. In dit tweede artikel komt met name aan bod het beoordelen, of anders gezegd het analyseren van de huidige situatie van het bedrijf. Wat is het huidige productieplan of teeltplan? Als dat is uitgewerkt kunnen we zoeken naar mogelijke verbeteringen ervan.

In het vorige artikel stond een analyse-schema dat aangaf hoe in fasen gewerkt kan worden aan verbetering van het management. In fase A wordt het huidige teeltplan beoordeeld (geanalyseerd). In fase B wordt gezocht naar verbeteringen in dit plan. In fase C wordt dit vertaald in een nieuwe planning. De uitvoering vindt plaats in fase D, terwijl in fase E het productieplan wordt gecontroleerd. Terug naar fase A; daarin moet de teler gegevens van zijn bedrijf en van zijn teeltplan verzamelen en opschrijven. Het zijn gegevens die karakteristiek zijn voor zijn bedrijf. Vandaar dat we het hoofdstuk over fase A achtereenvolgens hebben gesplitst in: karakteristiek van het bedrijf, karakteristiek van het product, karakteristiek van het productieplan of teeltplan en ten slotte de eindbeoordeling of de waardebeoordeling van dit werkstuk. Dit laatste heet evalueren.

Karakteristiek van het bedrijf

Zoals uit afbeelding 1 blijkt zijn voor het bepalen van de karakteristiek van het bedrijf de vaste bedrijfsgegevens nodig. Voor het waarderen van de factor arbeid moeten de vaste personeelsbezetting en het aantal uren per jaar worden getoet. Hierbij gaat het om de directe arbeidsplaatsen, namelijk het aantal werknemers en/of gezinsleden dat direct bij de teelt of het productieproces is betrokken en de indirecte arbeidsplaatsen, zoals de leiding die nodig is om de werknemers op de directe arbeidsplaats hun werk doelmatig te laten verrichten.

A.1. Vaste bedrijfsgegevens verzamelen

- 1 - beschikbare ruimte (indeling, inrichting, oppervlaktebenutting en beschikbare vaste arbeid (leiding en werknemers)
- 2 - vaste kosten (algemene kosten en kosten duurzame produktiemiddelen)

Afbeelding 1: Karakteristiek van het bedrijf

In dit stadium is ook informatie nodig over de oppervlaktebenutting. Bij de bepaling van de oppervlaktebenutting heeft het bedrijf te maken met twee aspecten, namelijk de bruto-oppervlakte, dit is de oppervlakte van de glasopstanden, en de netto-oppervlakte, dat staat voor de beteelbare oppervlakte. Door de oppervlakte in m² te vermenigvuldigen met het aantal weken per jaar wordt het aantal beschikbare week.m² verkregen. Deze week.m² zijn nodig voor de berekening van de kosten per netto week.m² voor duurzame produktiemiddelen en brandstof. Om het niveau van de totale vaste kosten te kunnen bepalen moet het bedrijf overzichten opstellen die inzicht geven in de kosten voor duurzame produktiemiddelen, algemene kosten en brandstofkosten. Hiermee is het bedrijf

in kaart gebracht en kunnen we beginnen met het karakteriseren van het product.

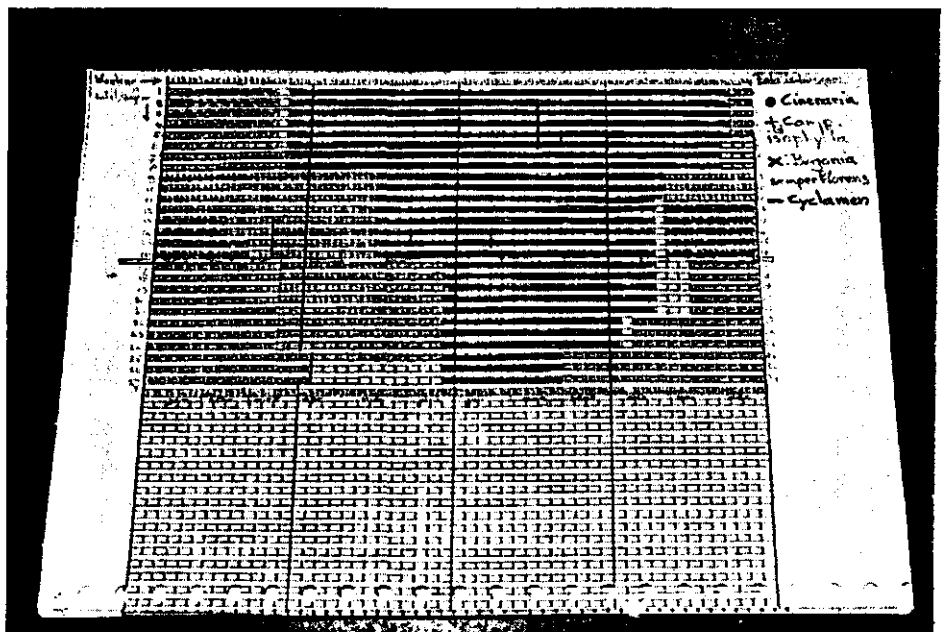
Karakteristiek van het product

Hierbij is informatie nodig over de huidige produkten. Dat zijn dus de planten die tot nu toe op het bedrijf worden geteeld. Op deze wijze wordt kennis verkregen over de inhoud van het totale productiepakket. Dit is te bereiken door ieder product (elk soort plant) te waarderen in: ruimtebehoefte, arbeidsbehoefte, prijsverwachting en toegerekende kosten. Zie hiervoor ook afbeelding 2. Toegerekende kosten zijn kosten die direct toe te rekenen zijn aan de desbetreffende teelt,

A.2. Huidige productiepakket beschrijven

- 1 - produkt(en)
- 2 - afzetmogelijkheid
- 3 - ruimtebehoefte per eenheid produkt
- 4 - arbeidsbehoefte per eenheid produkt
- 5 - prijsverwachting per eenheid produkt
- 6 - toegerekende kosten per eenheid produkt
- 7 - saldo per eenheid produkt

Afbeelding 2: Karakteristiek van het product



Zo ziet een balkenplanning eruit



Door planning is tijdig informatie verkrijgbaar over het gebruik van de kasruimte

zoals de kosten voor stek, potgrond en potten. De verwachte opbrengstprijis minus de toegerekende kosten per plant (produkt) levert een positief of negatief bedrag op dat saldo wordt genoemd. Als we aldus rekenen krijgen we inzicht in het saldo per eenheid produkt. Tevens krijgen we inzicht in het saldo per eenheid produkt per week.m². Dit gegeven kan worden gebruikt voor de kwantitatieve bezetting van de tabletten, dus voor de bepaling van de omvang van de partij per soort plant. De teler, of beter gezegd de ondernemer, zal daarbij beperkingen aanbrengen in verband met de marktverhoudingen (aanbod, prijzen) en de beschikbaarheid van de kasruimte (kwantitatief en kwalitatief). Bij het hanteren van het saldo per eenheid produkt moet de teler er rekening mee houden dat positieve saldo's kunnen verleiden tot de weg van de minste weerstand. Dit door snel en gemakkelijk genoeg te nemen met een lage aanbiedingsprijs. Het is echter zo, dat niet moet worden vergeten dat in het saldo nog geen rekening is gehouden met de vergoeding voor de duurzame produktiemiddelen (kas, verwarming en dergelijke), de arbeid en soms ook de apart verrekende brandstofpost. In de volgende fase zullen we ons bezighouden met het omschrijven van het huidige produktieplan: de karakteristiek van het produktieplan. Zie hiervoor ook afbeelding 3.

A.3. Huidige produktieplan beschrijven

- 1 - per periode het aantal, de plaats en de benodigde ruimte van ieder produkt (eventueel met behulp van een balkenplanning)
- 2 - per periode de arbeidsbehoefte en het arbeidsaanbod

Karakteristiek van het produktieplan

Onder produktieplan wordt verstaan het opschrijven van het aantal potplanten per soort per teeltfase die tijdens een planningsperiode op de daarvoor benodigde tabletten staan. De gegevens die met betrekking tot het gebruik van de kasruimte moeten worden verzameld bestaan uit:

- het sortimen of produktiepakket;
 - hoeveelheid produkt per soort gedurende de planningsperiode;
 - plaatsbepaling in de kas van elk produkt gedurende de planningsperiode.
- Wanneer er een tussentijds wijderzetten voorkomt in de planningsperiode, ontstaat er een onoverzichtelijke situatie, die tot klaarheid kan worden gebracht met behulp van een balkenplanning als beheerstechniek.

In deze balkenplanning kunnen de activiteiten schematisch worden weergegeven door middel van horizontale balken, waarvan de lengte de teeltduur en de teeltfasen voorstelt. De plaatsing van de balken geeft weer de plaats en de onderlinge samenhang van de produkten. Door balkenplanning is tijdig informatie verkrijgbaar over het gebruik van de kasruimte, de kwantitatieve benutting van de tabletten (hoeveel planten per tablet) en de benuttingsgraad. Voor het omschrijven van het huidige produktieplan zijn ook arbeidsgegevens nodig, namelijk:

- de bewerking van het produkt per planningsperiode;
- de hoeveelheden per bewerking;
- de taaktijd per bewerking.

Door de hoeveelheden per bewerking te vermenigvuldigen met de voor de bewerking geldende taaktijd en de uitkomst daarvan per planningsperiode op te tellen, krijgt de teler inzicht in de arbeidsbehoefte over het gehele jaar. Daarnaast is informatie nodig over de beschikbare uren per planningsperiode. Door het toevoegen van een arbeidsplanning als beheerstechniek krijgt het bedrijf informa-

tie over de verdeling van de arbeidsbehoefte, de beschikbare uren per planningsperiode en de uren „over” en „tekort”. Door een beter inzicht in de factor arbeid kan de teler beter beoordelen en beslissen over zaken als het uitbesteden van werk, het maken van overuren, het aantrekken van losse krachten, de arbeidsbehoefte per eenheid produkt en de arbeidskosten per eenheid produkt. Nadat de huidige situatie van het bedrijf aldus is bepaald, kan de positie van het bedrijf worden vastgesteld. Dit kan gebeuren op basis van de navolgende grootheden, namelijk:

- het ondernemersoverschot (de echte winst);
- de winstmarge per produkt;
- het ruimtetekort en de ruimtebenutting;
- het arbeidstekort en de arbeidsbenutting;

De grootheden bij elkaar maken het mogelijk de oorzaken vast te stellen van de al dan niet gunstige bedrijfsresultaten tot nog toe. Zo geeft bij voorbeeld het ondernemersoverschot een idee van het saldo per m² alsmede een idee van het huidige produktieplan in zijn totaliteit. De winstmarge per produkt geeft de winstgevendheid van het desbetreffende produkt aan. Dat wil zeggen van de mate waarin het produkt of de teelt een bijdrage levert aan het ondernemersoverschot. Voor het bepalen van de winstmarge per produkt is het nodig dat naast de direct toegerekende kosten ook de overige kosten worden toegerekend aan het produkt. De overige kosten zijn dan de arbeidskosten op basis van de arbeidsbehoefte per produkt en de kosten van de duurzame produktiemiddelen en de brandstof op basis van het ruimtebeslag van de teelt in week.m². De ruimteplanning waarbij het ruimtetekort en de ruimtebenutting zichtbaar wordt gemaakt, geeft aan in hoeverre de capaciteit van de kasruimte doelmatig wordt gebruikt. Dit gaat ook op voor de arbeidsplanning als het gaat om de vraag naar doelmatigheid.

Tot zover het tweede artikel over beter management op potplantenbedrijven. In het volgende artikel gaan we nader in op de eindbeoordeling van het huidige produktieplan. Daarna zullen we het hebben over het al of niet aanbrengen van verbeteringen en de vertaling in normale cijfers van het gekozen produktieplan of teeltplan.

Afbeelding 3: Karakteristiek van het produktieplan

Planning vereist bij nieuwbouw of aanpassing

Ko van der Kwaak,

Consulentschap voor de Tuinbouw Aalsmeer-Utrecht

Na een forse inzinking van de bouw in 1982, is deze dit jaar weer wat opgeleefd. De goede prijsvorming van voorjaar 1983 en de stabiliserende energieprijzen zijn hier zeker debet aan. Ook realiseren veel ondernemers zich dat je investeringen niet kunt blijven uitstellen.

Voor het bouwen van een nieuw bedrijf, uitbreiding of aanpassing is een goede planning noodzakelijk. Er zijn helaas te veel voorbeelden dat een niet goed geplande bouw de teler zeer veel geld kost.

Geheel of gedeeltelijk kunnen problemen worden voorkomen door weloverwogen aan de gang te gaan. Helaas

handelt een aantal telers nogal impulsief. Een periode van goede prijzen, zoals afgelopen voorjaar, mag niet leiden tot ondoordachte beslissingen.

Uit eigen situatie kan iedere teler zien wat voor hem het beste is. Geen enkele situatie is identiek, zodat nooit een algemeen advies mogelijk is.

Is boven water hoeveel geld men in één of meerdere fasen kan investeren, dan kan op een rijtje komen wat nodig is. Als er subsidies te verdienen zijn is dat ook meegenomen. Bedenk wel dat subsidies moeten worden voorgefinancierd. Ook is een reserve nodig omdat de teler na realisatie van bouwplannen, niet direct in productie komt. Uiteraard is dit wel afhankelijk van de teelt. Probeer financieel niet alles op haren en snaren te zetten.

Beste plan is pas goed genoeg

Voor een goed plan is veel bedenktime nodig. Slechts eenmaal kan men het beschikbare geld uitgeven. Het beste

plan is pas goed genoeg. Praat erover met anderen. Zorg eerst het plan goed rond te hebben voor met een bouwer wordt gepraat. Laat de investering liever niet door hem vaststellen, over het algemeen wordt het plan dan duurder. Eenmaal een minder goede beslissing genomen, betekent in een volgende fase sleutelen en in feite kapitaalsverlies. Ga onder meer de volgende punten na:

- welk kastype, luchting, energiebesparende maatregelen;
- hoeveel m² kas bouwen;
- situering van de kassen;
- ketelhuis nog in orde? (vergroten, verplaatsen);
- drainage;
- grondbewerking;
- erfverharding;
- waterbassin, waterbehandeling;
- keuze kweektafels, rolcontainers
- kunstmest- en watergeefstelsel;
- betonpaden;
- computer + behuizing;
- water, gas en elektra;
- pijpen aan monorailhaken;
- complex verwarmingssystemen met



Resultaat van een goede planning: een kas die op tijd klaar is en waarin het gewas prima groeit

onderverwarming, bovenverwarming, condensor, enzovoort;

- CO₂;
- hemelwaterafvoer;
- fundering (wel of niet geïsoleerd).

Vergunningen zelf aanvragen

Als teler is het mogelijk om aanvragen voor vergunningen aan de bouwer over te laten. Raadzamer is het om zelf alles in de hand te houden. Anders blijft hij afhankelijk van anderen. Om alle vergunningen op tijd te hebben, is vroeg beginnen nodig. Denk aan:

- aanleg brug en dam;
- bouw van een huis;
- bouw kas en schuur;
- hinderwet;
- brandweereisen.

Vergeet niets. Een bouwstop betekent tijd en geldverlies.

Voor de voorzieningen water, gas en elektra, is het nodig tijdig contact op te nemen met de betreffende bedrijven. Dit kunnen posten zijn die in de totale begroting nogal eens te laag zijn begroot. Overweeg eventuele alternatieven.

Offertes

Om een goede offerte te krijgen, hebben potentiële leveranciers de juiste maten nodig. Zet dit zelf op een blok millimeterpapier. Bij gelijke maten is vergelijken pas echt mogelijk. Met de bedragen van volledige offertes komt de goede begroting boven water. Onder de druk van de concurrentie zijn veel offertes niet volledig. Probeer dit direct uit te sluiten. Narekeningen zijn akelig en kunnen leiden tot een gespannen verhouding met de leverancier. In het ergste geval komt men tot de conclusie dat de afgewezen aanbieder toch goedkoper zou zijn geweest.

Coördinatie voorkomt dubbel werk

Veel grote bouwers geven hoog op van het bouwen van zogenaamde „turn key“-projecten. Alles in één hand is erg mooi, mits het niet te veel kostenverhogend werkt. Een opdrachtgever en één verantwoordelijke uitvoerder zorgen voor veel duidelijkheid en snel handelen. In de bouw kennen we een zekere volgorde.

Het bijgaande schema geeft een voorbeeld van een potplantenbedrijf van 8.000 m² met rolcontainers. Voor een dergelijk complex bedrijf is 22 weken

Weeknummer:	14	16	18	20	22	24	26	30	32	34	36
1 fundering kas + KH:											
2 hoofdbetonpalen:											
3 betonvloeren:											
4 metselen ketelhuis:											
5 constructie kas:											
6 luchtmechaniek:											
7 hemelwaterafvoer:											
8 beglazen:											
9 afwerking kas:											
10 kleine paden:											
11 levering containers:											
12 rollebaan:											
13 afwerken intern transport:											
14 ketel/brander:											
15 KH installatie:											
16 transportleidingen:											
17 kasverwarming:											
18 isolatie CV:											
19 afwerking CV:											
20 scherminstallatie:											
21 elektrische installatie:											
22 klimaatinstallatie:											
23 levering computer:											
24 beregning + kunstmestdosering:											
25 Pompinstallatie:											

uitgetrokken. Voor een snijbloemenbedrijf van 8.000 m² zijn globaal 15-18 weken nodig. Een combinatie van bouwers kan zeer goed werken. Structuurbedrijf van de grond door trekkers kan snel de kop worden ingedrukt. Coördinatie van werkzaamheden voorkomt veel dubbel werk. Houd bij dit alles wel in de gaten dat de bouwers elkaar moeten verstaan.

Bouwtijd

Laat in het jaar bouwen, betekent laat betalen. In de herfst is het weer onberekenbaar en kan de bouw flink uitlopen. Beter is het wat te vroeg te beginnen, zodat alles wat rustiger aan kan. De leveranciers staan ook wel eens met de rug tegen de muur, omdat bij voorbeeld levertijden langer zijn geworden. Voorbeelden zijn onder meer aluminium en de verzinkerij. Wat extra tijd, geeft de grond kans om te drogen en kan het aanleggen van de hemelwaterafvoer door eigen mensen gebeuren.

Afspraken op papier

Mondelinge afspraken zijn mooi, maar nauwelijks meer reëel in deze maatschappij. Wanneer iedereen precies doet wat hij beloofd heeft is er geen vuiltje aan de lucht, maar te vaak zijn mensen plotseling iets vergeten. Voor een offerte en een orderbevestiging geldt altijd: „wat er niet in staat krijg je niet“.

Ondanks vergelijkingstabellen, valt het niet altijd mee prijs en kwaliteit precies

op een rij te krijgen. Neemt men kwaliteit als uitgangspunt, dan zal het erg moeilijk zijn de exacte prijs er naast te zetten. Veel aspecten zijn bijna niet objectief in een bedrag uit te drukken. Ook met de prijs als uitgangspunt en de kwaliteit er naast, is een vergelijking moeilijk. Toch is een poging tot vergelijken zeer waardevol. Ga bij voorbaat niet uit van „de goedkoopste mag het maken“. Goedkoop kan dan wel eens duurkoop zijn.

Een bouwobject van enige omvang kent een bouwplanning. Haal voor een goed schema alle leveranciers een keer bij elkaar. Zo weten zij van elkaars wensen en gedachten. Op deze manier kunnen de werkzaamheden logisch op een rijtje komen. Moet er worden bijgestuurd, dan weet een ieder wie de verantwoordelijke persoon is. Een vrij groot object komt niet vanzelf tot stand. Controle zal zeker nodig zijn. In de grotere objecten is een stuk zelfstandigheid en doorzettingsvermogen vereist.

Samenvatting

Realisatie van een groot project gaat je niet in de koude kleren zitten. Eerst moet er een goed plan op tafel komen, inclusief de financiering. In de aanbestedingsfase moeten complete offertes op tafel komen. In de uitvoeringsfase vindt veel overleg plaats en dient er kwaliteitsbewaking te zijn. Goede afspraken maken blijft belangrijk. Zo iets geldt uiteraard voor zowel teler als bouwer/installateur.

Een beleidsplan opzetten

Ing. P. Bleijenberg, IMAG Wageningen

Het maken van een beleidsplan is het bepalen van de beste weg waarlangs men zijn doel kan bereiken. Dat doe je in feite continu. Steeds moet men zich afvragen, of de weg die men heeft uitgestippeld, nog steeds de juiste is. Wil je het goed doen, dan is het nodig steeds de positie van het bedrijf te kennen.

Als het gaat om de bepaling van de positie van het bedrijf, kan men zich een aantal vragen stellen. Bijv.:

- Hoe zijn de winstmogelijkheden van het huidige teeltplan?
- Hoe ligt de arbeidsprestatie op het bedrijf?
- Worden de werkzaamheden tijdig uitgevoerd?
- Biedt de tegenwoordige bedrijfsgrootte mogelijkheden voor een goed inkomen?
- Worden er tijdig afspraken gemaakt met losse krachten, zodat wanneer het bedrijf meer arbeidsuren nodig heeft, het hierover kan beschikken?
- Is er voldoende controle op het realiseren van de plannen?
- Wordt er gedacht aan training en vorming van het personeel?
- Wordt het personeel voldoende betrokken bij de bedrijfsactiviteiten, zodat er een goede arbeidsmotivatie ontstaat?

Wie die vragen goed wil beantwoorden, zal merken, dat dit nog niet zo eenvoudig en gemakkelijk is. Maar een eerlijk en gefundeerd antwoord is nodig, om goed te weten, waar men staat met het bedrijf. U kunt dan een stap verder gaan en aan de hand van de vragen zoals ze hierboven zijn opgeworpen, bijv. vaststellen, welke produktieplannen met de aanwezige arbeidskrachten, het aanwezige glas en de inrichting daarvan én de aanwezige kennis kunnen worden uitgevoerd. Er kan worden nagegaan, in hoeverre de winst met behulp van de ter beschikking staande hulpmiddelen kan worden verbeterd. U kunt signaleren, welke zwakke plekken de bedrijfsorganisatie vertoont. Vaststellen in hoeverre men door het ontwikkelen van andere teeltplannen betere winstmogelijkheden heeft, of vaststellen of men door een betere arbeidsmotivatie de prestatiegraad van het bedrijf kan verhogen.

Het beleidsplan

In het voorgaande hebben we gezien, hoe er als het ware een vraag- en ant-

woordspel ontstaat, als het gaat om de mogelijke middelen en wegen om tot het doel te geraken. Door denken, aanpassen, vergelijken en het vinden van nieuwe ontwikkelingen, zal stap voor stap een beleidsplan ontstaan. Kort en goed, het gaat er om, dat we tot een echt doelgericht gedrag komen.

De stijl van leidinggeven

In het beleidsplan nemen we besluiten op met betrekking tot teeltplannen, uitbreiding, investeringen, omzet, financiering etc. Maar het belangrijkste is natuurlijk, dat alle activiteiten, die in het beleidsplan zijn vastgelegd, — geleidelijk — worden uitgevoerd. Hierdoor ontstaat de noodzaak, om bij het leidinggeven duidelijke doelstellingen voor ogen te houden.

Als we leidinggeven, moeten we goed voor ogen houden, dat we te maken hebben met enerzijds een economisch motief, winst maken, maar anderzijds met een bestuursmotief, het instandhouden van de organisatie. Maar daarmee zijn we er nog niet, want wie alleen van die twee motieven uitgaat bij de opbouw van een organisatie, verwaarloost een aantal aspecten. We geven hiervan een voorbeeld.

Vanuit het winstmotief geredeneerd, wordt arbeid beschouwd als produktiemiddel. Voor de bestuurbaarheid van het bedrijf zou het best gemakkelijk zijn, als de arbeid werd geleverd door feilloos werkende robots. Maar, arbeid wordt veelal nog door mensen geleverd. En als men zijn doelstellingen wil realiseren, dan zal men ook moeten beantwoorden aan de verwachtingen, waarden en normen van de werknemers.

Zo is er bij de mensen vaak een behoefte aan erkenning. Men wil als volwassen en deskundig mens gezien worden die mee kan praten over zaken met betrekking tot de dagelijkse uitvoering. Om dit te bereiken is een vorm van leiderschap nodig waarbij de werknemers deel kunnen nemen aan de besluitvorming.

Door middel van planningsbesprekingen over het al dan niet en zo ja, op welke wijze de doelstellingen zullen worden gerealiseerd, kunnen de werknemers meewerken aan de totstandkoming van een beleidsplan of een deel daarvan. Door de werkwijze is de medezeggenschap van het personeel mogelijk. Om alle misverstanden te voorkomen: met medezeggenschap wordt hier bedoeld een wederzijds erkende vorm van overleg, waarbij beslissingen die door de leiding worden genomen, worden beïnvloed door de werknemers.

Er zijn echter ook andere manieren om de werknemers „erbij” te betrekken. Bijv. bij de opzet van werkplannen voor de dagelijkse uitvoering. Hierover en over zaken als inspraak, taakstelling, controle etc. zal het gaan in een volgend artikel in deze serie.

Zonder de interesse en de medewerking van de werknemers komt men er niet...



Amro-bank peilt mening glastuinders

64 % van de glastuinders ziet nog wel positieve ontwikkelingen in de glastuinbouw, maar er is ook een groep (18 %) die het bedrijf zou willen beëindigen. 13 % van de tuinders zal niet in energiebesparing investeren en een even grote groep geeft daarnaast aan, geen subsidie aan te vragen in het kader van het sectorbeleid. Dan was er — begin september — nog altijd een groep tuinders (22 %) die deze subsidie nog niet had aangevraagd, maar wel van plan was dit te doen.

Dit komt naar voren uit een meningenonderzoek dat de Amro-bank begin september door het NIPO heeft laten uitvoeren op 483 glasbedrijven.

Over het meningen-onderzoek van de Amro-bank heeft u in de vorige Tuinderij al het een en ander kunnen lezen in ons commentaar. Het ging om een representatieve steekproef waarbij 264 bloemen- en potplantenbedrijven betrokken waren en 219 glasgroentebedrijven. Het waren bedrijven van 70 sbe of meer, (1 ha stooktomaten = 300 sbe) en we mogen dus zeggen dat het aantal ondervraagden representatief is voor ca. 10.000 glasbedrijven.

Aan de ondernemers werd een aantal uitspraken voorgelegd. Hieruit kwam ondermeer het volgende naar voren:

— meer dan de helft van de glastuinders (56 %) acht nog ruime toekomstmogelijkheden aanwezig in de Nederlandse glastuinbouw

— echter 18 % (1.800 ondernemers) zou het liefst vandaag nog het bedrijf sluiten vanwege de huidige economische situatie. 76 % deelt die mening niet

— 35 % verwacht dan ook de komende jaren zonder meer een verbetering van de bedrijfsresultaten

— de impasse in de glastuinbouw is volgens 62 % van de ondervraagden niet hoofdzakelijk te wijten aan de gas-perikelen

— ná de energie-kosten, zo vindt de helft van de glastuinders, vormen de aflossings- en renteverplichtingen het grootste probleem

— 73 % vindt dat het afbreken van kassen c.q. bedrijfsbeëindiging meer gesubsidieerd dient te worden

— meer dan de helft van de glastuinders (59 %) ziet dan ook in een flinke sanering een belangrijk middel om tot verbetering van de arbeidsopbrengst te komen

— tweederde meent dat de rentesubsidieregeling aanmerkelijk verbeterd moet worden, een kwart kan zich hiermee niet verenigen

— tevens vindt tweederde dat de overheid juist nu meer garantiekredieten moet verstrekken

— gezien de snelheid waarmee de technische ontwikkeling voortschrijdt op het gebied van energiebesparende middelen, zo zegt 56 %, zou nu investeren wel eens te vroeg kunnen zijn.

40 % vindt het niet goed gaan

Veertig procent van de ondervraagde ondernemers is van mening dat het in de gehele glastuinbouw momenteel nergens goed gaat. Van de 60 % die vinden dat het wel ergens goed gaat, meent 20 % dat dit het geval is in de glasgroenteteelt. Een ongeveer gelijk aantal vindt dat het in de bloemen- en potplantenteelt nog goed gaat en 7 % is van mening dat de champignonteel een lonende zaak is. Gevraagd naar de gang van zaken in de eigen sector, zijn de groentetelers minder positief dan de collega's bloemen- en potplantentelers. Dat heeft o.a. te maken met de slechte prijsvorming die men toen al wekenlang meemaakte voor bepaalde produkten op de veiling. Begin september vond 16 % van de groentetelers dat het goed ging; 40 % vond dat het noch slecht, nog goed ging en 44 % was van mening dat het slecht ging. Er waren opvallende verschillen tussen kleinere en grotere bedrijven in de beantwoording. Bij de kleine bedrijven gaven twee maal zoveel ondernemers aan dat het goed ging dan bij de grotere. Op de grotere bedrijven, ca. 1 ha of groter, zei maar liefst 48 % van de ondernemers dat het slecht ging in de glasgroenteteelt.

Pratend over de situatie op het eigen bedrijf, bleken de bloemen- en potplantentelers wat positiever te zijn dan de groentetelers. 49 % van de ondernemers uit de eerstgenoemde sector vond dat het goed ging op het eigen bedrijf, 39 % vond het goed, noch slecht gaan en 12 %

vond het slecht gaan. Bij de glasgroentetelers lagen die percentages als volgt: 38,42 en 20 %.

De problemen van dit moment

Er werd gevraagd aan te geven waarin op dit moment de grootste problemen ten aanzien van de bedrijfsvoering liggen. In volgorde van belangrijkheid:

— **energiekosten:** 61 % — waarbij een belangrijk verschil optreedt tussen het bloemen- en potplantenbedrijf (70 %) en het glasgroentebedrijf (51 %)

— **lagere opbrengst/lagere prijzen:** 20 % — dit speelt met name de glasgroentetelers parten (23 %) voor de bloemen- en potplantentelers ligt het percentage beduidend lager (14 %)

— **loonkosten:** 11 % — vooral het bloemen- en potplantenbedrijf gaat hier onder gebukt (17 %), het glasgroentebedrijf ondervindt minder last (6 %)

— **rentelasten:** 10 % — ook hier belangrijker voor de bloemen- en potplantentelers (13 %) dan voor de glasgroentetelers (6 %)

— **algemene kosten en lasten:** 14 %

Al met al was 36 % van de ondervraagden van mening dat er geen positieve ontwikkelingen in de glastuinbouw te bespeuren zijn. Maar de overige 64 % zien deze wel degelijk, al heeft men er wat afwijkende meningen over:

7 % meent dat de moeilijkheden in de glastuinbouw van tijdelijke aard zijn

12 % heeft de hoop gevestigd op energiebesparing: efficiëntere productie en nieuwe teeltwijzen

6 % ziet de oplossing in sanering: de goede bedrijven zullen overblijven

5 % verwacht veel van export naar nieuwe markten

4 % meent dat kwaliteitsverbetering de glastuinbouw een nieuwe stimulans kan geven.

Beter management op potplantenbedrijf

Beter management op potplantenbedrijven. Onder deze titel zal ing. P. Bleijenberg, hoofd van de afdeling Arbeids- en Organiseertkunde van het IMAG in Wageningen, in een serie van vier artikelen uiteenzetten hoe potplantentelers hun bedrijf beter kunnen runnen. In dit eerste artikel zal hij stapsgewijs aangeven hoe dat mogelijk is. In de daarop volgende artikelen wordt zijn beheerstechniek verder uitgewerkt. Dit jaar nog zal van de hand van Bleijenberg een boekwerkje verschijnen met de titel: „Beter management: een stapsgewijze handleiding voor het potplantenbedrijf”. In deze serie alvast zijn introductie van een leerproces.

Introductie van een leerproces

Ing. P. Bleijenberg

Uit onderzoek is gebleken dat de toepassing van beheerstechnieken het rendement van potplantenbedrijven gunstig kan beïnvloeden. Dit kan doordat de teler het produktieplan vertaalt in activiteiten en normatieve cijfers en die vervolgens uitvoert en controleert. De toepassing van beheerstechnieken is niet voorbehouden aan grote bedrijven, ook kleine bedrijven kunnen hiermee goede resultaten behalen. De telers moeten echter wel bereid zijn de beheerstechniek goed in de organisatie in te bouwen.

Voorbeelden van beheerstechnieken zijn onder meer de planning van arbeid en ruimte en de kostprijsberekening. Niet alleen de technische, maar ook de organisatorische kwaliteit van het bedrijf speelt een belangrijke rol in het voortbestaan en de concurrentiepositie van het potplantenbedrijf. De organisatorische kwaliteit van het bedrijf heeft tot op heden echter weinig aandacht gekregen. Dit wordt veroorzaakt door het taakgerichte leiderschap binnen het potplantenbedrijf. De leider, ofwel de teler heeft een zakelijke instelling en is zo vergroeid met het uitvoerende werk zelf te doen, dat hij zich maar moeilijk van de „werkvloer” kan losmaken. Dit heeft tot gevolg dat:

- het produktieplan niet wordt vertaald in activiteiten en normatieve cijfers
- de werkelijke resultaten in termen van produktie-aantallen, prijzen, arbeid, kosten, teeltduur en dergelijke, veelal niet per planningsperiode worden vastgelegd
- teeltgegevens niet voorhanden zijn,



Ing. P. Bleijenberg

waardoor het teeltplan (of produktieplan) niet kan worden vertaald in normatieve cijfers

- het produktieplan niet kan worden beoordeeld en bijgestuurd
- het produktieplan gevoelsmatig wordt uitgevoerd, waarbij de teler vaak achter de „kneipunten” aan loopt.

Alles bij elkaar heeft deze werkwijze een negatieve invloed op het bedrijfsresultaat.

Waarom beter management?

Bij de benadering van de huidige problematiek blijkt het voor het potplantenbedrijf niet altijd eenvoudig te zijn de beschikbare kasruimte evenwichtig te benutten. In het ene geval wordt de beschikbare kasruimte onvoldoende benut en treedt er een aanzienlijke leegstand op. De teler zal proberen de kasruimte zo snel mogelijk op te vullen met nieuwe planten. Het ontbreekt hem echter aan voldoende inzicht in de gevolgen hiervan voor de volgende teeltperiode. In het andere geval komt het voor dat produktten elkaar in een aantal perioden „weg-

drukken”. Hierdoor kunnen de produktten zich niet tot het einde van de vereiste teeltduur handhaven en moeten ze in een te vroeg stadium als halfklaar produkt worden afgezet.

Door onvoldoende informatie over het ruimtebeslag, dat wil zeggen over de teeltduur en de ruimte de het produkt (de plant) in de loop van de tijd zal innemen, is er weinig bekend over de vaste kosten die aan het af te leveren produkt moeten worden toegerekend. Hierdoor is er weinig inzicht in de winstgevendheid van het produkt, dat wil zeggen van de mate waarin het produkt bijdraagt aan het ondernemersoverschot. Zo kan een negatieve winstmarge op korte termijn voor lief worden genomen, maar dit houdt op langere termijn voor het betreffende produkt toch een onvoldoende vergoeding in voor het gebruik van de duurzame produktiemiddelen (kas, grond, verwarming, tafels en dergelijke). Wanneer het bedrijf in het produktieplan een aantal „zwakke” produkten heeft opgenomen, dan kan het gebeuren dat een op het oog goed gevulde kas toch verliesgevend kan zijn. Kwantitatief is de kas goed benut, kwalitatief is dit helaas niet zo.

Zonder gebruik van beheerstechnieken die in samenhangend verband moeten worden toegepast, kan de potplantenteler de problemen in hun onderlinge samenhang niet meer overzien. Voorts is het een fundamentele voorwaarde dat het potplantenbedrijf beschikt over goede teeltgegevens. Deze zijn nodig voor het opbouwen van normatieve cijfers in de planning. Zonder teeltgegevens en normatieve cijfers is een verantwoorde besluitvorming onmogelijk. Zaken als kneipunten en afwijkingen worden niet geconstateerd en bijsturing van het produktieplan is niet uitvoerbaar. Normatieve cijfers zijn onmisbaar als wezenlijke instrumenten voor de bedrijfsvoering. Om in scheepstermen te spreken: ze zijn onmisbaar voor de uitvoering van het vaarplan.

Beter management op potplantenbedrijven

Een stapsgewijze aanpak

Tijdens het onderzoek op potplantenbedrijven is een analyseschema ontwikkeld waarin de korte-termijnbeslissingen ten aanzien van het productieplan aan de orde komen. Zie hiervoor **afbeelding 1**, p. 36. Met behulp hiervan wordt stelselmatig aangegeven welke stappen moeten worden genomen, welke gegevens nodig zijn en welke beheerstechnieken in samenhangend verband moeten worden toegepast. Het analyseschema valt uiteen in de volgende onderdelen:

- A. Analyse van het huidige productieplan (teeltplan).
- B. Het aanbrengen van verbeteringen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de technische en economische mogelijkheden van het bedrijf.
- C. Het vertalen van het productieplan in de planning. Voor het bereiken van een doelmatige uitvoering van het productieplan zal dit vóór de uitvoering moeten worden vertaald in activiteiten en normatieve cijfers.
- D. De uitvoering. De werkorganisatie kan pas doelgericht werken als de te verwezenlijken plannen per week of per maand worden omschreven en tijdig in het overleg worden betrokken. Wordt hieraan onvoldoende aandacht geschonken, dan wordt het werk op de „werkvloer”, dus in de kas, ondoelmatig uitgevoerd en komt de verwezenlijking van het productieplan in gevaar. De bereikte resultaten in termen van productie-aantallen, arbeid, omzet, kosten, ruimtebenutting, teeltduur en dergelijke, moeten in de uitvoeringsfase worden vastgelegd.
- E. De controle op de uitvoering en de verwezenlijking van het productieplan. Voor de controle op de uitvoering zal het bedrijf de beschikking moeten hebben over een goed omschreven planning waarin de werkelijke resultaten in termen van productie-aantallen, teeltduur, prijzen, omzet, arbeid en dergelijke naast de normatieve cijfers worden genoteerd. Op deze wijze kunnen de werkelijke resultaten worden vergeleken met de opgestelde normatieve cijfers uit de planning.

Analyse van de huidige situatie

Laten we beginnen met het eerste onderdeel, namelijk de analyse van de huidige situatie (fase A). Dit onderdeel heeft betrekking op het verzamelen en het analyseren van gegevens over het bedrijf, de producten van het bedrijf en het productieplan (het teeltplan). Op deze gegevens moeten de uit te werken voorstellen

tot verbetering rusten. Bij de analyse van de huidige situatie wordt eerst aandacht besteed aan het karakteriseren van het bedrijf. Dit houdt in dat er informatie nodig is over de glasopstanden, de technische uitrusting en de indeling en in-

richting van de kassen met tabletten. Deze beïnvloeden namelijk in sterke mate het productiepakket en het productieplan. In het vervolgartikel zullen we de analyse van het huidige productieplan verder uitwerken.



Het bedrijfsresultaat vergroten door de kas kwantitatief en kwalitatief optimaal te benutten

Niet op gevoel, maar planmatig

Al geruime tijd wordt er vanuit onderzoek en voorlichting gepleit voor een bedrijfsvoering die de winstgevendheid van het bedrijf vergroot. Vorig jaar heeft de redactie hieraan aandacht besteed in een omslagartikel met de titel „Potplanten niet op gevoel telen, maar planmatig”, dat in nummer 50 verscheen van 11 december. Daarin kwam de voortgang met het plannen aan de orde bij de voorlichtingsdienst, het LEI en het IMAG. In alle gevallen ging het om onderzoek dat is gebaseerd op praktijkervaring en dat nog niet is afgerond. De betrokken telers hebben hun aanvankelijk aarzelende houding overwonnen, toen bleek dat met plannen het bedrijfsrendement was te verhogen. Overigens is ook gebleken hoe nuttig het was dat de telers begeleiding kregen bij het vertrouwd raken met een andere bedrijfsvoering. Een aanzet hiertoe is vorig jaar gegeven toen de studieclub Midden-Nederland een cursus hiervoor in het programma opnam. Het is een cursus die onder leiding staat van potplantenvoorlichter Henk Jansen en waaraan acht telers meedoen. Het onderwerp is de managementtechniek van Bleijenberg. Bij navraag laat de voorlichter weten dat de deelnemers erg enthousiast zijn. De telers brengen het geleerde direct in praktijk op het eigen bedrijf. Jansen maakt bekend dat dit najaar nog een tweede cursus begint. Overigens leeft bij hem het plan de huidige cursus met een jaar te verlengen. De artikelenserie van Bleijenberg biedt de geïnteresseerden de kans de mogelijkheden van zijn systeem te overwegen. Het is geen eenvoudige opgave iets dergelijks toe te passen, gezien de wenselijkheid van begeleiding. In het ene geval zullen verdere contacten in studieclubverband bijdragen tot een oplossing, in het andere geval zal het aantrekkelijk zijn, zoals een voorlichter eens opmerkte, de krenten uit het Bleijenberg-brood te pikken. Bleijenberg verwacht nog dit jaar zijn boekwerkje met de titel: „Beter management: een stapsgewijze handleiding voor het potplantenbedrijf” uit te brengen. De aanpak is praktisch door de behandeling van twee praktijkvoorbeelden, namelijk een bedrijf met bloeiende planten en een bedrijf met bladplanten. Een formulierenset voor het eigen bedrijf completeert het geheel. (red.)

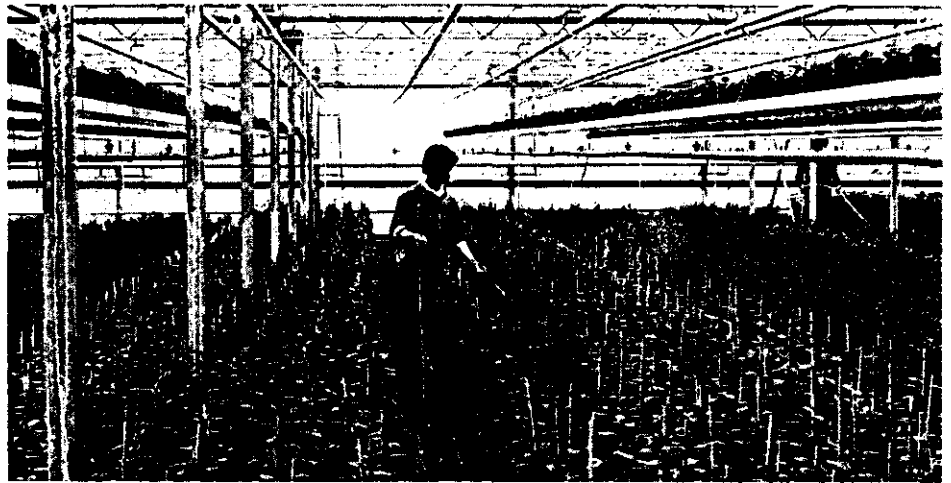
Beter management op potplantenbedrijven (3)

Het zoeken naar verbeteringen

Ing. P. Bleijenberg, IMAG, Wageningen

In het vorige en tweede artikel van de serie „Beter management op potplantenbedrijven” hebben we de beoordeling, ofwel de analyse van het huidige productieplan behandeld. Deze eerste fase van het plannen, hier fase A genoemd, sluiten we af met een eindbeoordeling, dat we evalueren noemen. Daarbij stellen we ons de vraag: gaan we akkoord met het huidige teeltplan, of zijn er verbeteringen mogelijk? Zeggen we daarop ja, dan treedt fase B in werking, waarin we naar verbetering zoeken.

In het vorige artikel hebben we geleerd dat we gegevens moesten verzamelen van het bedrijf zelf en de teelten op dat bedrijf. Daarna werd het mogelijk een teeltplan of productieplan op te stellen. Doordat de teler zo duidelijk en nauwkeurig als mogelijk is zijn gegevens heeft verwerkt in het huidige teeltplan, krijgt hij waardevolle informatie voor het nemen van beslissingen. Zo kan hij besluiten het teeltplan te handhaven of hij kan besluiten dit te veranderen. In **afbeelding 1** staan de punten genoteerd die de teler nodig heeft om het huidige teeltplan ten slotte te beoordelen. Is hij daarover tevreden dan kan hij dit plan definitief uitvoeren (direct door naar fase C). Heeft



Indien de teler traditionele teelten wil vervangen moet hij een aantal vragen eerst ophelderen

hij hierover twijfels of acht hij verbeteringen mogelijk, dat kan hij nu beter dan ooit zichtbaar maken waar en hoe moet worden veranderd om tot een beter resultaat te komen. Voor het perfectioneren van het productieplan zijn nu vier praktische hulpmiddelen ingebracht, namelijk:

- het saldo per eenheid produkt (dus per klant) en per week m². Dit gegeven wordt gebruikt voor de kwantitatieve bezetting van de tabletten. Dus hoeveel planten per m² tablet;
- voor de bepaling van de omvang van de partij en voor het verkrijgen van een doelmatige ruimtebenutting kan gebruik worden gemaakt van een balkenplanning (kasruimteplanning);
- een begroting van het ondernemers-

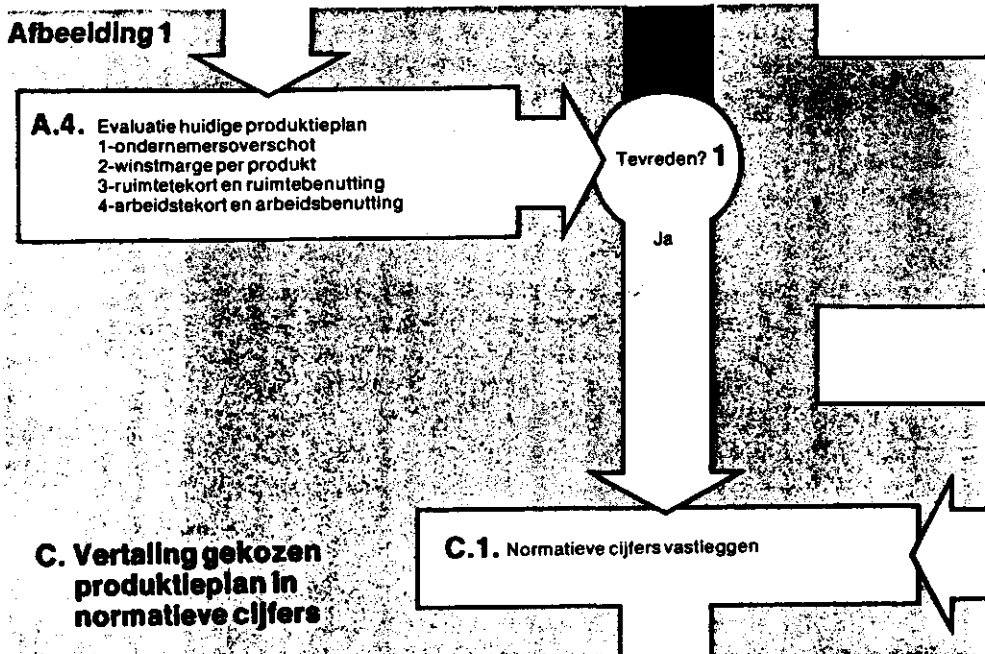
overschot geeft een idee van de winstgevendheid van het teelt- of productieplan; ● de winstmarge per produkt kan worden gebruikt voor de kwalitatieve bezetting van de tabletten. Dus voor de beslissing over het wel of niet opnemen van het produkt in het productiepakket (het geteelde sortiment).

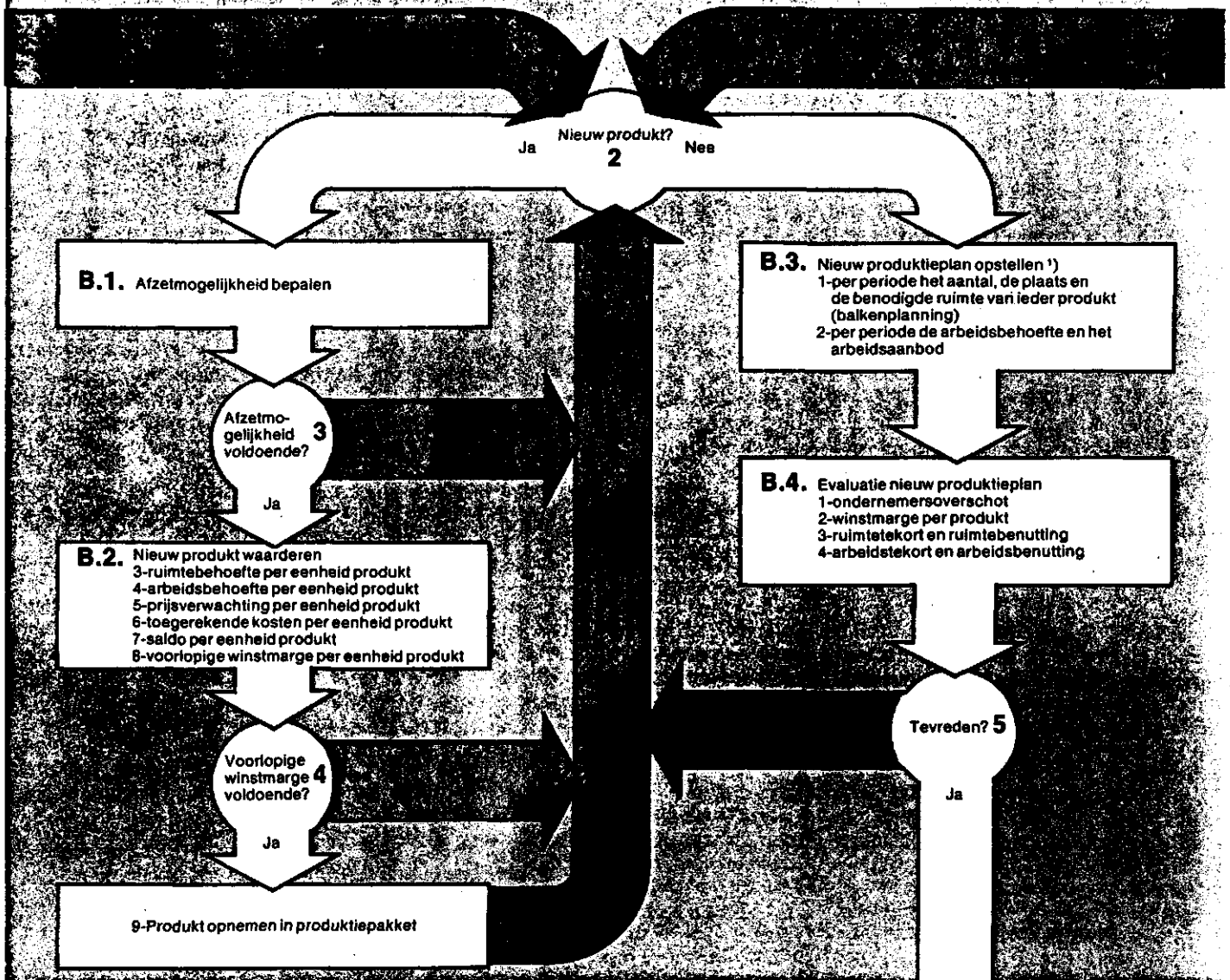
Is de teler echter niet tevreden met de keuze van het huidige teeltplan, dan is nu het moment aangebroken naar verbeteringen te zoeken.

Verbeteringen aanbrengen

We zitten in fase B. De teler is niet tevreden met de huidige situatie en gaat denken aan wijzigingen in het productieplan. Hiervoor worden berekeningen gemaakt waarin de risico's zijn verwerkt die zich kunnen voordoen bij de uitvoering van het plan. Dit moet gebeuren op basis van goede teeltgegevens. In **afbeelding 2** staat uitgebeeld hoe de teler stelselmatig te werk moet gaan bij het wijzigen van het productieplan. Bij het aanbrengen van verbeteringen in het huidige productieplan kunnen zich vier mogelijkheden voordoen, namelijk:

1. het bedrijf heeft de verwachting dat bepaalde producten ook in de toekomst een lage of zelfs negatieve winstmarge zullen blijven vertonen. In dat geval kan de teler de traditionele producten vervangen door nieuwe (vraag 2, afbeelding 2). Indien de teler een nieuw produkt wil introduceren in het productiepakket, zal hij een aantal vragen bevestigend moeten beantwoorden, namelijk:
 - is de afzetmogelijkheid van het produkt voldoende? (vraag 3, afbeelding 2);
 - is de voorlopige winstmarge van het produkt voldoende? (vraag 4, afbeelding 2);





2. het is echter ook mogelijk „zwakke” produkten geheel of gedeeltelijk te verwijderen en de aantallen van de overige „sterke” traditionele produkten te vergroten;

3. de „open” ruimte kan doelmatiger worden benut door een vergroting van de omvang van de partij van de traditionele produkten;

4. de beschikbare ruimte kan doelmatig worden benut door te voorkomen dat produkten elkaar in een aantal planingsperioden „wegdrukken”. Hierdoor kunnen deze zich niet handhaven tot het einde van de teelt.

In alle gevallen zal de teler een nieuw teeltplan moeten opstellen. Zie onderdeel B3 van deze fase B (afbeelding 2). Niemand hoeft zich in deze fase met de hoop te vleien dat het opgestelde plan, waarbij is rekening gehouden met een aantal voorwaarden en beperkingen, het voor die omstandigheden meest perfecte plan is. Er blijft nog alle reden over het teeltproces in de toekomst te verbeter-

ren. Dit zal vaak samengaan met het verbeteren van de teeltgegevens en het daardoor opheffen van onvolkomenheden. Om dat te bereiken zal het nieuwe produktieplan moeten worden vertaald in normatieve cijfers.

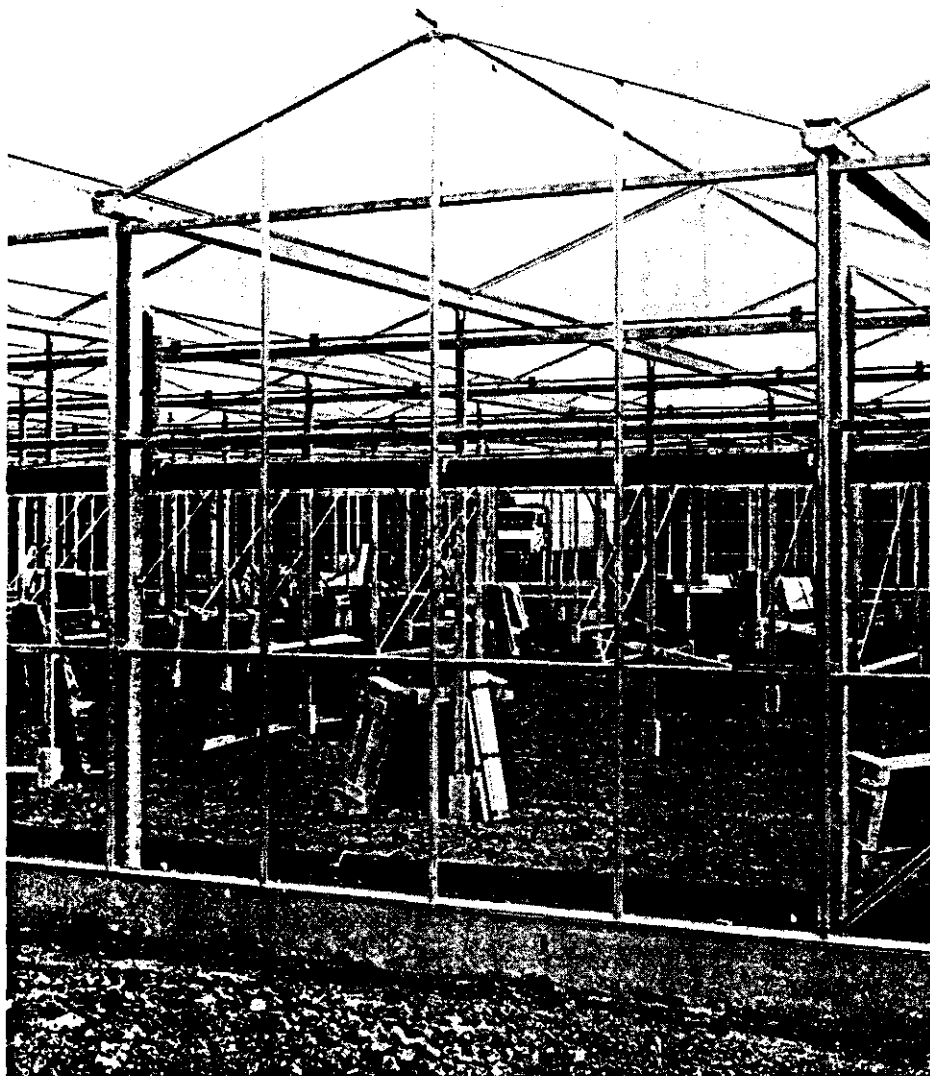
Normatieve cijfers

Daarmee zijn we beland in fase C van de planning. De teler komt hiertoe als hij tevreden is met het gewijzigde teeltplan. Dit bereikt hij door op het eind van de vorige fase B het nieuwe teeltplan te evalueren (eindbeoordeling geven). Zie hiervoor onderdeel B4 van fase B in afbeelding 2. Als hij tevreden is met het teeltplan of produktieplan op basis van het ondernemersoverschot, de winstmarge per produkt, het ruimtetekort en de ruimtebenutting, het arbeidstekort en de arbeidsbenutting, is voor hem het moment aangebroken het gewijzigde produktieplan te vertalen in normatieve cijfers. De bedoeling hiervan is dat tot op

het eind van de planning het bedrijf zijn activiteiten doelmatig uitvoert. Het doel van de planning is niet het opstellen van een perfect plan. Dit is namelijk al gebeurd in de vorige fase (B) bij het aanbrengen van de verbeteringen. De planning in fase C betekent hier het vastleggen van bepaalde doelstellingen in termen van kosten, produktie-aantallen, omzet, arbeid en kasruimte per planingsperiode. Deze geven richting aan de activiteiten, straks in de uitvoeringsfase D. Tevens zijn de cijfers in de planning belangrijk voor het weer later beoordelen en bijsturen van het gekozen produktieplan. Planning werkt in dit verband verplichtend als alle betrokkenen in het potplantenbedrijf het als een uitdaging zien de doelstellingen waar te maken.

In het volgende en laatste artikel zullen we aandacht besteden aan de uitvoering van (fase D) en de controle op (fase E) het produktieplan.

Niet op de bonnefooi, maar overdacht investeren



Het gebeurt nog weleens dat een teler „investeert” in een kas die eigenlijk te duur voor hem is

Investeren kost geld, veel geld zelfs. Met recht en reden kan vandaag de dag worden gezegd, dat investeringen (per gulden) veel duurder zijn dan tien of twintig jaar geleden. Dit is toe te schrijven aan de stijging van de reële rente en de snelle technische vernieuwing in de bedrijfstak. De teler moet dan ook goed nadenken vóór hij echt gaat investeren.

Ir. A. J. Vijverberg, Consulent in Algemene Dienst voor de Bloemisterij

Een belangrijke reden van het duurder worden van de investeringen, is de stijging van de reële rente (betaalde rente verminderd met de inflatie of waardevermindering van het geld). Deze is nu hoger dan vijf of tien jaar geleden. Geld lenen kost nu, ondanks de daling van de rentevoet, meer dan vijf of tien jaar geleden.

De tweede reden is het steeds sneller gaan van de technische vernieuwing in de bedrijfstak. Er is geen enkele reden om te verwachten, dat het einde van de vernieuwing er al is. Integendeel. Snellere vernieuwingen betekenen kortere afschrijvingsperiodes. De investeringen moeten dus in een kortere tijd worden terugverdiend.

De hogere reële rente en de kortere afschrijvingsperiodes dwingen de teler er toe om goed na te denken vóór hij echt gaat investeren. Een miskleun bij het investeren is nu erger dan tien jaar geleden.

Waarschuwing

Een waarschuwing tegen het doen van een miskleun is op zijn plaats. Dit omdat er nog steeds „ongelukken” gebeuren. Het komt altijd nog voor dat een ondernemer een duurder kas bouwt dan nodig of nuttig is. Of een zwaardere verwarming aanlegt dan nodig is, een machine koopt die op zijn bedrijf nooit of onvoldoende rendabel te maken is of een scherminstallatie koopt omdat die er zo leuk uitziet.

Een misinvestering is geld uitgeven waar geen of niet voldoende inkomsten voor terugkomen. Zoiets leidt vaak tot veel narigheid, want wie krijgt de schuld. Meestal de verkoper, die het zo mooi voorstelde. Soms ook de bank, die het groene licht gaf voor de investering. Ook de voorlichtingsdienst wordt weleens boos aangekeken.

Bedrijfsontwikkelingen volgens plan

In elke organisatie moet een plan zijn hoe die organisatie in de toekomst wil ontwikkelen. Ook een tuinbouwbedrijf heeft zo'n plan nodig. Een plan is pas een echt plan als het op papier staat. Dan kan er met anderen over worden gepraat en kan het een weloverwogen plan worden. Met een goed plan hoeft de teler niet zo bang te zijn voor misinvesteringen. Het plan moet namelijk aangeven of een investering goed is voor het bedrijf.

Hulp bij investeringsbeslissingen

Methode van netto contante waarde efficiënt middel

**Ir. J. C. J. Ammerlaan,
Ing. J. K. Nienhuis,**

Proefstation Naaldwijk
Consulentschap in Algemene Dienst, Naaldwijk

Investeren doe je niet zomaar even. Zeker niet nu er zoveel mogelijkheden zijn om energie te besparen. En elke teler weet dat daaraan gevolgen zijn verbonden. Die moet hij kunnen overzien. Elk bedrijf is anders en vandaar dat elke teler voor zichzelf zal moeten afwegen wat verantwoord is. Dat is bepaald niet makkelijk en daar-

om zullen onderzoek en voorlichting samen op de NTV de aandacht vestigen op de methode van netto contante waarde. Het is een efficiënt beslissingshulpmiddel, dat een goed inzicht geeft in de echte terugverdientijd van investeringen.

De afweging van de teler welke energiebesparende maatregel het beste is voor zijn bedrijf moet zo nauwkeurig mogelijk kunnen gebeuren. Hij is daarvoor afhankelijk van een goede rekenmethode en uiteraard goed gefundeerde technische

uitgangspunten. Een hulpmiddel daartoe is de methode van de netto contante waarde, waarbij de teler een beroep kan doen op de bedrijfsvoorlichter als technisch-economisch adviseur, die zich kan bedienen van een bedrijfseconomisch advies en een hulpmiddel als het tabellenboek. Daar komen we straks op terug. De algehele tuinbouweconomische situatie is niet zo rooskleurig dat men graag wil en kan investeren. De financiën zijn beperkter dan ooit en omdat de technische ontwikkeling zo snel gaat en er zo snel economische veroudering op kan treden moet de teler nog meer zorgvuldigheid aan de dag leggen. Vooral moet gewaarschuwd worden voor grote investeringen die feitelijk zeer



Met het inwinnen van advies en met gebruikmaking van het tabellenboek kan tot verantwoorde beslissingen worden gekomen

snel afgeschreven moeten worden. Een actueel punt waar de groenteteelt, maar ook de bloemisterij, op moet letten, is de overgang naar de substraatteelt, die haast onverbiddelijk op de teler afkomt. De afweging die bij veel telers naar voren komt is: moet ik investeren in energiebesparende maatregelen en dat zo min mogelijk, dus ook keuze in welke nieuwbouw of investeren in nieuwe teeltsystemen zoals bij substraatteelt. Maar dan komt wellicht, en dat punt speelt vooral in het Westland, de vraag of men niet wil gaan herstructureren op het eigen bedrijf om bij voorbeeld een regenwaterbassin te kunnen aanleggen. Er zijn reeds een groot aantal maatregelen bekend om energie te besparen. Rookgascondensoren hebben al een brede toepassing gevonden en nog steeds komen er nieuwe mogelijkheden bij door veranderingen in de verwarmingsnetten. En ook zullen de scherminstallaties met een breed scala aan schermmaterialen hun weg vinden vooral als de klimaatsomstandigheden beter in de hand gehouden kunnen worden. Maar er zijn ook nogal wat onzekerheden, zoals het energiebesparend effect, de neveneffecten in klimaat en verwarming, het lichtverlies en niet te vergeten de relatie tussen het lichtverlies en de opbrengsten. Een investeringsbeslissing zal op basis van de best mogelijke schatting moeten worden genomen. Omdat er geen enkel bedrijf gelijk is zal een verantwoord advies voor een investeringsbeslissing meer dan ooit een indi-

vidueel karakter dienen te hebben. Met de netto contante waarde-methode kan op efficiënte wijze worden gerekend. Omdat de voorlichtingsdienst nog niet beschikt over computers of aansluitingen met een centrale computer is er een tabellenboek samengeseld waaruit de netto contante waarde kan worden afgelezen. Voordat dit tabellenboek gemaakt is zijn een aantal uitgangspunten vastgelegd over toekomstige ontwikkelingen. In Naaldwijk op het proefstation beschikt men wel over een computer waarin met het model van de netto contante waarde gerekend kan worden. Tijdens de NTV kan met verschillende uitgangspunten worden „gerekend”, via een aansluiting met de computer te Naaldwijk.

Wat houdt die methode in?

Door voor alle factoren uitgangspunten te kiezen kan per jaar worden bepaald wat het saldo is. Onder dit saldo verstaan wij het bedrag aan energiebesparing en daarvan af het opbrengstverlies door het lichtverlies en het eventuele onderhoud. Op deze manier kan voor elk volgend jaar het saldo worden berekend. Al deze saldo's bij elkaar moeten worden vergeleken met het bedrag wat aan het begin van de periode wordt geïnvesteerd. Maar omdat ook rekening gehouden moet worden met het renteverlies zijn de toekomstige saldi niet zoveel waard als het lijkt en dienen met de rentefactor te worden gecorrigeerd.

Voorbeeld. Wanneer men een bedrag van f 100,- uitzet tegen een rentevoet van 9 %, dan is dit bedrag na één jaar „uitgegroeid” tot f 109,-. Omgekeerd is van een toekomstig bedrag over een jaar van f 109,-, de contante waarde op dit moment f 100,-.

Zo kan men dat doen voor een reeks van jaren en kan voor elk toekomstig bedrag de huidige contante waarde worden berekend. Elk jaarsaldo moet dus naar het moment van investeren worden teruggekend. Dit terugrekenen noemt men contant maken. De som van de contant gemaakte saldi moet uiteindelijk worden vergeleken met het investeringsbedrag. Het verschil tussen deze twee (contante waarde-investeringsbedrag) is de zogenaamde netto contante waarde. Hoe hoger de netto contante waarde, des te aantrekkelijker is de investering.

Toelichting

Wij zullen aan de hand van een voorbeeld de methode doornemen en uitlegen (zie ook het schema). Stel een bedrijf is na een aantal maatregelen, aanschaf van een computer en het omlaag brengen van buizen, erin geslaagd zijn gasverbruik van $60 \text{ m}^3/\text{m}^2$ terug te brengen naar $50 \text{ m}^3/\text{m}^2$. In vergelijking met collega's is dit optimaal. Ook de opbrengst is goed voor zijn teeltplan en is de laatste jaren mee gestegen zodat die nu zo rond f 55,- per m^2 ligt. Er wordt overwogen om investeringen te gaan uitvoeren, dit zou kunnen zijn: een dubbele gevel voor 2 of 3 gevels, een combi-rookgascondensor, een enkel energiescherm, het verdedden van een kas of het vervangen van een gedeelte van het bedrijf.

Een van de alternatieven is dus het energiescherm. Men gaat ervan uit dat men op jaarbasis 25 % van het aardgasverbruik bespaart. Dit gaat echter wel gepaard met 5 % lichtverlies. De vraag is, wat levert deze maatregel de komende jaren op? Om dit te kunnen bepalen moeten wij schatten wat de gasprijsontwikkeling zal zijn. Ook moeten wij schattingen maken van de prijsstijgingen van de andere kostenfactoren. In verband met de lichtonderschepping, wat zijn invloed heeft op de opbrengsten, moeten wij ook een schatting maken van het toekomstige opbrengstverloop. Als wij dit gedaan hebben zijn alle elementen aanwe-

Berekening van de resultaten van gasbesparing, opbrengstderiving en aanvullende jaarkosten.
In dit voorbeeld:
enkele energiescherm, 25 % besparing, 5 % lichtverlies
gasverbruik $50 \text{ m}^3/\text{m}^2$, opbrengst f 55,- per m^2
kostenstijging per jaar + 5 %, opbrengststijging per jaar + 5 %
rentepercentage 9, licht-opbrengstrelatie 1:1

Jaar	Gasbesparing	Opbrengstderiving	Aanvullende jaarkosten	Saldo	Contante waarde
1984	25 % van 50 m^3 $\times 44 \text{ ct.} =$ f 5,50	5 % van f 55,- = f 2,75	f 1,-	f 1,75	f 1,75 : 1,09 = f 1,61
1985	25 % van 50 m^3 $\times 46,6 \text{ ct.} =$ f 5,83	5 % van f 55,- $\times 1,05 =$ f 2,89	f 1,- $\times 1,06 =$ f 1,06	f 1,88	f 1,88 : 1,09 = f 1,58

De contante waarde van de toekomstige besparingen (10 jaar) bedraagt f 15,- per m^2 .
Verklaring saldo:
Saldo = gasbesparing - opbrengstderiving - aanvullende jaarkosten

Methode van netto contante waarde efficiënt middel

zig om de gestelde vraag te beantwoorden.

Wanneer het energiescherm in 1983 geïnstalleerd wordt, levert dat in 1984 het volgende op:

1. 25 % besparing op $50 \text{ m}^3/\text{m}^2 = 12,5 \text{ m}^3/\text{m}^2$.

$12,5 \text{ à } 44 \text{ cent}/\text{m}^3$ (stel gasprijs voor 1984) = f 5,50/ m^2 .

2. 5 % lichtverlies: (stel 1 % lichtverlies is 1 % opbrengstverlies).

Opbrengstderving 5 % van f 55,- = f 2,75/ m^2 .

3. Schermmateriaal plus onderhoud f 1,-/ m^2 .

Per saldo schiet er in 1984 dus f 5,50 - f 2,75 - f 1,- = f 1,75/ m^2 over om de installatie terug te verdienen.

In 1985 levert de scherminstallatie het volgende op:

1. 25 % besparing op $50 \text{ m}^3/\text{m}^2 = 12,5 \text{ m}^3/\text{m}^2$.

$12,5 \text{ à } 46,6 \text{ cent}/\text{m}^3$ (gasprijs voor 1985 gerekend met een stijging van 6 %) = f 5,83.

2. 5 % lichtverlies: stel 1 % lichtverlies is 1 % opbrengstverlies).

Opbrengst 1985: f 55,- (1984) + 5 % (jaarlijkse opbrengststijging) = f 57,75.
Opbrengstderving 5 % van f 57,75 = f 2,89.

3. Schermmateriaal plus onderhoud f 1,- + 6 % (jaarlijkse kostenstijging) = f 1,06.

Per saldo schiet er in 1985 dus f 5,83 - f 2,89 - f 1,06 = f 1,88 over om de installatie terug te verdienen.

Op deze manier kan voor elk volgend jaar het saldo bepaald worden. Wat — op deze wijze berekend — met de scherminstallatie wordt terugverdiend, moet vergeleken worden met het bedrag dat in 1983 is geïnvesteerd.

Dat wil zeggen dat wat bij stukjes en beetjes in de toekomst wordt terugverdiend. Met andere woorden, er moet rekening worden gehouden met het renteverlies dat optreedt vanwege het feit dat nu in de installatie wordt geïnvesteerd. De toekomstige saldi zijn dus niet zoveel waard als het lijkt en dienen dus met deze rentefactor te worden gecorrigeerd. Stel dat de rentefactor 9 % is. Het saldo van 1984 (zie schema) dat aan het eind van het jaar f 1,75 is, zou in 1983 (op het moment van investeren) f 1,61 waard zijn. ($1,75:1,09 = f 1,61$). Het saldo van 1985 (f 1,88) zou eind 1984 f 1,72 waard zijn en in 1983 (op het moment van investeren) f 1,58 waard zijn ($f 1,88:1,09:1,09 = f 1,58$).

Contant maken

Elk jaarsaldo moet dus naar het moment van investeren worden teruggerekend. Dit terugrekenen wordt ook wel „contant maken” genoemd. De som van de contant gemaakte saldi moet uiteindelijk worden vergeleken met het investeringsbedrag. Het verschil tussen deze twee is de zogenaamde netto contante waarde. Hoe hoger de netto contante waarde, des te aantrekkelijker de investering is. De contante waarde van dit enkele beweegbaar energiescherm is over een periode van 10 jaar te zamen f 150.000,- voor 10.000 m^2 . Door dit bedrag te verminderen met het investeringsbedrag blijft de netto contante waarde over. Stellen wij bij voorbeeld de netto-investeringen op f 70.000,- per ha (exclusief doek of folie — want dat zit in de f 1,- kosten per jaar) dan is de netto contante waarde als volgt te berekenen:

Contante waarde van toekomstige investeringen:

Besparingen (10 jaar)	f 150.000,-
Investeringsbedrag (netto)	f 70.000,-

Netto contante waarde (10 jaar)	f 80.000,-
---------------------------------	------------

Uitgangspunten

Wij willen nu de uitgangspunten vermelden van deze tabellenset die bij de voorlichtingsdienst aanwezig is.

a. Moment van investering in 1983.

b. Gasprijs: voor 1983 geldt een gasprijs van 44 cent/ m^3 en daarna is er een stijging ingebracht van 6 % per jaar.

c. Kostenstijging: De kostenstijging is op het gelijke niveau gehouden als de stijging van de aardgasprijs, dat wil zeggen 6 % per jaar.

d. Opbrengststijging: 5 % per jaar. Dit betekent zowel een opbrengstverhoging in kg, stuks of bos, als een prijsstijging. Gezamenlijk is dit begroot op 5 %.

e. Rentepercentage: Een rentevoet van 9 % is gehanteerd.

f. Kosten van schermmateriaal: Bij de investeringen wordt alléén de installatie opgenomen. Voor het schermmateriaal, folie of doek, wordt jaarlijks een bedrag opgenomen. Dit is tegelijkertijd in de tabellen verrekend. Voor het eerste jaar is dit f 1,-/ m^2 , voor de jaren daarna een stijging van 6 % per jaar.

Hoe ermee te werken?

In het voorbeeld waar wij in dit artikel mee zijn begonnen hebben wij een aantal alternatieven naast elkaar gezet. Door nu van al deze mogelijke investeringen de netto contante waarde te berekenen over eenzelfde periode kan de keuze worden gemaakt voor die investering welke de hoogste netto contante waarde oplevert. Wanneer op deze wijze de aantrekkelijkste maatregel is gekozen, kan het gasverbruik met het percentage energiebesparing wat deze maatregel oplevert worden omlaag gebracht. Bij dat nieuwe (lagere) niveau kan vervolgens weer nader gekeken worden welke maatregel vervolgens de hoogste netto contante waarde oplevert. Op deze wijze kan de investeringsvolgorde worden bepaald. Maar ook andere investeringsbeslissingen kunnen met deze methode worden „berekend”.

Bij voorbeeld. Vergelijkingen tussen verschillende typen condensors, wanneer er verschil is in besparingspercentages en investeringsbedragen. Combinaties van condensors met warmtepompen of alleen warmtepompen met een aanpassing in het verwarmingsnet of alleen aanpassing in de kas (bij voorbeeld met folietherm) of door het veranderen van het dek en andere energiebesparende maatregelen.

Deze methode kan ook toegepast worden om te beslissen voor een investering voor aanpassing (met bij voorbeeld een scherminstallatie) of nieuwbouw. Een vergelijking tussen verschillende kastypen is ook een toepassing van de netto contante waarde-methode, kortom een groot aantal investeringsbeslissingen kunnen met deze methode „berekend” worden.

Samenvatting

Met een tabellenset, kan de netto contante waarde over 5, 10 of 15 jaar worden berekend en is er een verschil gemaakt in de lichtopbrengstrelatie van 1:0, 1:0,5 en 1:1.

Tijdens de NTV zal er via een terminal verbinding zijn met de computer op het proefstation te Naaldwijk waar met individuele bedrijfssituaties rekening kan worden gehouden en waar de uitgangspunten in „bepaalde” mate veranderd kunnen worden.

Investeren met gesloten beurs

Kan „leasing”, investeren met gesloten beurs, een alternatief zijn voor een bankkrediet als het gaat om investeringen in bijv. energiebesparing? Een vraag die kortgeleden behandeld werd door drs. E. Penninx van de Financieringsmaatschappij De Lage Landen NV in het maandblad van de Rabobank. Interessant om eens kennis van te nemen.

Investerings- en energiesystemen zijn wat de financiering betreft, niet veel anders dan investeringen in produktiemiddelen of computerapparatuur. Elke investering leidt tot een financieringsbehoefte waarvoor telkens een optimale financieringsoplossing gevonden moet worden. Een pasklaar antwoord bestaat hiervoor vanzelfsprekend niet. Maar als algemene stelregel zal toch moeten gelden, dat de keuze van de financierings-

vorm afhankelijk is van de bestemming van het geld en de duur van de lening. Immers, als de looptijd van de leningen en de rentekosten niet ongeveer evenlang vastliggen als de economische levensduur van de activa waarvoor zij bestemd zijn, dan kunnen er liquiditeitsproblemen ontstaan.

Gaat het om investeringen in energiesystemen, dan zal de financiering meestal een middellange looptijd hebben.

Als eerste oplossing kunnen we dus denken aan een bankkrediet, maar ook leasing kan een goed alternatief zijn.

Investeren met gesloten beurs
De kenmerken van leasing zijn zo lang-

Leasing of krediet aanvragen? Het eerste lijkt bij een project als een molen het overwegen waard



zamerhand wel gemeengoed. Allereerst is financiële leasing een financiering op maat. Dat wil zeggen, dat ze uitsluitend dient voor de betreffende investering die dan tot maximaal 100 % kan worden gefinancierd. Een bijkomend voordeel daarvan is, dat het werkkapitaal van het bedrijf intact blijft. Aanvullende zekerheden worden in principe niet gevraagd, zodat ook de leencapaciteit van de onderneming niet wordt aangetast.

Tot slot is het zo, dat de leasebetalingen (rente + aflossing) afgestemd kunnen worden op het voordeel dat de investering oplevert. Bij een investering in energiebesparende voorzieningen is dat het bedrag dat daadwerkelijk wordt bespaard. Hierbij kan de financieringsinstelling rekening houden met de prijsontwikkeling van de energie, met WIR-en andere premies van de overheid, met de verzekering en het noodzakelijke onderhoud. Uitgangspunt bij zo'n „energielease” is, dat de totale kosten (zijnde de leasetermijnen) gelijk oplopen met de besparing. Zo kan er met gesloten beurs worden geïnvesteerd.

Een voorbeeld

Met name uit de agrarische sector komen regelmatig aanvragen voor de financiering van windmolens. Stel dat het een molen betreft van totaal f 65.000,- inclusief fundering en installatiekosten. Op deze investering kan een WIR-premie van 12 % en een energiepremie van 25 % geclaimd worden. De capaciteit van de molen bedraagt 45.000 kWh. Verwacht wordt dat 80 % van de opgewekte energie in het agrarische bedrijf kan worden benut. De overige 20 % kan aan het elektriciteitsnet worden geleverd. In de huidige situatie betaalt de ondernemer f 0,25 per kWh; voor de teruggeleverde energie ontvangt men van het elektriciteitsbedrijf f 0,11 per kWh. De verzekering en het jaarlijkse onderhoud bedraagt f 1.000,-. In het model dat De Lage Landen hanteert, wordt het volledige gefinancierde bedrag in de leasetermijnen terugbetaald. Er is dus geen sprake van een restwaarde.

Voorts gaan we uit van een rekenrente van 10 % en een energieprijstijging van 4 % per jaar. De WIR-premie en energietoeslag worden als extra aflossing in het model verwerkt. In het voorbeeld is aangenomen dat deze premie na 18 maanden ontvangen wordt. Op basis van deze componenten berekent de computer de leasetermijnen (bestaande uit rente, aflossing, verzekering en onderhoud) op een zodanige wijze dat deze bedragen gelijk lopen aan de energiekosten vóór de investering. Eindresultaat hiervan is een pay-backperiode van 71 maanden. Gedurende deze periode heeft de ondernemer geen hogere energiekosten dan vóór de investering. Nadien wordt „gratis energie” geleverd. Het spreekt voor zich dat het hier een vereenvoudigd model betreft. In concre-

te gevallen wordt ook rekening gehouden met de opbouwfase (depot met deelleveringen aan de leverancier), de „hardheid” van de variabelen en de wens vanaf het begin van de investering een positieve cash-flow te tonen. De

essentie blijft echter dat met dit leaseconcept niet uitsluitend een 100 %-financiering wordt geleverd, maar tevens een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan vereenvoudiging van het financiële beheer van het betreffende bedrijf.

Model van De Lage Landen voor de aanschaf van een windmolen waarbij het volledige gefinancierde bedrag in de leasetermijnen (71 maanden) wordt terugbetaald. De leasetermijnen bestaan uit rente, aflossing, verzekering en onderhoud

	Tijd (maanden)	Termijnbedrag	Rente	Aflossing	Restant schuld
Bepaling looptijd investering in windmolens	0	749,17	0,00	749,17	64.250,83
	1	749,17	535,42	213,74	64.037,09
Investering: f 65.000,-	2	749,17	533,64	215,52	63.821,57
Tijd premie: 18 maanden	3	749,17	531,85	217,32	63.604,25
Kosten 1 kWh: 25 cent	4	749,17	530,04	219,13	63.385,11
Eigen gebruik: 80 %	5	749,17	528,21	220,96	63.164,16
Prijstijging: 4 %	6	749,17	526,37	222,80	62.941,36
Maandrente: 0,83 %	7	749,17	524,51	224,66	62.716,70
Investeringspremie: f 24.050,-	8	749,17	522,64	226,53	62.490,18
Capaciteit: 45.000 kWh	9	749,17	520,75	228,42	62.261,76
Opbrengst 1 kWh: 11 cent	10	749,17	518,85	230,32	62.031,44
Onderhoud: f 1.000,-	11	749,17	516,93	232,24	51.799,20
Restwaarde: -	12	779,13	514,99	264,14	61.535,06
	13	779,13	512,79	266,34	61.268,72
	14	779,13	510,57	268,56	61.000,16
	15	779,13	508,33	270,80	60.729,36
	16	779,13	506,08	273,06	60.456,31
	17	24.829,13	503,80	24.325,33	36.130,98
		(WIR)		(WIR)	
	18	779,13	301,09	473,04	35.652,94
	19	779,13	297,11	482,03	35.170,91
	20	779,13	293,09	486,04	34.684,97
	21	779,13	289,04	490,09	34.194,77
	22	779,13	284,96	494,13	33.700,60
	23	779,13	280,84	498,30	33.202,30
	24	810,30	276,69	533,61	32.668,69
	25	810,30	272,24	538,06	32.130,63
	26	810,30	267,76	542,54	31.588,09
	27	810,30	263,23	547,06	31.041,02
	28	810,30	258,68	551,62	30.439,40
	29	810,30	254,08	556,22	29.933,13
	30	810,30	249,44	560,86	29.372,32
	31	810,30	244,77	565,53	28.806,79
	32	810,30	240,06	570,24	28.236,55
	33	810,30	235,30	574,99	27.661,56
	34	810,30	230,51	579,79	27.081,77
	35	810,30	225,68	584,62	26.497,15
	36	842,71	220,81	621,90	25.875,25
	37	842,71	215,63	627,08	25.248,17
	38	872,71	210,40	632,31	24.615,86
	39	842,71	205,13	637,58	23.978,28
	40	842,71	199,82	642,89	23.335,39
	41	842,71	194,46	648,25	22.687,14
	42	842,71	189,06	653,65	22.033,49
	43	842,71	183,61	659,10	21.374,39
	44	842,71	178,12	664,59	20.709,80
	45	842,71	172,58	670,13	20.039,67
	46	842,71	167,00	675,71	19.363,96
	47	842,71	161,37	681,34	18.682,62
	48	876,42	155,69	720,73	17.961,88
	49	876,42	149,68	726,74	17.235,15
	50	876,42	143,68	732,79	16.502,36
	51	876,42	137,52	738,90	15.763,46
	52	876,42	131,36	745,06	15.018,40
	53	876,42	125,15	751,27	14.267,13
	54	876,42	118,89	757,53	13.509,61
	55	876,42	112,58	763,84	12.745,77
	56	876,42	106,21	770,20	11.975,55
	57	876,42	99,80	776,62	11.198,94
	58	876,42	93,32	783,09	10.415,85
	59	876,42	86,80	789,62	9.626,23
	60	911,48	80,22	831,26	8.794,97
	61	911,48	73,29	838,18	7.956,78
	62	911,49	66,31	845,17	7.111,62
	63	911,48	59,26	852,21	6.259,40
	64	911,48	52,16	859,31	5.400,09
	65	911,48	45,00	866,48	4.533,61
	66	911,48	37,78	873,70	3.659,92
	67	911,48	30,50	880,98	2.778,94
	68	911,48	23,16	888,32	1.390,62
	69	911,48	15,76	895,72	994,90
	70	911,48	8,29	903,18	91,72
	71	92,48	0,76	91,72	0,00

Het afwegen van investeringsmogelijkheden

Ir. J. C. J. Ammerlaan, Ing. J. K. Nienhuis
Proefstation Naaldwijk CAD Naaldwijk

Omdat de financiën beperkter zijn dan ooit en omdat de technische ontwikkeling zo snel gaat en er zo snel een economische veroudering kan optreden, moeten onze investeringen nóg zorgvuldiger worden voorbereid en moeten de beslissingen weloverwogen genomen worden. Op de NTV willen de voorlichtingsdiensten en de proefstations Aalsmeer en Naaldwijk de mogelijkheden laten zien van een bedrijfseconomische afweging van energiebesparende maatregelen. Daar wordt o.m. de computer bij gebruikt en in het volgende geven we alvast wat voorzetten.

De afweging, welke energiebesparende maatregel genomen zou kunnen worden moet steunen op een voor dat doel goede rekenmethode en goed gefundeerde technische uitgangspunten.

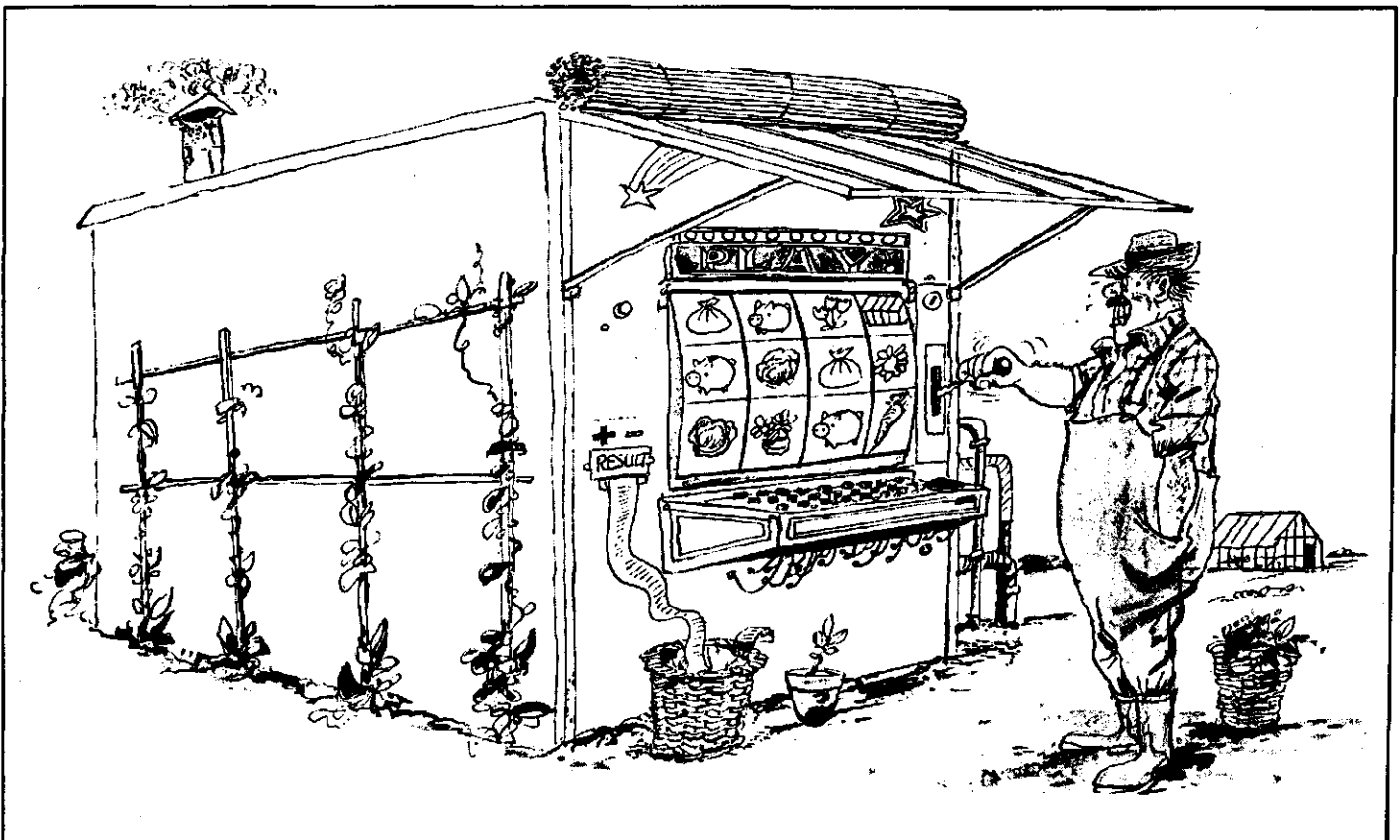
De bedrijfsvoorlichter kan daarbij de technisch-economisch adviseur zijn, waarbij hij zich bedient van bepaalde hulpmiddelen (Bedr. Economisch Advies-tabellenboek). Daarbij moet de voorlichter ook terugvallen op het onder-

zoek en wordt hij ondersteund door technisch specialisten. De vele mogelijkheden in de glastuinbouw om energie te besparen en de vaak ingrijpende consequenties daarvan en de grote variatie in bedrijfssituaties maken het nemen van verantwoorde beslissingen om te gaan investeren beslist niet gemakkelijk.

Niet bepaald de juiste manier om investeringsbeslissingen te nemen...

Daarnaast is ook de algehele tuinbouweconomische situatie op zichzelf niet zodanig rooskleurig, dat men zo graag wil en kan investeren. Omdat de financiën beperkter zijn dan ooit en omdat de technische ontwikkeling zo snel gaat en er zo snel een economische veroudering op kan treden, moet nu nóg zorgvuldiger voorbereid en beslist worden wat men gaat doen.

Vooraf moet gewaarschuwd worden



voor grote investeringen die feitelijk technisch zeer snel afgeschreven moeten worden. Een actueel punt waar de groenteteelt, maar ook de bloemisterij, op moet letten, is de overgang naar de substraatteelt, die haast onverbiddelijk op de tuinder afkomt.

De afweging die bij veel tuinders naar voren komt is: moet ik investeren in energiebesparende maatregelen, in nieuwbouw, óf investeren in nieuwe teeltsystemen zoals substraatteelt?

Maar dan komt wellicht, en dat punt speelt vooral in het Westland, de vraag of men niet wil gaan herstructureren op het eigen bedrijf om bij voorbeeld een regenwaterbassin te kunnen gaan aanleggen.

Er is reeds een groot aantal maatregelen bekend om energie te besparen. Rookgascondensoren hebben al een brede toepassing gevonden en nog steeds komen er nieuwe mogelijkheden bij door veranderingen in de verwarmingsnetten. En ook zullen de scherminstallaties met een breed scala aan schermmaterialen hun weg vinden vooral als de klimaatsomstandigheden beter in de hand gehouden kunnen worden.

Maar er zijn ook nogal wat onzekerheden, zoals het energiebesparend effect, de neveneffecten in klimaat en verwarming, het lichtverlies en niet te vergeten de relatie tussen het lichtverlies en de opbrengsten. Een investeringsbeslissing zal op basis van de best mogelijke schatting moeten worden genomen.

Omdat er geen enkel bedrijf gelijk is zal een verantwoord advies voor een investeringsbeslissing meer dan ooit een individueel karakter dienen te hebben. Met de **netto contante waarde-methode** (NCW) kan op efficiënte wijze worden gerekend. Omdat de voorlichtingsdienst nog niet beschikt over computers of aansluitingen met een centrale computer is er een tabellenboek samengesteld waaruit de netto contante waarde kan worden afgelezen. Voordat dit tabellenboek is gemaakt, zijn een aantal uitgangspunten vastgelegd over toekomstige ontwikkelingen.

In Naaldwijk, op het proefstation, beschikt men wél over een computer waarin met het model van de netto contante

waarde gerekend kan worden. Tijdens de NTV kan met verschillende uitgangspunten worden „gerekend”, via een aansluiting met de computer te Naaldwijk.

Wat houdt de methode van de NCW in?

Door voor alle factoren uitgangspunten te kiezen, kan per jaar worden bepaald wat het saldo is.

Onder dit saldo verstaan wij het bedrag aan energiebesparing, waarvan wordt afgetrokken het opbrengstverlies door het lichtverlies en het eventuele onderhoud. Op deze manier kan voor elk volgend jaar het saldo worden berekend. Al deze saldo's bij elkaar moeten worden vergeleken met het bedrag dat aan het begin van de periode wordt geïnvesteerd.

Maar omdat ook rekening gehouden moet worden met het renteverlies zijn de toekomstige saldi niet zoveel waard als het lijkt en dienen met de rentefactor te worden gecorrigeerd.

Voorbeeld. Wanneer men een bedrag van f 100,- uitzet tegen een rentevoet van 9 %, dan is dit bedrag na één jaar „uitgegroeid” tot f 109,-.

Omgekeerd is van een toekomstig bedrag over een jaar van f 109,-, de contante waarde op dit moment f 100,-.

Zo kan men dat doen voor een reeks van jaren en kan voor elk toekomstig bedrag de huidige contante waarde worden berekend. Elk jaarsaldo moet dus naar het moment van investeren worden terugerekend. Dit terugrekenen noemt men contant maken.

De som van de contant gemaakte saldi moet uiteindelijk worden vergeleken met het investeringsbedrag. Het verschil tussen deze twee (contante waarde-investeringsbedrag) is de zogenaamde netto contante waarde. Hoe hoger de netto contante waarde, des te aantrekkelijker is de investering.

Tabel 2.

Contante waarde van toekomstige investeringen:	
Besparingen (10 jaar)	f 150.000,-
Investeringsbedrag (netto)	f 70.000,-
Netto contante waarde (10 jaar)	f 80.000,-

Tabel 1. Contante waarde energiescherm

Berekening van de resultaten van gasbesparing, opbrengstderving en aanvullende jaarkosten.

In dit voorbeeld:

- Enkel energiescherm, 25 % besparing, 5 % lichtverlies.
- Gasverbruik 50 m³/m²; opbrengst f 55,- per m².
- Kosten + 6 % per jaar, opbrengststijging 5 % per jaar.
- Rentepercentage: 9.
- Licht-opbrengstrelatie 1:1.

Jaar	Gasbesparing	Opbrengstderving	Aanvullende jaarkosten	Saldo ¹⁾	Contante waarde
1984	25 % × 50 m ³ × 44 ct. = f 5,50	5 % × f 55,- = f 2,75	f 1,-	f 1,75	f 1,75 : f 1,09 = f 1,61
1985	25 % × 50 m ³ × 46,6 ct. = f 5,83	5 % × f 55,- × f 1,05 = f 2,89	f 1,- × f 1,06 = f 1,06	f 1,88	f 1,88 : f 1,09 : f 1,09 = f 1,58

De contante waarde van toekomstige besparingen (10 jaar) bedraagt f 15,-/m².

1) Saldo is: gasbesparing minus opbrengstderving minus aanvullende jaarkosten.

Toelichting

Wij zullen aan de hand van een voorbeeld de methode doornemen en uitlegen (zie ook tabel 1).

Stel, een bedrijf is na een aantal maatregelen (aanschaf van een computer en het omlaag brengen van buizen) er in geslaagd zijn gasverbruik van 60 m³/m² terug te brengen naar 50 m³/m². In vergelijking met collega's is dit optimaal. Ook de opbrengst is goed voor zijn teeltplan en is de laatste jaren gestegen, zodat die nu zo rond f 55,- per m² ligt.

Er wordt overwogen om investeringen te gaan uitvoeren, dit zou kunnen zijn: een dubbele gevel voor 2 of 3 gevels, een combi-rookgascondensor, een enkel energiescherm, het verdedden van een kas of het vervangen van een gedeelte van het bedrijf.

Een van de alternatieven is dus het energiescherm. Men gaat ervan uit dat men op jaarbasis 25 % van het aardgasverbruik bespaart. Dit gaat echter wel gepaard met 5 % lichtverlies. De vraag is, wat levert deze maatregel de komende jaren op?

Om dit te kunnen bepalen moeten wij schatten wat de gasprijsontwikkeling zal zijn. Ook moeten wij schattingen maken van de prijsstijgingen van de andere kostenfactoren. In verband met de lichtonderschepping, wat zijn invloed heeft op de opbrengsten, moeten wij ook een schatting maken van het toekomstige opbrengstverloop. Als wij dit gedaan hebben zijn alle elementen aanwezig om de gestelde vraag te beantwoorden.

Wanneer het energiescherm in 1983 geïnstalleerd wordt, levert dat in 1984 het volgende op:

- 25 % besparing op 50 m³/m² = 12,5 m³/m².
12,5 à 44 cent/m³ (stel gasprijs voor 1984) = f 5,50/m².
- 5 % lichtverlies: (stel 1 % lichtverlies is 1 % opbrengstverlies).
Opbrengstderving 5 % van f 55,- = f 2,75/m².
- Schermmateriaal plus onderhoud f 1,-/m².

Per saldo schiet er in 1984 over: f 5,50 - f 2,75 = f 1,75/m² om de installatie terug te verdienen.

In 1985 levert de scherminstallatie het volgende op:

- 25 % besparing op 50 m³/m² = 12,5 m³/m².
12,5 à 46,6 cent/m³ (gasprijs voor 1985 gerekend met een stijging van 6 %) = f 5,83.
- 5 % lichtverlies: (stel 1 % lichtverlies is 1 % opbrengstverlies).

Opbrengst 1985: f 55,- (1984) + 5 % (jaarlijkse opbrengststijging) = f 57,75.

Opbrengstderving 5 % van f 57,75 = f 2,89.

● Schermmateriaal plus onderhoud f 1,- + 6 % (jaarlijkse kostenstijging) = f 1,06.

Per saldo schiet er in 1985 dus f 5,83

- f 2,89 - f 1,06 = f 1,88 over om de installatie terug te verdienen.

Op deze manier kan voor elk volgend jaar het saldo bepaald worden. Wat — op deze wijze berekend — met de scherminstallatie wordt terugverdiend, moet vergeleken worden met het bedrag dat in 1983 is geïnvesteerd.

Dat wil zeggen, dat wat bij stukjes en beetjes in de toekomst wordt terugverdiend, ook echt vergelijkbaar moet zijn met wat nu wordt geïnvesteerd. Met andere woorden er moet rekening worden gehouden met het renteverlies dat optreedt vanwege het feit dat nu in de installatie wordt geïnvesteerd. De toekomstige saldi zijn dus niet zoveel waard als het lijkt en dienen dus met deze rentefactor te worden gecorrigeerd. Stel dat de rentefactor 9 % is.

Het saldo van 1984 (zie schema) dat aan het eind van het jaar f 1,75 is, zou in 1983 (op het moment van investeren) f 1,61 waard zijn. ($1,75 : 1,09 = f 1,61$).

Het saldo van 1985 (f 1,88) zou eind 1984 f 1,72 waard zijn en in 1983 (op het moment van investeren) f 1,58 waard zijn ($f 1,88 : 1,09 = f 1,58$).

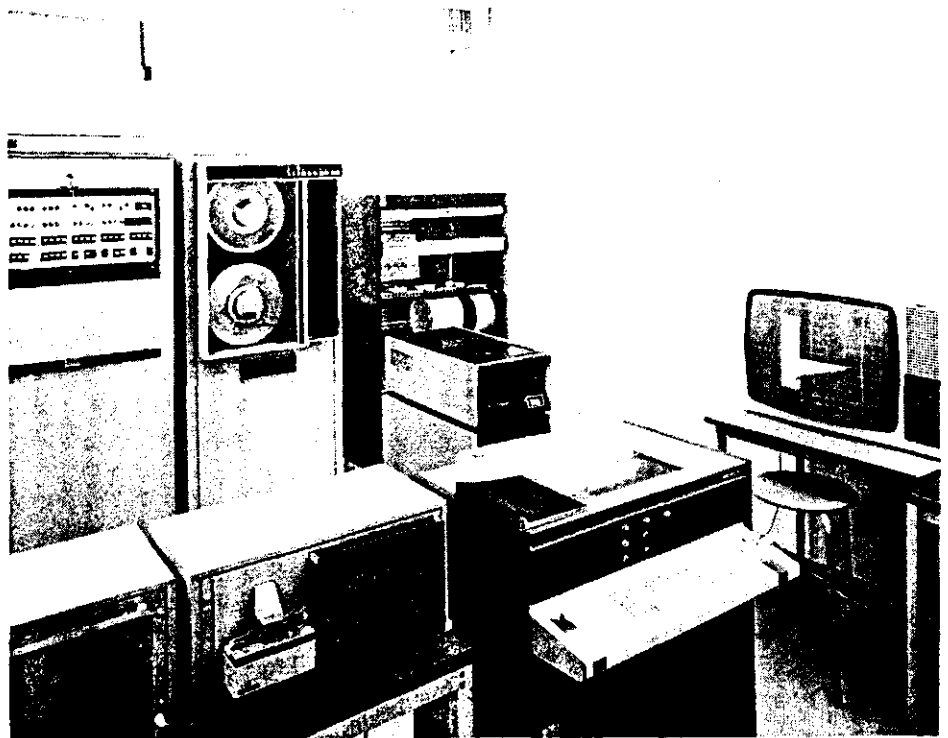
Contant maken

Elk jaarsaldo moet dus naar het moment van investeren worden teruggerekend. Dit terugrekenen wordt ook wel „contant maken” genoemd. De som van de contant gemaakte saldi moet uiteindelijk worden vergeleken met het investeringsbedrag. Het verschil tussen deze twee is de zogenaamde netto contante waarde. Hoe hoger de netto contante waarde, des te aantrekkelijker de investering is. De contante waarde van dit enkele beweegbare energiescherm is over een periode van 10 jaar te zamen f 150.000,- voor 10.000 m². Door dit bedrag te verminderen met het investeringsbedrag blijft de netto contante waarde over. Stellen wij bij voorbeeld de netto-investeringen op f 70.000,- per ha (exclusief doek of folie — want dat zit in de f 1,- kosten per jaar) dan is de netto contante waarde te berekenen als in tabel 2.

De tabellenset van de voorlichtingsdienst

Wij willen nu de uitgangspunten vermelden van de tabellenset „schermen” die bij de voorlichtingsdienst aanwezig is.

- **Moment van investering** is 1983.
- **Gasprijs:** voor 1983 geldt een gasprijs van 44 cent/m³ en daarna is er een stijging ingebracht van 6 % per jaar.
- **Kostenstijging:** De kostenstijging is op het gelijke niveau gehouden als de stijging van de aardgasprijs, dat wil zeggen 6 % per jaar.
- **Opbrengststijging:** 5 % per jaar. Dit betekent zowel een opbrengstverhoging in kg, stuks of bos, als een prijsstijging. Gezamenlijk is dit begroot op 5 %.
- **Rentepercentage:** Een rentevoet van 9 % is gehanteerd.



De grote procescomputer van het proefstation te Naaldwijk is tijdens de NTV verbonden met computerapparatuur in de stands van de proefstations

- **Kosten van schermmateriaal:** Bij de investeringen wordt alléén de installatie opgenomen. Voor het schermmateriaal, folie of doek, wordt jaarlijks een bedrag opgenomen. Dit is tegelijkertijd in de tabellen verrekend. Voor het eerste jaar is dit f 1,-/m², voor de jaren daarna een stijging van 6 % per jaar.

Hoe er mee te werken

In het voorbeeld waar wij in dit artikel mee zijn begonnen, hebben wij een aantal alternatieven naast elkaar gezet. Door van al deze mogelijke investeringen de netto contante waarde te berekenen over eenzelfde periode, kan de keuze worden gemaakt voor die investering welke de hoogste netto contante waarde oplevert. Wanneer op deze wijze de aantrekkelijkste maatregel is gekozen, kan het gasverbruik met het percentage energiebesparing wat deze maatregel oplevert worden omlaag gebracht.

Bij dat nieuwe (lagere) niveau kan vervolgens weer nader gekeken worden welke maatregel vervolgens de hoogste netto contante waarde oplevert. Op deze wijze kan de investeringsvolgorde worden bepaald. Maar ook andere investeringsbeslissingen kunnen met deze methode worden „berekend”.

Bij voorbeeld. Vergelijkingen tussen verschillende typen condensoren, wanneer er verschil is in besparingspercentages en investeringsbedragen. Combinaties van condensoren met warmtepompen of alleen warmtepompen met een aanpassing in het verwarmingsnet of alleen aan-

passing van het verwarmingscircuit.

Hetzelfde kan gedaan worden bij verschillende soorten gevelisolatie, dubbel glas, dubbel folie of stegdoppelplaten. Ook bij verschillende soorten schermen of aanpassingen in de kas (bij voorbeeld met folietherm) of door het veranderen van het dek en andere energiebesparende maatregelen. Deze methode kan ook toegepast worden om te beslissen voor een investering voor aanpassing (met bij voorbeeld een scherminstallatie) of nieuwbouw. Een vergelijking tussen verschillende kastypen is ook een toepassing van de netto contante waarde-methode, kortom een groot aantal investeringsbeslissingen kunnen met deze methode „berekend” worden.

Investeren in de tachtiger jaren

Twee Wageningse studenten hebben onderzocht welke factoren het investeringsgedrag van glastuinders beïnvloeden. Zij hebben vooral gekeken naar invloeden van buitenaf en zij hebben ook getracht na te gaan of de investeringsrichting verandert.

In de periode 1979-1981 hebben bloemenbedrijven meer geïnvesteerd dan groentebedrijven. In beide gevallen waren dat bedrijven met jonge glasopstanden met een omzet groter dan f 400.000,-. Volgens de onderzoekers zal in de drie jaren na 1981 — een periode waar we nu dus middenin zitten — vooral geïnvesteerd worden door ondernemers met een eigen vermogen van 50 tot 70 %. Het accent van de investeringen zal vooral liggen op energiebesparende maatregelen. Al deze ondernemers zullen dat doen mede op basis van gemiddelde (1 tot 4 jaar) tot lange termijnplanningen (4 jaar en langer).

Nu is er uiteraard een aantal factoren dat een rol speelt bij het al of niet ten uitvoering brengen van investeringswensen. Zo zullen ondernemers bijv. rekening houden met de rentestand, de energieprijzen en de bedrijfsopvolging. Ook de opleiding van de tuinder en de ontwikkeling van het inkomen hebben een vinger in de pap bij het investeringsgedrag van de Nederlandse glastuinder.

Leeftijd en opleiding

Over het algemeen is de leeftijd van de tuinder niet bepalend voor het uitvoeren van investeringen. Wel is gebleken dat tuinders boven de 40 jaar vaker neen tegen een uitbreidingsinvestering zeggen dan zijn jongere collega's. Leeftijd en opvolging zijn zaken die nauw met elkaar zijn verweven. Zo was 96 % van de tuinders het wel met de stelling eens dat ondernemers boven de 55 jaar zonder bedrijfsopvolging niet zo happig zullen zijn op het doen van grote investeringen.

Tuinders met een hogere opleiding dan lagere tuinbouwschool zullen eerder geneigd zijn om te investeren, dan tuinders met een lagere opleiding. De hoger opgeleiden zullen vaak eerst een rendementsberekening maken, op grond waarvan zij besluiten of een investering haalbaar is of niet.

Ook vinden tuinders met een hogere opleiding het vaker verantwoord, om bij de huidige hoge rentestand meer te investeren dan de noodzakelijke vervangingsinvesteringen. Het is tevens de groep die lange-termijnplanningen



Een tuinder met een goede opleiding zal eerder op grond van rendementsberekeningen besluiten tot een investering dan zijn minder goed opgeleide collega

maakt. Nu heeft het maken van termijnplanningen geen directe invloed op het investeringsgedrag. Op lange termijn zal het maken van planningen zeker van positieve invloed zijn op de bedrijfsresultaten. En goede bedrijfsresultaten zijn uiteraard wel van belang voor het doen van investeringen.

Glasoppervlakte en uitbreiding

Tuinders met bedrijven tussen de 7.500 en 15.000 m² vinden de rentestand vaker van doorslaggevende betekenis bij investeringen in bedrijfsuitbreidingen dan bedrijven die minder dan 7.500 en meer dan 15.000 m² glasoppervlak tot hun beschikking hebben. De kleinere bedrijven (minder dan 7.500 m²) zullen relatief niet meer gaan uitbreiden dan de grotere bedrijven. De meeste tuinders hebben overigens geen ruimte om uit te breiden. Van de 53 ondervraagde tuinders die wel kunnen, wil 63 % niet uitbreiden. Van deze 53 tuinders waren er slechts 2 die serieuze uitbreidingsplannen hadden.

Subsidies

Uit de enquête blijkt, dat de invloed van subsidies vrij klein te noemen is. Wel zijn bijna alle tuinders van mening dat de subsidies veel tuinders heeft doen besluiten om bepaalde investeringen eerder uit te voeren. Zonder de subsidies

zouden de investeringen ook wel zijn uitgevoerd maar niet zo snel als nu. Op korte termijn heeft het subsidiebeleid van de regering dus wel degelijk invloed. Over het regeringsbeleid als zodanig waren de meningen verdeeld. Volgens sommige tuinders werkt het belastingstelsel positief. „Je kunt beter je geld investeren, dan het wegbrengen naar het belastingkantoor”. Degene die het beleid als remmend ervaren denken dan op de eerste plaats aan de sociale lasten en aan de extra moeite die zij moeten doen om een hoger inkomen te verkrijgen.

Eigen vermogen

De bedrijven die in genoemde periode weinig tot gemiddeld hebben geïnvesteerd, hebben allen een hoger percentage eigen vermogen dan bedrijven die veel hebben geïnvesteerd. Het percentage eigen vermogen is ook vaak veroorzaakt door het niet uitvoeren van investeringen. Tuinders met een eigen vermogen kleiner dan 50 %, hebben een vrij grote rentelast en zullen over het algemeen minder snel tot investeringen overgaan dan tuinders met een eigen vermogen boven de 50 %. Tuinders met een eigen vermogen boven de 70 % hebben dit vermogen vaak al enige tijd. Zij hebben in de tijd gezien hun bedrijf redelijk in stand kunnen houden. Zij voelen er ook vaak weinig voor om iets te veranderen aan hun huidige kassenbestand. Dit zijn vaak ook tuinders die er niet zo veel voor voelen om veel vreemd vermogen te hebben. Dit bevordert de investeringsdrang natuurlijk niet.

Gasprijs

Volgens beide onderzoekers is het niet mogelijk om te zeggen of er bij een hogere gasprijs meer of minder geïnvesteerd zal worden. Bij verhoging van de gasprijs is er wel een verschuiving te zien naar het doen van investeringen waarmee energie bespaard kan worden. Bij het doen van deze investeringen spelen subsidies in het kader van het sectorbeleid een grote rol. Zonder de subsidies zouden de investeringen ongetwijfeld ook wel ten dele zijn uitgevoerd, maar het

sectorbeleid versnelt dit alles wel.

Uitgevoerde investeringen

In de onderzochte periode is voornamelijk geïnvesteerd in vervanging van bepaalde bedrijfsonderdelen. Op de tweede plaats staan de diepte-investeringen. Energiebesparing staat in deze periode nog op de derde plaats.

Het zijn vooral de kassen geweest die vanaf 1979 tot 1981 zijn vervangen. De gemiddelde vervangen kasgrootte was 4.724 m². Deze investering werd bij 68 % van de ondervraagde tuinders genoemd. Daarnaast kwam met 24 % de schuur en de transportmiddelen. Ondernemers die te kennen hebben gegeven iets te willen vervangen in de toekomst zullen uitsluitend kassen gaan vervangen. Bij vervangingsinvesteringen blijft het natuurlijk wel zo dat als bij voorbeeld een tractor of auto kapot gaat, deze wel vervangen zal moeten worden.

Bij de diepte-investeringen zien we op de onderzochte bedrijven het accent liggen op de drainage/onderbemaling. Dit wordt gevolgd door klimaatregeling, regenapparatuur en substraatteelt. In de komende tijd zal er niet in drainage worden geïnvesteerd. Veeleer zullen er gelden worden uitgegeven aan de substraatteelt en de klimaatregeling/regenapparatuur.

In de afgelopen periode is wat betreft energiebesparende maatregelen het meest geïnvesteerd in computers. Dit wordt gevolgd door rookgascondensoren en met als goede derde energieschermen. Het lijkt erop dat er in de toekomst een verschuiving zal plaatsvinden ten gunste van rookgascondensoren en energieschermen. Tijdens de gesprekken met de tuinders kwam naar voren dat veel tuinders overtuigd zijn van de energiebesparing van een rookgascondensator, maar dat het niet altijd praktisch-economisch haalbaar is.

Bij mensen met minder serieuze investeringsplannen scoorden het energiescherm en de dubbele gevels hoog. Wat de schermen betreft zullen zij in de komende tijd een afwachtende houding aannemen. Zij zullen eerst de kat uit de boom kijken en nieuwe ontwikkelingen afwachten. Bij de dubbele gevels zal het afhangen hoe de gasprijzen en de prijzen van de dubbele gevels zich zullen gaan ontwikkelen.

Uitstel van investeringen

Van de 53 ondernemers waren er 34 (dit is 64 %) die in 1979-1980 investeringen hebben overwogen, maar deze toch uitgesteld of zelfs afgesteld hebben. Het hebben van onvoldoende financiën was hierbij een van de voornaamste redenen. Bij de niet-uitgevoerde investeringen scoorde het schermdeuk het hoogst. Als we in dit verband praten over onvoldoende financiën wil dat zeggen dat ondernemers niet genoeg eigen middelen hadden om de investeringen uit te betalen.

Tabel 1: Investeringen die gedaan zijn in de periode 1979-1981 en welke in de nabije toekomst uitgevoerd worden

Investingtype	Aantal bedrijven die dit type noemen bij inv. in	Verhouding	Aantal bedrijven die dit type noemen bij toekomstige investeringen	Verhouding
Vervanging	37	30 %	21	27 %
Omschakeling	11	9 %	0	0 %
Energiebesparing	29	23 %	38	48 %
Diepte inv.	33	26 %	18	23 %
Uitbreiding	15	12 %	2	2 %

Tabel 2: De meest voorkomende energiebesparende investeringen, welke gedaan zijn in de periode 1978-1981

Investering	Aantal malen genoemd	Verhouding
Rookgascondensator	12	23 %
Energiescherm	9	18 %
Computer	16	31 %
Bedverwarming	7	14 %
Dubb. gevels/kanaalplaten	7	14 %

Tabel 3: De meest voorkomende energiebesparende investeringen die men van plan is te doen, onderverdeeld in mate van serieusheid

Investering	Aantal malen genoemd — serieus	Verhouding	Aantal malen genoemd — minder serieus	Verhouding
Rookgascondensator	14	38 %	4	9 %
Energiescherm	8	21 %	15	34 %
Computer	4	11 %	6	14 %
Bedverwarming	7	19 %	4	9 %
Dubb. gevels/kanaalplaten	4	11 %	15	34 %

Dus niet dat ze niet kredietwaardig zouden zijn.

Investeren in de toekomst

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek is het mogelijk een profiel-schets te geven van de ondernemer die in de nabije toekomst veel zal investeren. Deze ondernemer heeft een hogere opleiding gevolgd. Als het een oudere tuin-

der is zal er een opvolger op het bedrijf aanwezig zijn. De ondernemer behaalt een hoge omzet. Hij zal zich ook minder laten beïnvloeden door grote inkomensverschillen. Hij zal investeringen uitvoeren onafhankelijk van zijn inkomen, maar op grond van termijnplanningen en rendementberekeningen. Hij beschikt wel over een inkomen dat een positieve ontwikkeling laat zien. En de grote investeerder van de toekomst zal kunnen beschikken over een eigen vermogen van 50 tot 70 %.

Deze ondernemer zal verder vooral zijn geld besteden aan het doen van investeringen waarmee op een of andere wijze energie bespaard kan worden.

Volgens het rapport zal er dus anders worden geïnvesteerd dan in het verleden. Op zich is dat natuurlijk niet vreemd. Elke tijd brengt zijn eigen problemen met zich mee en het probleem van deze tijd is om zoveel mogelijk energie te besparen. Over de andere conclusie van het rapport, dat het niet mogelijk is om vast te stellen of er in de periode waar we nu in zitten meer of minder geïnvesteerd zal worden dan in de onderzochte periode, het volgende. In feite is het niet zo belangrijk te weten hoe veel er precies geïnvesteerd zal worden. Wat wel belangrijk is dat tuinders in de toekomst de ruimte zullen krijgen om te investeren. Dat zij die investeringen die zij nodig achten voor het goed functioneren van hun bedrijf met behulp van de banken ook kunnen uitvoeren. Daarnaast dienen de produkten op de veiling zoveel op te brengen, dat de investering het waard is geweest om uitgevoerd te worden!

Boudewijn Rip en Peter van der Weyden, ten tijde van hun onderzoek in 1981 beiden doctoraalstudenten aan de LH te Wageningen, hebben in de periode eind oktober tot eind november 1981 onderzocht hoe en welke investeringen in de glastuinbouw in de periode 1979-1981 hebben plaatsgevonden.

In totaal hebben zij 53 tuinders geënquêteerd. Door middel van deze enquête hebben zij geprobeerd factoren op te sporen die van invloed zijn op het investeringsgedrag van glastuinders. Met name is gezocht naar factoren die „niet-menselijk” zijn. Bij voorbeeld is onderzocht hoe de hoge gasprijs de tuinder beïnvloed heeft bij het al of niet uitvoeren van investeringsplannen.

Van deze 53 tuinders hadden er 42 een bedrijf in het Westland/De Kring en 9 in Aalsmeer/Venlo. De bedrijven hadden allen een glasoppervlak van minimaal 5.000 m². Van de ondervraagde tuinders kwamen er 17 uit de groenten-, 25 uit de bloemen- en 7 uit de potplanten- en opkweeksector.

Goede ondernemer bezit veel kwaliteiten

J. van der Kwaak, Consulentenschap voor de Tuinbouw, Aalsmeer-Utrecht

Slechte tijden zijn voor de telers aangebroken. Alom geklaag wanneer je als voorlichter bedrijven bezoekt. De aardgasprijs krijgt echter te veel de schuld, er zijn immers ook andere factoren die het bedrijfsresultaat doen verslechteren. Kosten van arbeid, gestegen rentekosten, bedrijfswaardedaling en achterblijvende opbrengsten zijn wel de belangrijkste oorzaken van de mineurstemming.

Toch zijn er grote verschillen tussen de telers onderling te ontdekken. Laat de een het hoofd hangen, een ander vertelt lachend dat hij het nog best ziet zitten. Sommigen zullen altijd wel geluk hebben, maar van hen die in deze moeilijke tijden goed blijven draaien zeggen we dat ze goede ondernemers zijn. Maar wat is nu een goede ondernemer?

Ondernemerschap

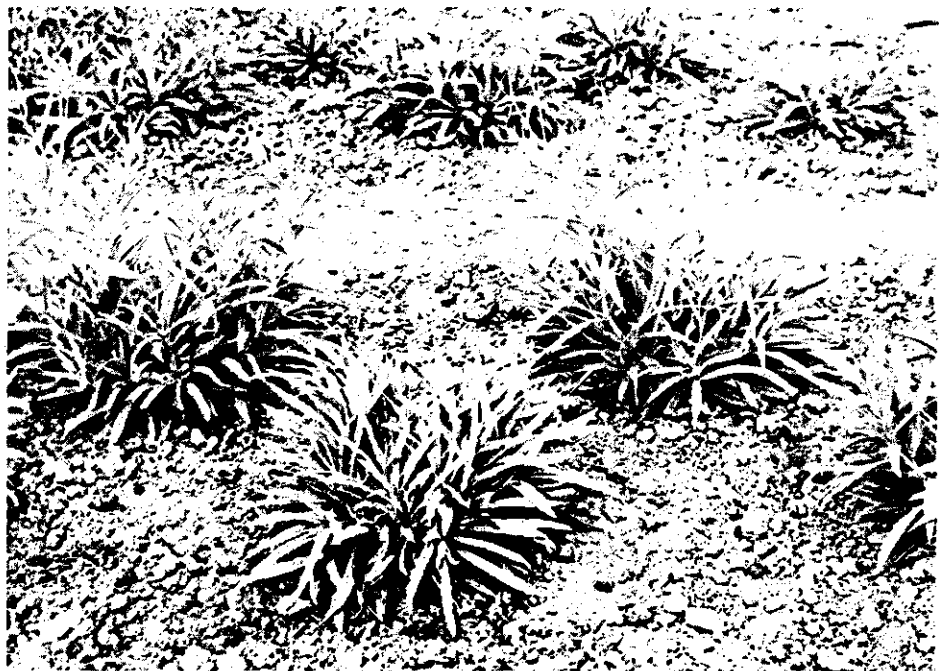
Het woord vormt in feite een verzameling van aspecten. Er bestaat vrij veel literatuur over dit onderwerp, maar in dit verband zullen we in het kort wat aspecten doornemen:

- formuleren van doelstellingen;
- plannen;
- organiseren;
- personeelsvoorziening;
- besturen;
- beheren en beheersen.

Zij die gevorderde tuinbouw cursussen als MOB en Bedrijfsvoering hebben gevolgd kennen al een deel van deze onderwerpen.

Ondernemer en opbrengsten

Veel energie is besteed aan het verhogen van stuks- en geldelijke opbrengst per m². De basis van de verschillen in bedrijfsresultaten ligt in de opbrengsten. Onderzoeken als bij voorbeeld van het LEI tonen dit steeds duidelijk aan. Desondanks blijven de onderlinge verschillen binnen een bepaalde teelt erg groot. Een goede ondernemer zorgt er in eerste



Kiezen we voor een „veilig” teeltplan of wagen we een gokje met *Gypsophila*?

instantie voor dat hij hoge opbrengsten kan halen en gaat daarna aan de kostenkant sleutelen. Duidelijk zal wel zijn dat opbrengsten en kosten elkaar wel wederzijds beïnvloeden.

Formuleren van doelstellingen

Als men een teler vraagt wat zijn doelstellingen zijn, zal doorgaans het volgende antwoord komen: „veel geld verdienen”. Ook zijn er veel afgeleide doelstellingen zoals: „ik doe het voor de kinderen”, „eigen baas”, „zelfrealisering” of „ik wil een modern bedrijf”.

Een maximale winst vormt in 1982 steeds minder een drijfveer. Komt er winst, dan wordt dit belast. Het economisch motief verschuift naar een sociaal motief. Liever een mannetje meer om minder overuren zelf te moeten maken. Liever wat arbeidsverlichtende hulpmiddelen om het werk te veraangename, al zal het economisch niet altijd zo interessant zijn.

Plannen

Een rozenteler die zijn rozen er net in heeft staan, naar een beleidsbeslissing voor langere termijn. Hij plande rozen na rozen omdat dit alternatief hem het beste

leek. Met de gekozen variëteit(en) kan hij nu binnen een jaar nog plannen wanneer hij de oogsten wil laten vallen. Het beleid ten aanzien van een teelt vraagt een plan omdat hier aan vast het gehele opbrengst/kostenverhaal gekoppeld is. De ondernemer van de toekomst zal het aantal planten, bloemen, gulden per m², arbeidsuren enzovoort moeten weten. Zowel plannen op korte als lange termijn is vereist. Klopt de opbrengstplanning op korte termijn, dan weet men ook welke investeringen op korte termijn mogelijk zijn. Te denken valt hier aan schermdoek, condensor, plantmateriaal, koelcel en dergelijke. Duidelijk zal zijn dat een bedrijf een cijfermatige benadering nodig heeft. Hiervoor moet niet uitsluitend aan de boekhouder worden gedacht naar de teler moet dit zelf kunnen beredeneren en er achter staan. Nog te vaak nemen de „deskundigen” een beslissing voor de teler.

Organiseren

Over organiseren bestaan vele misvattingen. De opmerking „je kunt het of je kunt het niet” dekt maar zeer gedeeltelijk de waarheid. De een heeft er wel meer aanleg voor dan de ander. Organiseren vraagt soepelheid in optreden en over-

wicht. Telers die zelf werknemer waren, eerst klein begonnen zijn en nu bij voorbeeld vijf werknemers in dienst hebben, doorliepen een hele school om goed te organiseren. Uit de positie van werknemer weten ze ook welke problemen zij hadden met de aanpak van hun toenmalige baas. Die fouten zullen ze zelf trachten te vermijden.

Het goed op een rijtje zetten van activiteiten en ze goed georganiseerd uitvoeren kan veel voordelen opleveren. En vreemd genoeg: met minder moeite. Een dergelijk goed voorbeeld heeft ing. P. Bleyenbergh (IMAG) zeer recentelijk uit de doeken gedaan met betrekking tot Planmatig Potplanten Producenten.

In organiseren zitten tevens de begrippen communiceren en delegeren. Telers zonder dure scholing verstaan soms de kunst „spelenderwijs“ met hun mensen om te gaan. Kort en gericht overleg zonder veel omhaal en het werk wordt prima en snel uitgevoerd. Grotere organisaties gaan mank aan vergaderen. Het lijkt erop dat veel vergaderen het gebrek aan talent moet wegmoffelen.

Personeelsvoorziening

Met zoveel werklozen midden 1982 zou niemand in telerskringen zich nog druk behoeven te maken over personeelsvoorziening. De dagelijkse praktijk kan anders zijn.

Afhankelijk van het bedrijfstype kennen we:

- een zo gelijk mogelijke arbeidsfilm met nauwelijks losse krachten (Anthurium, roos);
- teelten met hoge arbeidspieken, al dan niet bewust zelf gemaakt (Alstroemeria, anjer, Bouvardia).

Het werven van een goede vaste kracht geeft geleidelijk aan minder problemen in de tuinbouw onder glas. Losse arbeid wordt ook steeds gemakkelijker gevonden, al zit er nog veel kaf onder het koren. Vanuit een arbeidsbegroting op lange termijn en later op wat kortere termijn weet men welke mensen voor welke periode nodig zijn. Dan kan alleen nog ziekte en plotseling wegblijven de zaak in de war sturen. Op de maximale arbeidsbezetting moet ook de bedrijfsuitrusting zijn afgestemd. Op deze wijze kan men voorkomen dat de losse krachten onder slechte omstandigheden moeten werken. Ook goedkope krachten hebben recht op goede werkomstandigheden.

Besturen

Besturen is een gevoelige en complexe taak. Het vraagt bij een bedrijf van enige omvang veel van de teler. Leiden en sturen van mensen vereist veel diplomatie. De teler moet goed zijn ideeën kunnen beargumenteren om deze aan de mensen over te kunnen brengen. Zich goed mondeling kunnen uitdrukken is erg belangrijk bij contacten met werknemers. Ook de stijl van leidinggeven zal van invloed zijn op de mensen. Tuinbouw en democratisch leiderschap gingen vroeger niet veel samen. Sinds circa 1965 zijn er veel jonge ondernemers bijgekomen die zich meer en meer democratisch opstellen. Werkoverleg komt veel voor in de bloemisterij. Gebeurt het in de industrie veelal formeel, in de bloemisterij gaat het vaak onder het werk door of vindt het plaats als een verlengde koffiepauze. Besluiten worden nog alleen door de werkgever genomen. Het verdient aanbeveling dat ondernemers hun mensen meer bij de besluitvorming betrekken. Een toch wel grote stap, want besluiten samen nemen kan alleen als de werknemer volledig wordt geïnformeerd. Hij moet weten hoe het bedrijf draait, wat kosten en opbrengsten zijn, wat de investering kost en gaat opleveren enzovoort. Kortom, de baas moet het achterste van de tong laten zien.

Beheren en beheersen

Bij een planning hoort ook controle. Is er voor 1982 gepland: 50 m³ gas/m², f 22,- arbeid/m² en een opbrengst van f 63,- dan is het nodig te controleren of de planning uitkomt. Een planning per maand biedt een mogelijkheid sneller bij te sturen ofwel het geheel beter te beheersen. Veel kleine dingen iets uit de hand laten lopen kan gevolgen hebben, zoals opbrengstverlaging en kostenverhoging. Vormen deze twee samen f 6,-/m² dan kost dit een teler met 10.000 m² kas liefst f 60.000 per jaar. Jammer genoeg hebben veel mensen de neiging deze financiële aderlating te schuiven op externe factoren (de veiling, het weer, geen geluk, enz.)

Tot goede resultaten komt men met arbeidsrust op het bedrijf. Een goed gemotiveerde groep die veel van elkaar kan hebben zorgt in een periode van grote drukte voor een hoge prestatie.

Het is onmogelijk om in kort bestek alle aspecten van ondernemerschap naar

voren te brengen. Nogmaals wordt gepleit voor de optimalisering van het teeltplan met de erbij horende hoge opbrengsten.

Marketing en veilingwezen zijn beiden niet aangestipt. Producenten is één, maar bestaat er ook voldoende markt voor het produkt? Een moderne ondernemer moet niet op zijn bedrijf blijven, maar collega's bezoeken en zichzelf blijven scholen. Blijft het bedrijf wel bij de tijd? Moeten we meer investeren of juist minder omdat de investeringen niet meer verantwoord zijn? Heel veel vragen met per ondernemer een verschillend antwoord.

Tot slot

Om te kunnen overleven moet de teler veel kwaliteiten hebben. Niet alleen het letten op opbrengsten en kosten, maar ook de menselijke verhoudingen in het bedrijf zijn daarbij belangrijke factoren. Hopelijk werd hier een kleine handreiking gedaan om de teler op de goede weg te helpen.

Dynamiek in bloemenbewaring. Koelcel als voorbeeld van arbeidsbesparing en arbeidsverlichting



Alles draait om de ondernemer

Binnen de glastuinbouw kunnen de opbrengsten per bedrijf met een factor 2 verschillen. Dat betekent dat de betere ondernemer per m² per jaar tweemaal zo veel in stuks of kg produceert. Dat zijn enorme verschillen die in belangrijke mate kunnen worden teruggevoerd op de kwaliteit van de ondernemer(s).

„Als men met ondernemers spreekt over de grote verschillen die er zijn in opbrengst tussen de bedrijven, dan hoort men wel eens dat die verschillen veroorzaakt worden door de grond, de kas die men heeft of het klimaat waaronder men teelt. Zelden hoort men dat de verschillen worden veroorzaakt door de ondernemer zelf.” Over de kwaliteit van die ondernemer sprak ir. A. Vijverberg, consultant voor de tuinbouw te Naaldwijk bij de afsluiting van de BEVO-cursus in het Zuidhollands Glasdistrict, enkele weken geleden.

„We moeten ons realiseren”, aldus de heer Vijverberg, „dat de kas, de perceelsbreedte waarop men tuint, het gewas dat men teelt en het personeel op de tuin, het gevolg zijn van tal van beslissingen in het verleden. Als men nu een goed bedrijf heeft, betekent dat dat men in het verleden goede beslissing op goede beslissing heeft gestapeld. Als men nu een slecht bedrijf heeft, een bedrijf dat niet rendabel is, hangt dat niet van anderen af, maar is dat het gevolg van zélf genomen beslissingen;”

Dagelijks nemen ondernemers belangrijke of minder belangrijke beslissingen. Bij al die beslissingen is het van belang ons te realiseren, dat ook beslissen een kwaliteitsartikel is.

Verschillen tussen ondernemers

„Bij de resultaten van het LEI springen de verschillen tussen de éénmansbedrijven en de bedrijven met meer ondernemers in het oog. In het algemeen blijkt het dat bedrijven met meer dan één ondernemer betere resultaten behalen dan de éénmansbedrijven. Onderzoek naar de oorzaken van die verschillen is mij niet bekend”, aldus de heer Vijverberg die persoonlijk veronderstelt dat het van groot belang is dat ondernemers op bedrijven met meer dan een ondernemer, een vertrouwde discussiepartner hebben. Dat betekent dat men beter gefundeerde beslissingen kan nemen; elke beslissing is immers onderwerp van discussie vooraf. Men hoeft niet alleen bij zichzelf te rade te gaan, maar men kan er met een vertrouwd iemand over spreken. Een tweede element dat op meermans-

bedrijven wel eens van groot belang kan zijn is de specialisatie. Specialisatie maakt het mogelijk ook op het terrein van kennisverzameling meer selectief te werk te gaan: men kan zich richten op beperkte aspecten van het ondernemerschap.

„De moderne ondernemer is op de eerste plaats een leider van een groep mensen”, aldus de heer Vijverberg. In zijn visie is een moderne ondernemer niet allereerst iemand die elke beslissing zelf neemt; die laat voelen, dat hij de „baas” is maar meer iemand die zijn medewerkers motiveert. Hij heeft er ook oog voor, dat elke medewerker, naar gelang van zijn capaciteiten, een volwaardige baan heeft.

„Een volwaardige baan”, betekent, dat men als medewerker niet alleen uitvoerder van werk is, maar ook meedeelt in de beslissingsbevoegdheid, ook meedoet in het ophalen van kennis voor het bedrijf.

„Op het kleine, agrarische bedrijf moet het niet moeilijk zijn het bovenstaande te realiseren. Waarom zou men een van de medewerkers niet kunnen belasten met het preventief onderhoud? Waarom zou de ondernemer zelf altijd het transport naar de veiling moeten organiseren?”

MODERN ONDERNEMEN

Ir. Vijverberg:

„De grote verschillen in bedrijfsresultaten komen niet tot stand door oorzaken van buiten het bedrijf maar worden veroorzaakt door de kwaliteit van de genomen en te nemen beslissingen door de ondernemer. Het nemen van beslissingen is de centrale taak van de ondernemer. Specialisatie in de leiding van de ondernemer voert de kwaliteit van de Informatieverzameling op. Discussie over de te nemen beslissingen voert de kwaliteit van die beslissingen op.

Betrek uw partner en uw medewerkers in de leiding van het bedrijf”



Ir. A. Vijverberg

Zou de ondernemer altijd de meest gedeelde persoon zijn om de gewasbeschermingsmaatregelen uit te voeren en te plannen?, zo vroeg de heer Vijverberg zich af.

Op het kleine agrarische bedrijf moet het ook zeer wel mogelijk zijn om het verzamelen van kennis — een levensvoorwaarde voor het moderne bedrijf — gezamenlijk uit te voeren. Het moet mogelijk zijn als het nieuwe programmaboekje van het cursus-centrum verschijnt, om gezamenlijk te discussiëren welke cursussen door een van de medewerkers van het bedrijf gevolgd moeten worden.

Als het jaaroverzicht van de NTS verschijnt, moet het mogelijk zijn te discussiëren over de vraag wie welke avonden, wie welke excursies bezoekt. Indien men kans ziet medewerkers te motiveren, zal men op het bedrijf ook mogelijk tot betere beslissingen komen.

Dan zal men kans zien om mensen te motiveren mee te denken over de ontwikkeling van het bedrijf,

„Persoonlijk boeit mij in hoge mate, meer te weten te komen over de oorzaken waarom het meermansbedrijf betere resultaten behaalt dan het éénmansbedrijf. Nog interessanter is de vraag hoe die voordelen van het meermansbedrijf overgebracht kunnen worden naar het éénmansbedrijf. Als datgene wat ik hiervoor heb gezegd juist is, is het tamelijk gemakkelijk de voordelen van het meermansbedrijf over te brengen naar het éénmansbedrijf”, aldus ir. Vijverberg.

„Het moet voor de agrarische ondernemer relatief gemakkelijk zijn de levenspartner meer en intensiever te betrekken bij de leiding van het bedrijf. Men heeft in de levenspartner een vertrouwd iemand die — binnen bepaalde grenzen — continu aan het bedrijf verbonden is en daarom ook in de leiding van het bedrijf op hoog niveau kan participeren. Men zou zijn levenspartner mede-directeur van het bedrijf moeten maken. Dat is misschien een groot woord, maar de bedoeling ervan is duidelijk: méér dan fiscale voordelen realiseren.

Cursussen voor bedrijf én bedrijfstak

Scholen zijn er voor basiskennis die niet te snel verouderd. Voor meer speciale kennis gericht op de praktijk van alle dag bent u aangewezen op vakbladen, andere media, de voorlichtingsdienst en... lest best: het cursusonderwijs.

Het embleem van het Kommittee Kursus-
onderwijs voor het Zuidhollands Glas-
district: „glastuinbouw draait op kennis”
maakt duidelijk waar het om gaat: vak-
kennis bijspijkeren komt in de eerste
plaats ten goede van het eigen bedrijf.
Net zo belangrijk is het effect voor de
bedrijfstak in z'n geheel: die profiteert
zonder meer van betere ondernemers en
dat komt weer tot uiting in een betere
concurrentiepositie. „Door alle techni-
sche ontwikkelingen is de concurrentie-
strijd immers vooral een zaak geworden
van kennisconcurrentie”, aldus dr. W. H.
Kemmers, voorzitter van het Centraal
Bureau van de Tuinbouwveilingen, in
zijn recente jaarrede.

Door middel van cursussen kan een on-
dernemer blijven in zijn vak en zijn
ondernemerschap versterken. Bij alle
problemen en snelle ontwikkelingen in
de tuinbouw is dit ondernemerschap een
belangrijke schakel in het voortbestaan
van het eigen bedrijf en dat van de hele
bedrijfstak.

Grote pluspunten van cursussen zijn de
gerichtheid en de flexibiliteit. Het onder-
wijs zelf is variabel, de plaats waar het
gegeven wordt hoeft niet vast te liggen
en van jaar tot jaar kan de bemanning
met docenten worden bijgesteld. Deze
docenten hoeven niet per se van scholen
afkomstig te zijn, maar kunnen bijv. bij de
voorlichtingsdienst werken, op de proef-
stations, in het bedrijfsleven of in de
landbouworganisaties.

Het is begonnen met de ATK, Algemene
Tuinbouw Kursus, een tweejarige basis-
cursus voor de tuinbouw, vertelt de heer
J. G. Kemmere, cursuscoördinator voor
de regio het Zuidhollands Glasdistrict.
Deze algemene tuinbouw cursus werd
vaak gegeven door het hoofd van een
lagere agrarische school, die een akte
land- of tuinbouw had. Ieder dorp had z'n
eigen „cursuscomité” en al die aparte
clubjes functioneerden niet op den duur.
De krachten werden gebundeld en er
kwamen regionale centra voor het cur-
susonderwijs.

Vaak functioneert een middelbare tuin-
bouw school nu als centrum voor cursus-
activiteiten. In de tuinbouw is dat onder
andere in De Lier, Aalsmeer, Utrecht,



De heer J. G. Kemmere, cursuscoördinator
voor het Zuidhollands Glasdistrict

Nijmegen en Venlo het geval. De opzet is
dat derdegraadscursussen (de basis-
cursussen waarvoor een lagere tuin-
bouwschool als vooropleiding is vereist)
worden gegeven aan een lagere tuin-
bouwschool en tweedegraadscursus-
sen (met een vooropleiding van onge-
veer MTuS) aan een middelbare tuin-
bouwschool. Twee derdegraadscursus-
sen zijn gericht op het vak of op de
bedrijfsvoering.

Agrarische cursussen richten zich op de
ondernemer zelf, zijn echtgenote en zijn
medewerkers. De algemene voorwaarde
om aan een cursus mee te doen is dat de

leerplicht moet zijn vervuld en dat men
een agrarische vooropleiding moet heb-
ben gehad of een behoorlijke agrarische
praktijkervaring heeft. Bovendien moet
men werkzaam zijn in de praktijk.

U kunt het cursusprogramma afhalen bij
de veiling in uw omgeving en informatie
kunt u krijgen via de tuinbouwscholen in
de buurt. Zoek een cursus uit die het best
past bij de eigen (bedrijfs)situatie en
meld u op tijd aan (voor het ZHG vóór 31
mei aanstaande).

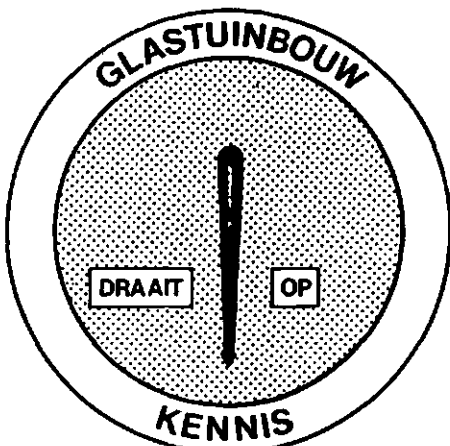
Cursussen in het ZHG

Het Zuidhollands Glasdistrict is één van
de zeven regionale centra voor agrari-
sche cursussen in de provincie Zuid-
Holland en is speciaal gericht op de
glastuinbouw. Omdat het cursuspro-
gramma in het ZHG voor de glastuin-
bouw het meest uitgebreid is, nemen we
dit als voorbeeld om aan te geven welke
mogelijkheden er zoal zijn. Voor het
Zuidhollands Glasdistrict worden de
cursussen gegeven aan lagere tuin-
bouwscholen in De Lier. De RMTuS in De
Lier is hier aangewezen als cursuscen-
trum.

Volgens de heer Kemmere is er teelt-
technisch gezien al veel bekend bij de
tuinders. Ook op bedrijfs-economisch
gebied hebben diverse ondernemers al
genoeg in huis. Wel is er nog duidelijk
behoefte aan management-training.

Het bestuur van het ZHG-kursuscomité
richt haar speciale aandacht in het ko-
mende seizoen op de groep van tuinders-
vrouwen en op het gebied van de Kring.
Ze roept de vrouwen op vooral niet te
aarzelen om een cursus te volgen en
hoopt dat er in de Kring zoveel deelne-
mers komen, dat er in dat gebied met
eigen groepen dezelfde cursussen kun-
nen worden gegeven als in het Westland.
Het zou jammer zijn als bij onvoldoende
deelnemers de afstand naar het West-
land een belemmering vormt

De ATK, Algemene Tuinbouw Kursus, is
er nog steeds. Deze is speciaal bedoeld
voor jongeren voor een eerste oriëntatie
in de glastuinbouw. Ze worden gegeven
op de lagere tuinbouwschool in Naald-
wijk. De ATK kan net als opleidingen via
het leerlingstelsel een basis vormen



Embleem van het cursusonderwijs voor het
Zuidhollands Glasdistrict

VROUWEN IN HET ZHG-KURSUSKOMITEE

In het komende seizoen zullen twee agrarische vrouwen deel uitmaken van het algemeen bestuur van het cursuscomité van het Zuidhollands Glasdistrict. Dat zijn Bep van Rijn-Van Winden uit Pijnacker voor „De Kring” en Adrie van de Wel-Boerefijn uit De Lier voor „het Westland”. Dit bestuur bestaat uit vijftien vertegenwoordigers en vergadert twee keer per jaar: in september over het nieuwe seizoen en in maart over het afgelopen seizoen. We praten met beide vertegenwoordigsters over hun motivatie en hun eigen bedrijfservaringen.

Mevrouw Van Rijn heeft samen met haar man een tomatenbedrijf, per 1 januari in de vorm van een firma. Zij verzorgt de administratie en haar man de hele teelttechniek. Bep van Rijn heeft er al twee keer drie jaar opzitten als hoofdbestuurlid van de LTV, land- en tuinbouwvrouwen van de LTB. Ze zal in het algemeen bestuur van het cursuscomité plaatsnemen namens de LTV van de LTB, de Nederlandse bond van plattegrondsvrouwen (van de HLO) en de commissie LTB-vrouwen. Ze wil in de eerste plaats werken aan het beter bekend maken van de cursusmogelijkheden, want vaak signaleert ze de klacht: „We weten niet goed waar en wanneer we in de rijdende cursustrein kunnen instappen”. Verder hoopt ze stimulerend te werken voor vrouwen om mee te doen aan cursussen en wil ze uit de praktijk horen wat er verder voor deze groep gewenst is, welke knelpunten er zijn en hoe die kunnen worden opgelost.

Ze vindt het erg belangrijk dat vrouwen meedoen aan cursussen. „Een agrarische vrouw is automatisch sterk bij het bedrijf betrokken, vaak bij het sorteren of het boekhouden. Het is bijna niet te doen om een baan buitenshuis aan te houden. Als je in het bedrijf betrokken bent, dan moet je wel cursussen volgen, anders ben je straks alleen nog maar goed voor het eenvoudige werk. Daarnaast wordt het economisch gezien een noodzaak;

man en vrouw moeten steeds harder werken om hun bedrijf rendabel te houden. De vrouw wordt steeds meer ingeschakeld.” Dit zijn dezelfde geluiden die we eind vorig jaar in Limburg signaleerden, waar een groep vrouwen al in 1979 een speciale cursus oprichtte om met name de substraatteelt de baas te blijven. Bep van Rijn vervolgt: „Je volgt natuurlijk de vakliteratuur, maar de informatie daarin neem je nooit zo goed op als bij een cursus. Je kunt je aansluiten bij een studieclub, maar die drempel is voor vele vrouwen behoorlijk hoog. De NTS heeft wel laten weten dat de vrouwen van harte welkom zijn, maar dat er voor hen niet iets apart wordt gedaan. Het meest geschikt voor de vrouwen lijken speciale praktische cursussen en dan alleen met vrouwen; dan heb je steun aan elkaar.”

Voor cursussen voor vrouwen denkt ze aan teelttechniek over de teelt op het eigen bedrijf. „Dat leren we nu van onze echtgenoot.” Omdat de vrouw vaak de boekhouding verzorgt, liggen NTS-cursussen voor bedrijfsregistratie voor de hand en van zaken als klimaatregeling wil men basiskennis weten voor in noodgevallen. In het ZHG-cursusboekje staat nog een cursus voor de tuinder én zijn echtgenote die Bep van Rijn wel aantrekkelijk lijkt, de BEVO, bedrijfseconomische vorming ondernemer. Voor diepere, maar theoretische onderwerpen hebben de meeste vrouwen dan geen tijd meer. Ook een middelbare tuinbouwschool in deeltijd staat volgens mevrouw Van Rijn voor de meesten nog te ver van de praktijk.

De andere vrouwenvertegenwoordigster in het algemeen bestuur van het cursuscomité is Adrie van de Wel-Boerefijn, vrouw van een rozentuinder uit De Lier. Ze helpt voornamelijk mee bij het snijden en sorteren. „Sommige vrouwen doen de boekhouding, maar dat is niets voor mij; ik kan me daar niet in verdiepen”, aldus mevrouw Van de Wel.



„Ik hoop drempels voor vrouwen om een cursus te volgen, weg te kunnen nemen” aldus Bep van Rijn-Van Winden uit Pijnacker

Zeven jaar geleden heeft ze een EVAV-cursus gevolgd en dat vond ze schitterend. „Ik voelde me nauw bij de tuin betrokken en heb toen echt gezocht naar wat er op dat gebied voor vrouwen was. De EVAV heb ik als heel positief ervaren; niet in het minst omdat je dat met vrouwen doet die in dezelfde situatie zitten.”

Volgens haar zijn de vrouwen bij het zoeken naar cursussen erg praktisch gericht. Zij zelf wil zich opgeven voor een wintercursus in het Westland; vrouwen in het bedrijfsgebeuren. Die gaat over teelt, substraat, vervangen van regenleiding en kent ook een aantal excursies. „De cursus klimaatregeling staat bij mij als tweede op de lijst”, vervolgt Adrie van de Wel. „Er is meestal wel personeel dat er wat van afweet, maar tijdens een ziekte van mijn man heb ik ervaren, dat ik daar meer vanaf zou willen weten.” Voor de komende cursussen hebben zij en haar man wel een verdeling gemaakt van: ga jij deze cursus doen, dan volg ik die. Soms zijn er cursussen die ze beiden wel willen doen, bij voorbeeld een sociale cursus. Maar ze willen niet beiden tegelijk weg zijn van huis.

Ze gaat ook naar de grote avonden van bloemenveiling Westland en raakte aan de hand daarvan in een praatgroep van tuindersvrouwen. Van daaruit is ze ge-

voordat men de praktijk in gaat.

Voor toekomstige ondernemers is de eerste cursusmogelijkheid de IAB, Introductie Agrarisch Bedrijfsbeheer. Men kan dan doorgaan met een TVTO, Teeltkundige Vorming Toekomstige Ondernemers, en eventueel na een AVTO-E (Algemene Vorming Toekomstige Ondernemers) een EVTO volgen (Economische Vorming). Voor EVTO wordt minimaal MTuS-A als eis gesteld en daarom is er voor mensen met MTuS-B of het leerlingstelsel de tussenstap AVTO-E. Gevestigde ondernemers kunnen beginnen met bij voorbeeld een cursus kli-

maatregeling en zijn uiteraard ook welkom op een TVTO of EVTO. Verder is er voor zowel de ondernemer als zijn vrouw de BEVO, Bedrijfseconomische Vorming Ondernemers. Na de EVTO komen meer management-gerichte cursussen. Enerzijds is er de MOB, Modern Ondernemers Beleid, te vervolgen met een TMT, Tuinbouw Management Training, anderzijds is er de SVTO, Sociale Vaardigheids Training, voor alle relaties die zich voordoen bij het uitoefenen van een agrarisch beroep. Speciaal voor de medewerkers op een tuinbouwbedrijf is er de AVTM, Algemene Vorming Tuin-

bouwmedewerkers, over ontwikkelingen in het algemeen en in het bedrijfsgebeuren. Zij kunnen daarna weer doorgaan met cursussen als klimaatregelen, gewasbescherming of IAB.

Voor meewerkende tuindersvrouwen zijn er speciale cursussen: EVAV en TVAV, respectievelijk Economische en Teeltkundige Vorming Agrarische Vrouwen. Hierna kan men deelnemen aan het normale cursuspakket.

Vrouwen met speciale interesse in het teeltgebeuren zouden kunnen beginnen met een cursus TVAV voor basiskennis



De tweede vrouw in het algemeen bestuur van het ZHG-cursuscomité is Adrie van de Wel-Boerefijn uit De Lier

vraagd voor het cursuscomité van het Zuidhollands Glasdistrict. Er is bij de meeste vrouwen zeker behoefte aan bijscholing, is haar ervaring. „Het probleem is nog om te weten waar die bijscholing te vinden is.” Niet alleen bij de vrouwen speelt de behoefte aan bijscholing, ook bij de mannen zie je volgens haar op dit moment dezelfde behoefte. Mevrouw Van de Wel denkt dat de vrouwen inmiddels in een overgangsfase zitten; degenen die al enkele basis-cursussen hebben gevolgd, zijn er zachtjes aan wel aan toe om met studieclub-activiteiten mee te doen. Ook mevrouw Van de Wel vindt het tuindersbedrijf een zware opgave voor een man alleen. Zeker op een eigen bedrijf doen man en vrouw veel samen en moeten ze beslissingen nemen over veel geld. Adrie van de Wel wil zoveel mogelijk van het bedrijfsgebeuren op het eigen bedrijf en op dat van anderen leren. De man blijft voor haar uiteindelijk de ondernemer die de beslissingen neemt en naar buiten toe voor het bedrijf optreedt. Al zou ze net als haar man ook wel eens om vier uur als het werk is gedaan, bij burens willen gaan kijken en een praatje maken over hoe het gaat.

van de teelt. In het vervolg hierop kunnen ze meedoen aan cursussen als gewasbescherming, klimaatregeling, scheikunde, informatica + computerkunde of TVTO teeltkundige vorming toekomstige ondernemer.

Voor vrouwen met meer belangstelling voor de cijfermatige kant van het bedrijf is er de EVAV. Te vervolgen met bijv. BEVO, Bedrijfseconomische Vorming Ondernemers, of eventueel IAB, Introductie Agrarisch Bedrijfsbeheer, en EVTO, Economische Vorming Toekomstige Ondernemers. Het cursuscomité hoopt dat enkelen daarna nog eens gaan

deelnemen aan de MOB, Modern Ondernemers Beleid.

De meeste vrouwen die een cursus hebben gevolgd, hebben een EVAV gedaan en de reacties daarop zijn altijd heel positief. Dit jaar bestaat de EVAV in de glastuinbouw tien jaar. Dat wordt misschien de gelegenheid voor de introductie van een vervolg op deze EVAV-cursus van elementaire basiskennis. Voor die cursus denkt men aan praktische aspecten van bedrijfsvoering, als: hoe gaat het op een veiling en op een bank, hoe moet je je gezinsuitgaven behandelen tegenover de bedrijfsuitgaven.

Tot slot noemen we hier cursussen die door andere instanties worden georganiseerd in het ZHG. Zo'n instantie is het consulentschap voor de tuinbouw in Naaldwijk die in samenwerking met de studieclubs een aantal cursussen zal leiden. Voor de groenteteelt zijn er drie onderwerpen: substraat- en grondbemesting, bedrijfsvoering en registratie, kasklimaat en plantenfysiologie. Deze worden nog weer apart gegeven voor tomaat, komkommer, paprika en overige gewassen. De christelijke boeren- en tuindersbond CBTB komt met de cursussen boekhouden en bedrijfsovername. Van de sociaal-economische voorlichting van de LTB zijn er vier cursusonderwerpen: financiële relatie gezin-bedrijf, bedrijfs-overname, boekhouden/bedrijfsbeheer

MAO (Emmeloord)		± 30
MvMT (Z-Holland)		
TMT of SVTO (Z-Holland)		± 26
MOB		± 25
EVTO		± 21
TVTO		± 20
MTuS A (3 jr.)	AVTO	klimaat-regeling
	MTuS B (2 jr.)	AVTO
		leerling-stelsel
		± 18
		± 16
lager agrarisch onderwijs LAS	MAVO	
		± 12
	basisonderwijs	6 leeftijd (vanaf)

en „als je er alleen voor komt te staan”. In samenwerking met bloemenvveiling Westland wordt er een exporteurscursus georganiseerd voor groente, bloemen en planten. Uit deze opsomming blijkt dat er inderdaad veel keuze is. De organisatoren hebben er hun best voor gedaan en hopen op uw deelname. Ze staan ook open voor uw ervaringen of ideeën voor nieuwe mogelijkheden.

IN OVERZICHT

Met als vooropleiding LTuS, leerling-stelsel of ervaring in de tuinbouw:

- lassen voor beginners en gevorderden;
- booglassen voor beginners;
- scheikunde/bemesting;
- klimaatregeling;
- gewasbescherming;
- IAB = Introductie Agrarisch Bedrijfsbeheer (heette voorheen AVTO).

Met als vooropleiding minimaal het niveau middelbare tuinbouwschool:

- scheikunde voor teelt in substraat en bodem;
- informatica en computers;
- TVTO = teeltkundige vorming toekomstige ondernemers;
- AVTO-E, als brug voor EVTO;
- BEVO = bedrijfseconomische vorming ondernemers;
- EVTO = economische vorming toekomstige ondernemers (voor MTuS-A);
- MOB = modern ondernemersbeleid (voor EVTO);
- TMT = tuinbouw management training (voor MOB);
- SVTO = sociale vaardigheidstraining ondernemers (voor EVTO);

— zogenaamde follow-up: meer afgeronde onderwerpen voor na TMT of SVTO.

Door of in samenwerking met andere installaties:

- Consulentschap voor de tuinbouw in Naaldwijk, voor groente:
 - substraat en grondbemesting;
 - bedrijfsvoering en registratie;
 - kasklimaat en plantenfysiologie.
- Voor tomaat, komkommer, paprika en overige gewassen:
 - Christelijke boeren- en tuindersbond:
 - boekhouden;
 - bedrijfsbeheer.
 - Sociaal economische voorlichting van de LTB:
 - financiële relatie gezin-bedrijf;
 - bedrijfsovername;
 - boekhouden en bedrijfsbeheer;
 - als je er alleen voor komt te staan.
 - Met bloemenvveiling Westland: exporteurscursus groente, bloemen, planten.

Blijf niet achter de knelpunten aanlopen

Ing. P. Bleijenberg, CBA Wageningen

De organisatorische kant van het bedrijf wordt vaak maar stiefmoederlijk bedeed. Productieplannen worden veelal gevoelsmatig opgezet en uitgevoerd, waardoor men achter de knelpunten aanloopt en nieuwe voor de toekomst schept. Gelukkig komt er meer en meer aandacht voor registratie, wat al een stuk kan helpen om de zaken beter in de vingers te krijgen.

In eerdere afleveringen over de stijl van leidinggeven hebben we gezien dat er nogal wat typen leiders bestaan, van zeer autoritair tot uiterst democratisch. Maar, tot welk leiders type u ook behoort, het resultaat van het leidinggeven moet uiteindelijk toch resulteren in een zo goed mogelijk bedrijfsresultaat. Mensen en middelen moeten tot een goed samenspel komen: het productieproces. Maar, om het samenspel doelmatig te laten verlopen, is productiebesturing nodig. Dat wil zeggen, er moet georganiseerd worden, want het gebruik van materialen, produktiemiddelen en arbeid moet op elkaar worden afgestemd. Er moet gecoördineerd worden, dat wil zeggen, de activiteiten moeten op het juiste moment worden uitgevoerd en er zal tenslotte gecontroleerd moeten worden en zo nodig ook gecorrigeerd.

Het geheel om tot productiebesturing te komen, maakt het gebruik van beheerstechnieken nodig. Beheerstechniek is de technische benaming voor de hulpmiddelen waarmee u als ondernemer de toekomstige activiteiten kunt vertalen, waarden, organiseren, controleren en corrigeren. Daaronder behoort bijv. het jaarplan waarin de produkten (bijv. tomaten), de aantallen, de activiteiten, prijzen, omzet, kosten, de benodigde ruimte en de arbeid worden vastgelegd.

Het is wel komen vast te staan, dat de manier van leidinggeven sterk bepalend is voor de kwaliteit en de kwantiteit aan produkten en het kostenniveau. Het bedrijfsresultaat is in grotere mate afhankelijk van de manier waarop de ondernemer het productieproces in de hand heeft, dan van de veilingprijzen. Immers, bij gelijke kwaliteit zijn die voor iedereen hetzelfde. Reden te over om toch eens naar uw manier van leidinggeven te kijken.

Om een goed ondernemersoverschot te krijgen, moet een groot aantal maatregelen worden genomen en moet een aantal activiteiten worden opgezet. Alles bij elkaar vormt dat een hele waslijst van

fundamentele bedrijfsfuncties:

- de beheerstechnische
- de teelttechnische
- de commerciële
- de financiële
- de administratieve
- de personele.

In het algemeen komt er van de uitoefening van de beheerstechnische, de personele en de commerciële functie niet veel terecht. Daardoor ontstaan allerlei manco's zodat men niet weet hoe de vlag er werkelijk bijstaat. En dat brengt weer met zich mee, dat een verantwoorde besluitvorming in feite niet mogelijk is en dat door onvoldoende organisatie en coördinatie de uitvoering — lees het productieproces — ondoelmatig verloopt. Knelpunten en afwijkingen worden dan te laat of in onvoldoende mate geconstateerd en dus onvoldoende bijgestuurd.

Voorbereiding, uitvoering en controle

Het productieproces begint met de voorbereiding. Daarvoor moet er geschreven worden! Immers, u moet als leiding voldoende inzicht hebben in de activiteiten die nodig zijn, de ruimte en de arbeid. U

Een goede administratie is nodig om meer grip op het bedrijf te krijgen. Anders blijft men de put dempen als het kalf al verdrongen is



moet deze kunnen omschrijven en vertalen in normatieve cijfers.

Tot de uitvoering kunnen worden gerekend de werkvoorbereiding, de werkgifte, het organiseren, coördineren en registreren. Wanneer dat planmatig gebeurt, geeft dat meer zekerheid over het doelmatig verloop van het productieproces.

De controle betreft de afloop van het productieproces naar kwantiteit en kwaliteit en betreft ook de maatregelen die nodig zijn om op grond van allerlei informatie bij te sturen.

Wanneer de leiding van een bedrijf niet regelmatig en systematisch aandacht besteedt aan de voorbereiding, uitvoering en controle van het productieproces en de planning gebrekkig is of ontbreekt en de hierop aansluitende informatiestroom aan dezelfde kwaal lijdt, moet dit worden beschouwd als een indirecte aanwijzing van een onbeheerst productieproces.

Het is al vaker gezegd, niet alleen de teelttechnische, maar ook de organisatorische kwaliteit van het bedrijf speelt een belangrijke rol in het voortbestaan van het bedrijf. Eveneens is al eerder gezegd, dat het wel te begrijpen is dat de organisatorische kant van het bedrijf vaak de zwakke kant is. Dat heeft te maken met de teelttechnische achtergrond van veel ondernemers. Hij is zo vertrouwd met het uitvoerende werk, dat hij zich daar maar moeilijk van kan losmaken. En zo worden heel wat productieplannen louter gevoelsmatig opgezet en uitgevoerd, waarbij men veelal achter de knelpunten aanloopt en nieuwe knelpunten voor de toekomst schept.

Wat dient de leiding van een bedrijf nu te doen om het gekozen teeltplan te realiseren, het voortbestaan van het bedrijf te waarborgen en winst te behalen? Daarvoor is het nodig eerst een analyse te maken van de huidige situatie. Hiervoor dienen gegevens te worden geregistreerd waarmee het bedrijf, en het productieplan kunnen worden omschreven. Wie „registreert” zit daarbij direct al in het voordeel. Maar dan dient u niet alleen te volstaan met het verzamelen van gegevens zonder deze te gebruiken voor de analyse van de huidige situatie of voor plannings- en besturingsdoeleinden. Op zijn minst zal toch met behulp van het verzamelde cijfermateriaal de positie van het bedrijf moeten worden bepaald. Hiertoe behoort het vaststellen van oorzaken van de tot nu bereikte resultaten, de belangrijkste winst- en verliesposten én de kwaliteit van de leider. U moet zelf ook in de spiegel durven zien.

Over het perfectioneren van uw huidige teeltplan een volgende keer.

Nemen van moeilijke beslissingen

Besluitingsproces van acht stappen

Ing. P. A. Welling,

Consulentschap voor de Tuinbouw, Aalsmeer-Utrecht

Een teler heeft vaak heel wat beslissingen te nemen. Het nemen van beslissingen die dagelijks terug komen, is over het algemeen niet moeilijk. Routine bepaalt veelal de uitkomst. Pas wanneer de omstandigheden veranderen, wordt de besluitvorming moeilijker. Denk aan het ziek worden van één van de medewerkers, het plotseling niet „rond” komen met de arbeid of het ineens optreden van resistentie tegen een bepaald bestrijdingsmiddel. In zulke gevallen ligt de uitkomst van de beslissing niet meer voor de hand. Er ontstaat behoefte aan nieuwe informatie en overleg.

In de behoefte aan nieuwe informatie kan worden voorzien door het lezen van vakbladen of het bezoeken van voorlichtingsavonden. Voor nieuwe informatie over ziektebestrijding kan de teler gebruik maken van de daarvoor bestemde gids die elke teler heeft ontvangen via het PVS. Ook intern overleg kan een hoop opleveren, evenals het lezen van de gewasbrochures.

Zowel voor nieuwe informatie als voor overleg kan de teler in contact treden met de bedrijfsvoorlichter. Vaak zal het zo zijn dat, wanneer hij zijn probleem goed formuleert, de bedrijfsvoorlichter in staat is via de telefoon het juiste advies te geven. Dat advies kan gebruikt worden als basis voor de te nemen beslissing.

Een bedrijfsbezoek door de voorlichter zal in dergelijke gevallen niet nodig zijn, daar de ondernemer zelf over zeer veel informatie beschikt. In de toekomst, wanneer systemen als bij voorbeeld Viditel verder worden ontwikkeld, is de ondernemer geheel in staat beslissingen zelfstandig te nemen. Het is dan de taak van de voorlichtingsdienst genoemde systemen van actuele informatie te voorzien.

Moelijke beslissingen

Er moeten op het bedrijf ook regelmatig beslissingen worden genomen, die zeer ingrijpend zijn en dus moeilijk om te nemen. Te denken valt hierbij aan vervangings- of uitbreidingsinvesteringen en aan diepte-investeringen. De ondernemer staat dan voor vragen als:

— wat bereik ik met een bepaalde investering?

— welke investering levert het hoogste rendement op?

— welke investering zou ik als eerste moeten doen?

Om deze vragen te beantwoorden is veel nieuwe informatie nodig. De behoefte aan overleg om te komen tot de voor het bedrijf optimale beslissing is groot. Bij dit hele proces van besluitvorming zal de voorlichter optreden als begeleider bij de te nemen stappen.

Acht stappen

Wanneer er beslissingen moeten worden genomen die diep ingrijpen in het bedrijfsgebeuren bestaat het besluitvormingsproces meestal uit een achttal stappen die na elkaar dienen te worden genomen:

1. Te weten komen wat er aan de hand is;
2. Vaststellen wat je als ondernemer wil;
3. Achterhalen hoe het probleem is ontstaan;
4. Bestuderen van alternatieve oplossingen;
5. Bepalen van de gevolgen van de verschillende alternatieven;
6. Kiezen van de beste oplossingsmogelijkheid;
7. Uitvoeren van de keuze;
8. Controleren of de verwachte resultaten zijn bereikt.

Het is duidelijk dat het nemen van deze acht stappen de nodige tijd kost. De stappen worden nu eik afzonderlijk besproken, waarbij zal worden aangegeven met welke zaken men te maken krijgt bij het nemen van de stappen.

Bewustwording

De bewustwording van een bepaald probleem kan op vele wijzen geschieden. Een artikel in dit blad kan tot gevolg hebben dat men de eigen situatie als onbevredigend gaat ervaren. Dit kan ook gebeuren als gevolg van informatie van de bedrijfsvoorlichter of als gevolg van een rondje „tuinen” bij anderen (excursies). De te verwachten stijging van de

gasprijs betekent dat, indien er binnen het bedrijf geen aanpassingen plaatsvinden, men in de toekomst in de problemen zal komen. Op vakbeurzen, zoals bij voorbeeld de NTV, ziet de teler nieuwe mogelijkheden om een probleem waar hij al lang mee zat, op te lossen.

Vaststellen doeleinden

Een probleem bij het vaststellen van de doelen waarnaar wordt gestreefd, is dat men gewoonlijk meerdere doelen tegelijk nastreeft. Een voorbeeld kan dit duidelijk maken. De teler heeft zich ten doel gesteld zijn gasverbruik drastisch te beperken. Tegelijkertijd wil hij echter het beste klimaat in zijn kas voor zijn teelt houden. Zou hij nu besluiten tot een scherminstallatie of een dubbeldek, dan weet hij dat er in de kas een ander (minder goed) klimaat ontstaat. De teler zal nu voor zichzelf moeten bepalen welk doel hij als eerste na wil streven en waarom. Hij zal maatstaven aan moeten leggen om deze doelen tegen elkaar af te wegen. De bedrijfsvoorlichter kan hierbij behulpzaam zijn door bij voorbeeld aan te geven welke nadelige invloeden van scherm of dubbeldek nog aanvaardbaar zijn voor het slagen van de teelt. Wanneer men binnen het bedrijf te maken heeft met een ingewikkelde problematiek zoals bij voorbeeld te hoog gasverbruik en krappe liquiditeit is het raadzaam na te gaan welke doelen men nastreeft en waarom. Het zal dan makkelijker zijn een keuze te maken uit de verschillende doelstellingen.

Bepalen van oorzaken

Als zich een bepaald probleem voordoet is het noodzakelijk te weten waardoor dat probleem is ontstaan. Daardoor kan worden vermeden dat men een verkeerde oplossing kiest of kiest voor een oplossing die niet helemaal bevredigend is. Stel dat men wordt geconfronteerd met een liquiditeitstekort. Erg voor de hand liggend is het dan om dat te wijten aan de snel stijgende gasprijs, de hoge rentestand en dergelijke. Het zou echter heel goed zo kunnen zijn dat de opbrengst per m² te laag is. In dat geval moeten er andere maatregelen worden getroffen, dan is energiebesparing niet de voor de hand liggende oplossing. De bedrijfsvoorlichter is er in getraind te helpen de juiste oorzaken van de problemen op te zoeken. Omdat hij op vele

bedrijven komt heeft hij een wat bredere kijk op de zaken. Wanneer hem de juiste (boekhoud)gegevens worden verstrekt is hij in staat na te gaan waardoor de problemen zijn ontstaan.

Bestuderen alternatieve oplossingen

Voor vrijwel alle problemen bestaan meerdere oplossingsmogelijkheden. Het is een goede zaak de verschillende mogelijkheden naast elkaar te zetten en daarbij te vermelden wat de voor- en nadelen van elke mogelijkheid zijn. Een scherm bespaart veel op de energiekosten, maar is vrij kostbaar en heeft een nadelige invloed op het kasklimaat. Een rookgascondensator daarentegen bespaart minder energie, maar kost minder en kan, indien goed aangelegd, veelal een positieve invloed op het kasklimaat hebben. Om deze zaken goed op een rijtje te zetten is veel informatie nodig. Die kan op talloze wijzen verkregen worden: leveranciers, voorlichtingsdienst, vakbladen, beurzen en dergelijke.

Bepaling gevolgen alternatieven

Het is niet mogelijk het voor en tegen van de verschillende mogelijke investeringen op een juiste wijze tegen elkaar af te wegen, als niet van te voren is bepaald wat acceptabel is of niet. De teler, die overweegt te investeren, zal voor zichzelf vooraf dienen vast te stellen hoeveel geld hij voor die investering wil uittrek-

ken. Hij zal ook voor zichzelf moeten bepalen welke gevolgen van de investering op bij voorbeeld het kasklimaat acceptabel zijn en waarom. Het kan zijn dat een investering een nadelige invloed heeft op de opbrengst (b.v. scherminstallatie) maar toch zoveel energiebesparing oplevert dat die investering wel weer interessant is en daarom zal worden gedaan.

Bij dit proces van afwegen van de gevolgen van de verschillende mogelijkheden kan de voorlichter een begeleidende rol vervullen. Van hem mag worden verwacht dat hij voldoende kennis in huis heeft om bij te dragen tot een juiste beslissing omtrent de gevolgen van de verschillende mogelijkheden. De voorlichter heeft daartoe onder andere de beschikking over een rekenmodel om de investeringsvolgorde te bepalen.

Kiezen beste oplossingsmogelijkheid

Wanneer de gedachtengang, zoals hier omschreven, doorlopen is, zal er een keuze kunnen worden gemaakt uit de verschillende mogelijkheden. Deze keuze zal de beste zijn omdat men de eisen waaraan de keuze moet voldoen als het ware steeds fijner heeft gezeefd. Wat overblijft is in de gegeven omstandigheden de beste oplossing. De gekozen oplossing zal de gestelde verwachtingen het dichtst benaderen. Omdat tijdgebrek er vaak de oorzaak van is, dat de voorgaande stappen niet of niet geheel wor-

den genomen, is het in de praktijk zo dat de gekozen oplossing soms niet de beste is.

Uitvoeren keuze

Nadat de teler een bepaalde keuze heeft gedaan, breekt de uitvoeringsfase aan. Meestal zullen er opdrachten aan derden moeten worden gegeven. Het is raadzaam in een zogenaamd „programma van eisen” aan de uitvoerder mee te delen op grond van welke overwegingen de beslissing is gevallen op een bepaalde investering. De uitvoerder (installateur, kassenbouwer e.d.) dient die overwegingen ook te vermelden in zijn offertes en/of bestektekening. Daardoor kan worden voorkomen dat in de uitvoeringsfase steeds weer wordt geredeneerd in de trant van: „Doe dat er nog maar bij, want dat heb ik eigenlijk ook wel nodig. Is het niet nu, dan wel over een tijdje.” Het gevolg is dat de gemaakte kosten de begroting ver overschrijden, met alle narigheid van dien.

Controleren resultaten

Wanneer de ondernemer vooraf de doelen waarnaar hij streefde duidelijk omschreven, dan heeft hij na de uitvoering van een bepaalde investering de mogelijkheid na te gaan of de resultaten die hij verwachtte, worden bereikt. Nu blijkt ook de waarde van het op papier vastleggen van het hele besluitvormingsproces. Mocht namelijk achteraf blijken dat de gestelde verwachtingen niet zijn gehaald, dan is na te gaan op welk punt men van de gestelde doelen is afgeweken en waarom. Dat kan aanleiding zijn een nieuwe beslissing te nemen over de dan ontstane situatie. Het hele proces van besluitvorming moet dan weer doorlopen worden.

Samenvatting

Op het glastuinbouwbedrijf worden door de ondernemer twee soorten beslissingen genomen, namelijk routinematige beslissingen over de dagelijkse gang van zaken en zogenaamde zware beslissingen die veelal betrekking hebben op investeringen. In dit artikel is de besluitvorming over gewichtige zaken besproken. Dat proces van besluitvorming bestaat uit acht stappen. Dit proces is niet eenmalig, maar voor de goede ondernemer een voortdurende bezigheid.



De bedrijfsvoorlichter kan aangeven welke nadelige invloeden van het scherm nog aanvaardbaar zijn voor het slagen van de teelt

Bedrijfsbeschrijving als mogelijkheid oplossen problemen

Ing. P. A. Welling,

Consulentschap voor de Tuinbouw,
Aalsmeer-Utrecht

De voorlichtingsdienst streeft er sinds het verschijnen van het „Meerjarenplan voor de Landbouwvoorlichting” vooral naar de kwaliteit van het ondernemerschap in de land- en tuinbouw te verbeteren. Een bijdrage tot de verbetering van de kwaliteit van het ondernemerschap vormt het verbeteren van de wijze waarop de ondernemer besluiten neemt. In een aantal artikelen zullen wat hulpmiddelen worden aangedragen die de ondernemer kunnen helpen, al dan niet in overleg met zijn medewerkers, te komen tot het beter onderbouwen van beslissingen.

Op een glastuinbouwbedrijf worden op een ingewikkelde wijze bloemen of potplanten geproduceerd. Tijdens het productieproces worden van de ondernemer vele beslissingen gevraagd. Sommige daarvan zijn makkelijk te nemen, omdat ze vaak voorkomen. Andere beslissingen zijn moeilijk te nemen omdat ze zeer ingrijpend zijn en niet zo vaak voorkomen.

Hoe dergelijke moeilijke beslissingen het best kunnen worden genomen is beschreven in Vakblad 44 van 1982. Bij het begin van het besluitvormingsproces willen we in dit artikel wat nader stilstaan.

Drie invalshoeken

De eerste stappen van het besluitvormingsproces bestaan uit het analyseren van knelpunten. Wanneer op een bedrijf problemen voorkomen, kunnen die van allerlei aard zijn. Er kunnen zich (teelt)technische problemen voordoen, een probleem kan een economisch karakter hebben en het is mogelijk dat het gaat om een sociaal probleem. Meestal is het zo dat aan een probleem zowel een (teelt)technische, een economische en een sociale kant zitten.

Een voorbeeld kan dat duidelijk maken. Stel dat op een bedrijf de omzet te laag is om de kosten op te vangen. Een uitbrei-

ding van het glasoppervlak of een betere benutting van de beteelbare oppervlakte zou de problemen op kunnen lossen. Daarvoor moeten investeringen worden gedaan. Deze investeringen moeten technisch aan de eisen van de tijd voldoen, moeten kunnen worden betaald en bijdragen tot een verhoging van de rentabiliteit. Uitbreiding en intensivering houden tevens in dat er meer werk dient te worden verzet. Dan rijst de vraag of de grotere arbeidsbehoefte door gezinsleden kan worden opgevangen of dat daarvoor arbeidskrachten moeten worden aangetrokken, hetzij in los verband, hetzij in vaste dienst.

In dit voorbeeld is het duidelijk dat het gestelde probleem een (teelt)technische, een economische en een sociale kant heeft. Bij andere problemen is dit echter ook vaak het geval. Wanneer wordt besloten tot de installatie van een energiescherm, omdat de gasrekening te hoog oploopt, dan zijn de technische en economische kanten van dit probleem wel duidelijk. Aan het installeren van een schermdoek zit ook een sociale kant. De ondernemer moet zichzelf namelijk afvragen of hij tijd en zin heeft het scherm met de hand te regelen. En is het, als hij er toe besluit met de hand te regelen, teelttechnisch nog wel verantwoord? Indien de geestelijke belasting van het met de hand regelen voor de ondernemer te zwaar is, kan hij besluiten tot de aanschaf van een computer. Ook dan krijgt hij weer te maken met technische, economische (beide duidelijk) en sociale afwegingen. Wie gaat de computer bedienen, de ondernemer zelf of een van zijn medewerkers? Is het niet eerst nodig een cursus te volgen over de mogelijkheden van een computer? Lag in het eerste voorbeeld de sociale problematiek voor een groot deel buiten de ondernemer in het tweede voorbeeld ligt deze problematiek voor het grootste deel in de persoon van de ondernemer zelf.

Bedrijfsbeschrijving als hulpmiddel

Om belangrijke vraagstukken op te kunnen lossen is het een goede zaak een zo nauwkeurig mogelijke beschrijving van de huidige situatie op het bedrijf te maken. Deze beschrijving bestaat uit drie hoofdstukken, te weten technisch, economisch en sociaal (arbeid). Het technische hoofdstuk bevat onder meer de onderdelen kavelvorm, opper-

vlakke kas en kastype, verwarmingscapaciteit, schermdoek, klimaatregeling, geteelde gewassen en aantal en aard van de machines.

In het economische hoofdstuk worden onder meer zaken opgenomen als verhouding vreemd vermogen - eigen vermogen, crediteuren, rentabiliteit, wijze van financiering, liquiditeitspositie en omzet.

Onder het kopje sociaal worden zaken beschreven als arbeidsbezetting, aard van het dienstverband, taken meewerkende gezinsleden, rol van echtgenote in het bedrijf, beloning en arbeidstijden.

Door op deze wijze op papier een beschrijving van het bedrijf te maken verkrijgt de ondernemer een goed inzicht in de huidige situatie van zijn bedrijf en hoe die is ontstaan. De kans is groot dat er een werkelijk inzicht ontstaat omtrent de bedrijfssituatie. De voorlichtingsdienst vraagt tegenwoordig de ondernemers een dergelijke beschrijving van hun bedrijf te maken als er om een bedrijfseconomisch advies (BEA) wordt gevraagd.

Wanneer bij voorbeeld de gasrekening te hoog is en er wordt gedacht aan energiebesparende maatregelen, dan is het heel goed mogelijk dat we door het bestuderen van de bedrijfsbeschrijving op andere gedachten komen. Hieruit kan namelijk duidelijk worden dat de structuur van het bedrijf niet best is. Het is dan beter eerst de bedrijfsstructuur te verbeteren en daarna wat te doen aan energiebesparende maatregelen.

Waardering

In het gegeven voorbeeld is verder gegaan dan het bestuderen van de bedrijfsbeschrijving. Over de situatie is al een oordeel gegeven en op deze manier is aangeland in de tweede fase van het onderzoek van problemen, namelijk de waardering of beoordeling van de huidige situatie. Door de punten die in de beschrijving voorkomen te waarderen wordt inzicht verkregen in wat men goed, matig of slecht vindt. De zaken die men niet goed vindt moeten worden aangepakt. Nu moet een keuze worden gemaakt welke zaak er wordt aangepakt. Bij het maken van een keuze moet men goed overwegen wat de invloed is van de keuze op de zaken die (nog) niet worden verbeterd. Wanneer bij voorbeeld voor bedrijfsuitbreiding wordt gekozen om de kosten op te brengen en het is financieel mogelijk, dan is het noodzakelijk na te gaan wat daarvan de gevolgen zijn op de

arbeidsbezetting. Stel dat de geplande glasuitbreiding twee man meer personeel vereist, dan moeten vragen worden beantwoord als:

- wil men eigenlijk wel meer personeel in dienst nemen;
- hoe wordt deze uitbreiding door het reeds aanwezige personeel opgevangen;
- blijft het ondernemersinkomen wel gelijk als er twee mensen meer in dienst komen;
- hoe zit het met de overige kosten?

Pas wanneer deze vragen positief kunnen worden beantwoord, is het verantwoord over te gaan tot de uitbreiding van de oppervlakte glas.

Twee weten meer dan één

De hier beschreven methode van analyseren van knelpunten kan een ondernemer voor zichzelf alleen maken. In de praktijk is echter gebleken dat het beter verloopt indien twee of meer personen daaraan werken. Door er met meerdere personen aan te werken wint de beschrijving aan volledigheid. De waardering van de beschrijving zal meer overwogen zijn. Wat de één goed vindt, vindt de ander slecht. Uit de discussie die daarop volgt kunnen zaken naar voren komen waaraan men aanvankelijk niet had gedacht. Daardoor krijgt het oordeel meer gewicht. Als gesprekspartners van de ondernemer kunnen optreden ge-

zinsleden, de bedrijfsvoorlichter, medewerkers en collega's.

Samenvatting

In dit artikel is beschreven hoe grote problemen op een bedrijf kunnen worden opgelost door eerst een bedrijfsbeschrijving te maken in drie hoofdstukken. De daaropvolgende waardering van de bedrijfsbeschrijving kan duidelijk maken in welke richting een oplossing moet worden gezocht. De ondernemer zou deze klus alleen kunnen klaren, maar het is raadzaam dat samen met iemand te doen in wie de ondernemer vertrouwen heeft.

Brainstormen kan ook in de tuinbouw

Ing. P. A. Welling, Consulentenschap voor de Tuinbouw, Aalsmeer-Utrecht

Ook een ondernemer in de glastuinbouw wordt dagelijks geconfronteerd met problemen en conflicten. Elke dag maakt hij nieuwe plannen. De ondernemer kan niet meer voortdurend een beroep doen op de voorlichter. Daarvoor ontbreekt het de voorlichter niet alleen aan geldelijke middelen, maar ook veelal aan tijd. De ondernemer moet meer zelf doen.

Een middel om te komen tot het ontwikkelen van ideeën, het oplossen van conflicten of het vinden van oplossingen bij problemen is brainstormen.

Het is een veel gebruikt middel op bedrijven, in vergaderingen van studieclubs en werkgroepen, in cursussen en zovoort. Wil brainstormen leiden tot het resultaat dat ervan wordt verwacht, dan zal de manier waarop het wordt gedaan moeten voldoen aan een aantal spelregels.

Brainstormen zou je kunnen omschrijven als het ombelemmerd inventariseren van ideeën, klachten of oplossingen in groepsverband. De opmerkingen, die de deelnemers maken, worden door één van hen opgeschreven op een bord of een groot vel papier, zodat alle deelnemers ze kunnen zien. De door een deelnemer gemaakte opmerking wordt door de anderen in eerste instantie op geen enkele manier beoordeeld of van commentaar voorzien. Om zoveel mogelijk bijdragen te verwerven is het nodig dat gedachten van deelnemers met een zekere regelmaat (ritme) naar voren komen en kort worden geformuleerd in trefwoorden.

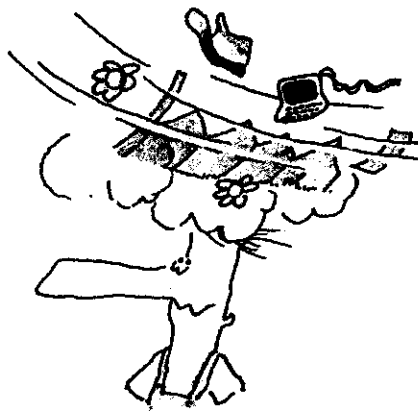
Commentaar belemmert creativiteit

Door commentaar te leveren op gedachten die naar voren zijn gekomen, belemmert men de creativiteit. De deelnemers zijn dan niet meer bezig met door te denken op eerdergenoemde punten, maar voelen zich geroepen in te gaan op het geleverde commentaar. Het is in de eerste ronde de bedoeling zoveel mogelijk ideeën/gedachten te noteren, zonder er bij stil te staan of die nu goed of

slecht, waardevol of belachelijk zijn. Het inventariseren dient op een rustige wijze te gebeuren. Het door elkaar praten verstoort al het denkproces, daar mensen nu eenmaal niet twee dingen tegelijk kunnen doen. De aandacht moet geconcentreerd zijn op verder denken.

Straffe leiding

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat de eerste fase van het brainstormen een straffe leiding vereist. De leider moet elke aanzet tot reacties of een opmerking onmiddellijk de kop indrukken om het proces niet te verstoren. Het is voor de leider of voorzitter van belang zich te realiseren dat de deelnemers gauw geneigd zijn om toch commentaar te leveren of te reageren op gemaakte opmerkingen. Elke reactie verstoort en vertraagt de voortgang in het brainstormen.



Toelichting

Na verloop van tijd komen er geen nieuwe trefwoorden meer uit de groep naar voren. Het eigenlijke brainstormen is nu afgelopen. Er staan vele trefwoorden op papier. Wanneer alle deelnemers zich aan de spelregels houden en de leiding straf is, vraagt het verzamelen van gedachten, klachten of oplossingen niet veel tijd (vijf tot vijftien minuten). Nu vraagt de leider of voorzitter aan elke aandrager van ideeën om een korte toelichting op zijn voorstel(len). Er vindt over die voorstellen en de toelichtingen daarop nog geen discussie plaats. Wel worden de andere deelnemers in staat gesteld aan een aandrager vragen te stellen in de trant van: „Wat bedoel je daarmee?“ Suggestieve vragen, die een beoordeling van de gedachten achter de

trefwoorden inhouden, zijn in dit stadium nog niet aan de orde.

Rubriceren

Wanneer de bedoelingen van de vele trefwoorden duidelijk zijn, zal blijken dat met vele verschillende trefwoorden hetzelfde of ongeveer hetzelfde wordt bedoeld. Het is nu mogelijk de trefwoorden, die wat met elkaar te maken hebben, groepsgewijs bij elkaar te zetten (rubriceren). De verschillende groepen trefwoorden kunnen dan door de groep worden beoordeeld. In de beoordeling zal blijken dat er veel vanzelf afvalt omdat de voorstellen niet terzake doende zijn.

Discussie

De deelnemers gaan nu discussiëren over de verschillende groepen van trefwoorden. Is er sprake van een conflict, dan onderzoeken ze wie er klachten heeft en waarom. De groep gaat na wat de voor- en nadelen zijn van ideeën en oplossingsmogelijkheden. Ook wordt bekeken of ze uitvoerbaar zijn. Om tot een juiste keuze te komen uit de mogelijkheden is het nodig maatstaven aan te leggen, waaraan een oplossing moet voldoen. Ook nu weer zullen voorstellen afvallen omdat ze niet aan de maatstaven voldoen. De groep kan nog wat doorpraten over de overgebleven ideeën. Uiteindelijk moet de groep kiezen voor een bepaald idee en dat ten uitvoer brengen.

Wanneer te gebruiken?

Brainstormen is te gebruiken bij conflict-situaties op bedrijven. Door goed brainstormen worden de conflicten uit de emotionele sfeer gehaald. Brainstormen is op de bedrijven ook een goed hulpmiddel bij de planning van het toekomstige beleid. Door middel van brainstormen kunnen allerlei (teelt)technische problemen worden opgelost. Studieclubs en werkgroepen zouden gebruik kunnen maken van brainstormen om te komen tot een standpuntbepaling ten aanzien van een bepaalde zaak of om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Ook in deze groepen komen wel eens conflicten voor.

Een belangrijk uitgangspunt van brainstormen is dat de ene gedachte de andere oproept. Het is een hulpmiddel bij planning, het oplossen van conflicten, of het zoeken van oplossingen bij (teelt)technische problemen.

Lange-termijnbeslissingen

**Drs. J. T. W. Alleblas,
ing. J. K. Nienhuis,**

Werkgroep Management Ontwikkeling

De effectiviteit van het management wordt bepaald door de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden uitgevoerd om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Het succes van het management kan dus worden teruggevoerd tot het nemen van de juiste beslissingen op de juiste momenten. In het vorige artikel stelden we dat al. Uit het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gebleken dat goede managementbeslissingen een positieve invloed hebben op het bedrijfsresultaat. In dit artikel aandacht voor de beslissingen die de ondernemer op (middel)lange termijn moet nemen.

Lange-termijnbeslissingen zijn voor de ondernemer beslissingen, die van fundamenteel belang zijn voor de bedrijfsstructuur of de bedrijfsprocessen. Het zijn beslissingen, die in de tijd gezien tamelijk ver grijpen en daarom veel meer beredeneerd en overwogen moeten worden dan de dagelijkse meer routinematige beslissingen. Bij deze beslissingen moet steeds weer worden ingehaakt op verstoringen en signalen, die vooral vanuit de omgeving van het bedrijf op de bedrijfsprocessen inwerken. Dit kunnen bij voorbeeld zijn de verhoging van de gasprijzen, tegenvallende opbrengsten van het geteelde produkt of verminderde afzetmogelijkheden.

Bij deze middellange- en lange-termijnbeslissingen moet de tuinder bij benadering van één tot vijf jaar vooruit kijken. Het gaat vaak over ingrijpende beslissingen waarbij de aard (overschakelen naar andere teelt) en de omvang van de produktie-capaciteit (groter of kleiner worden) van het bedrijf centraal staan.

Leren vooruit te kijken

Bij lange-termijnbeslissingen gaat het om een grote verscheidenheid aan keuzeproblemen. Een algemeen kenmerk van lange-termijnbeslissingen is hun complexe samenhang. De tijdstippen waarop ze moeten worden genomen ver-

tonen minder regelmaat dan bij voorbeeld bij de werkplanning en veelal moeten meerdere mensen bij het besluitvormingsproces worden betrokken. Bij de definitieve standpuntbepaling moeten dan nog alternatieven worden doorgerekend met behulp van rekenmethoden of technieken, waarvoor deskundige hulp moet worden ingeschakeld. Bij dit complex van factoren komt voor de tuinder dan niet zelden de moeilijkheid naar voren dat een rechtstreeks effect op de bedrijfsresultaten afwezig is.

Lange-termijnbeslissingen hebben dan ook vaker te maken met de continuïteit van het bedrijf op langere termijn, dan op snelle bedrijfssuccesjes. De ondernemer moet daarom leren om deze beslissingen, die veelal hun vruchten in de toekomst gaan geven, te beheersen en te gebruiken met behulp van de juiste informatie en met de juiste mensen.

Soorten lange-termijnbeslissingen

Onder lange-termijnbeslissingen vallen in het algemeen de voorbereiding en uitvoering van beslissingen, die over een of meerdere jaren moeten worden uitgevoerd. Het beleidsvoorbereidend proces moet dus ruim worden genomen, temeer daar in deze afwegingsperiode vele zaken dienen te worden afgehandeld. We denken dan aan berekeningen van de tuinder zelf, gesprekken met deskundigen als voorlichting, boekhouder en banken. In zo'n voorbereidingsfase moet het idee van de lange-termijnbeslissingen (ook wel beleidsbestellingen genoemd) als het ware rijpen. Alle mogelijke hulpmiddelen moeten worden ingeschakeld om de belangrijke beslissingen in de toekomst verantwoord te kunnen nemen.

Zonder een uitputtende opsomming te geven, kunnen de lange-termijnbeslissingen worden onderverdeeld in vijf soorten:

1. de vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte: De ondernemer vraagt zich af of het noodzakelijk en verantwoord is het gehele kassenbestand of een gedeelte ervan te vervangen; Op welke termijn moet vervangen worden en door welk kastype?;
2. vergroting of verkleining van het bedrijf. Met het oog op de doelstelling van de ondernemer moet beredeneerd worden of de bedrijfsomvang optimaal functioneert;
3. vervanging of uitbreiding van de uitrusting of toerusting. Hieronder vallen

beslissingen in het kader van hulpmiddelen bij voorbeeld kleursorteerders of beslissingen ten aanzien van energiebesparende investeringen;

4. de ontwikkeling van het teeltplan over meer dan één jaar. Aan meerjarige teelten zitten ondernemers in het algemeen gedurende een bepaalde periode vast. Welke deskundige arbeid is beschikbaar en wat is de prijsverwachting van het gewas, zijn enige vragen die de ondernemer zich moet stellen;

5. de bedrijfsleiding en personeelsbezetting in de toekomst. Gaat de ondernemer in de toekomst zelf meer coördineren dan meewerken?; worden arbeidspieken in de toekomst opgevangen met losse arbeid?

Verder kan nog een aantal overige lange-termijnbeslissingen worden genoemd zoals het verplaatsen van bedrijven, bedrijfsbeëindiging door het ontbreken van een opvolger of het afbouwen van het bedrijf vanwege de leeftijd van de ondernemer.

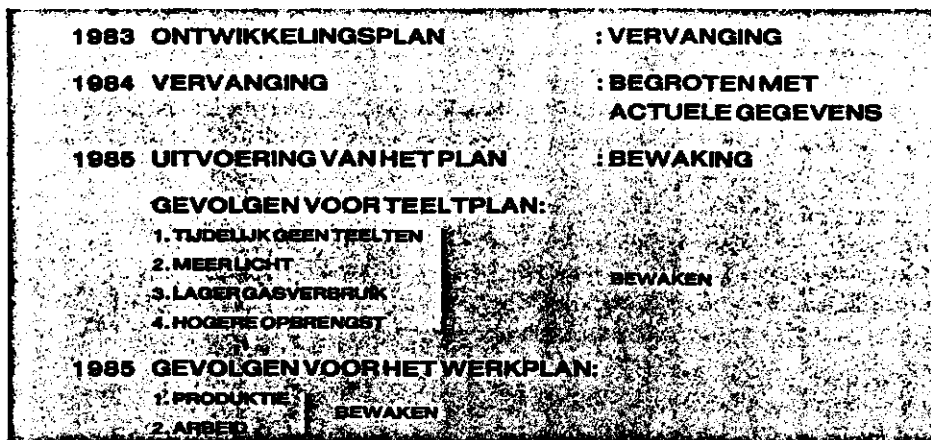
Over hoeveel jaren een ontwikkelingsplan?

In het algemeen is een termijn van twee à drie jaar noodzakelijk voor ingrijpende beslissingen, die vaak gepaard gaan met grote investeringen. In een aantal gevallen zal de ondernemer echter nog verder vooruit moeten kijken. Hij moet als het ware de toekomstige gebeurtenissen proberen te beredeneren en met zijn uiteindelijke beslissingen een bedrijfsstructuur bewerkstelligen waarmee hij zich wapent tegen pijnlijke gebeurtenissen in de toekomst. Een voorbeeld van een dergelijk vooruitkijkend en vooruitdenkend vermogen van de ondernemer kan worden gevonden bij de energiebesparingsinvesteringen.

Ondernemers, die op het juiste tijdstip in deze richting investeren kunnen de verhoging van de gasprijzen gemakkelijker opvangen dan ondernemers die hun beslissingen slecht hebben voorbereid.

Uit het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gebleken dat de meeste ondernemers niet lang genoeg vooruitkijken. Ongeveer de helft van de ondernemers kijkt niet meer dan een jaar vooruit. Zij laten de zaken wat te gemakkelijk over zich heen komen, in plaats van de gebeurtenissen vóór te zijn.

Als voorbeeld zullen we de periode 1982-1987 nemen waarin voor een bedrijf een aantal energiebesparende maatregelen zal moeten worden getroffen.



Schema 1 Samenhang tussen beslissingsgebieden

SOORTEN LANGE-TERMIJN-BESLISSINGEN	1	2	3	4	5
1. FAMILIELEDEN					
2. PERSONEEL					
3. BOEKHOUDER, ACCOUNTANTSBUROAU					
4. MENSEN VAN DE BANK					
5. BEDRIJFSVOORLICHTER, SPECIALISTEN VANDE VOORLICHTINGSDIENSTEN					
6. COLLEGA'S, NTS					
7. MENSEN UIT HET BEDRIJFSLEVEN					

1) DE BELANGRIJKHEID WORDT AANGEGEVEN DOOR HET AANTAL KRUISJES

Schema 2 Volgorde van personen of instanties, die behulpzaam kunnen zijn bij de ontwikkeling van de lange-termijnplannen

Een bedrijf heeft een oppervlakte van 10.000 m², waarvan 5.000 m² zeven jaar oud is en 5.000 m² twee jaar oud is. Het bedrijf heeft een gasverbruik van 50 m³ per m² en opbrengsten zijn f 60,- per m². Op het bedrijf is een rookgascondensor en het klimaat wordt met een computer gestuurd.

Voor de komende jaren vraagt de ondernemer zich af of er moet gaan worden geschermd. In de nieuwe kas kan dat zonder aanpassingen, in het oude gedeelte van het bedrijf niet. Daar moet vanwege de licht-opbrengst-relatie ook worden gekeken naar andere mogelijkheden waar het licht geen invloed heeft op de opbrengsten (bij voorbeeld een warmtepomp).

De ondernemer moet zich ook afvragen wat de financiële consequenties van dit alles zijn. Daarom is het raadzaam een ontwikkelingsplan op te stellen waarin bovengenoemde mogelijkheden doorgekeurd zijn. Deze ontwikkelingsplannen kunnen ook doorwerken op de teeltplanning en eventueel de werkuitlevering.

Bewaking plan

Wanneer door een ontwikkelingsplan

een voorlopige beslissing is genomen, bij voorbeeld de vervanging van een warenhuis over twee jaar, dan zal volgend jaar deze beslissing met de dan geldende inzichten en eventueel veranderende omstandigheden opnieuw moeten worden begroot.

Als het plan wordt uitgevoerd zal er een bewaking moeten plaatsvinden en zal zondig moeten worden bijgestuurd. Maar ook het teeltplan heeft met deze ingrijpende beslissing te maken (schema 1). Als de vervanging geschiedt zal er een bepaalde periode niet worden geteeld. Daarna mag er waarschijnlijk een hogere opbrengst worden verwacht. Bij nieuwbouw krijgen we ten opzichte van de oude kas meer licht en een hogere productie, maar ook een lager gasverbruik als in de nieuwe kas een scherm wordt bevestigd. Op deze wijze zal de begroting van het teeltplan ingrijpend kunnen veranderen. In de loop van de tijd vraagt ook deze begroting om een bewaking en zondig om een bijsturing.

Deskundige hulp

Een kenmerk van beleidsbeslissingen is hun complexe samenhang. Dit betekent dat veel informatie moet worden verza-

meld en veel moet worden gerekend. De ondernemer kan dat niet allemaal alleen en zal daarom deskundige hulp moeten inschakelen. Die hulp zal van ondernemer tot ondernemer kunnen verschillen mede door de verschillen in opleiding van de ondernemers. Enige algemene richtlijnen kunnen toch wel gegeven worden.

Hiervoor is in schema 2 de volgorde aangegeven van de mensen of instellingen, die de tuinders zouden moeten raadplegen om hun beslissingen zo goed mogelijk te onderbouwen. De nummers van de soorten beslissingen corresponderen met de in dit artikel eerder genoemde soorten van beleidsbeslissingen.

Bij beleidsbeslissingen worden veelal niet, of niet in de volgorde van de Werkgroep Management Ontwikkeling juist geachte volgorde, hulpverleners of adviseurs ingeschakeld. In het algemeen bereidt de tuinder zijn beslissingen in familiekring in samenwerking met de boekhouder voor. Daardoor bestaat het gevaar dat een te éézijdige kijk op de zaken wordt verkregen. In het eerder gegeven voorbeeld is het in het belang van de tuinder dat bij lange-termijnbeslissingen een beroep gedaan wordt op bedrijfsvoorlichters, of specialisten van de voorlichtingsdiensten, omdat zij de gehele bedrijfsstructuur kunnen overzien en de technische specialisten kunnen inroepen voor technische zaken zoals bij voorbeeld een warmtepomp. Zij bezitten de deskundigheid voor wat betreft de bedrijfsstructurele problemen en het energievraagstuk. Ook de boekhouder of de belastingadviseur zou bij de informatievoorziening moeten worden betrokken omdat zij de fiscale gevolgen kunnen overzien en het meeste zicht hebben op de subsidies en de belastingwetgeving. Het praten met collega's en uitwisselen van gedachten op vergaderingen van de studieclubs kan nauwelijks worden gemist; ervaringen met substraatteelt en veranderingen van het klimaat bij het schermen moeten bij voorbeeld worden doorgepraat. Bij ingrijpende investeringen moeten met banken de investeringsmogelijkheden en financieringstermijnen worden beredeneerd.

Bij besluiten ten aanzien van leiding en personeelsvoorziening in de toekomst moeten de medewerkers (vreemde arbeidskrachten) betrokken worden. Ten opzichte van de verschillende soorten beleidsbeslissingen moet een denkproces van start gaan, waarin een beroep wordt gedaan op de informatie die bij verschillende personen of instanties aanwezig is. De belangrijkheid van deze informatie, die per soort beslissing kan verschillen is aangegeven in schema 2. Pas na nauwkeurige voorbereiding kan de ondernemer naar een belangrijke beslissing toegroeien en overgaan tot het verantwoord nemen van die beslissing.

Managementniveau in glastuinbouw (1)

Juiste beslissingen op juiste momenten

Drs. J. T. W. Alleblas,
ing. J. K. Nienhuis,
Werkgroep Management Ontwikkeling

Een betere tuinbouwmanager kan een hoger opbrengstniveau behalen. Dat is één van de belangrijkste conclusies uit het rapport „Managementniveau in de glastuinbouw”, dat is uitgebracht door de Werkgroep Management Ontwikkeling (WMO). Op het rapport èn de WMO werd in het eerste vakblad van dit jaar ingegaan. Met ingang van dit nummer volgt de aangekondigde serie artikelen (vijf in totaal) over het management in de tuinbouw. Deze week de eerste bijdrage: een inleidende beschouwing over de te behandelen materie.

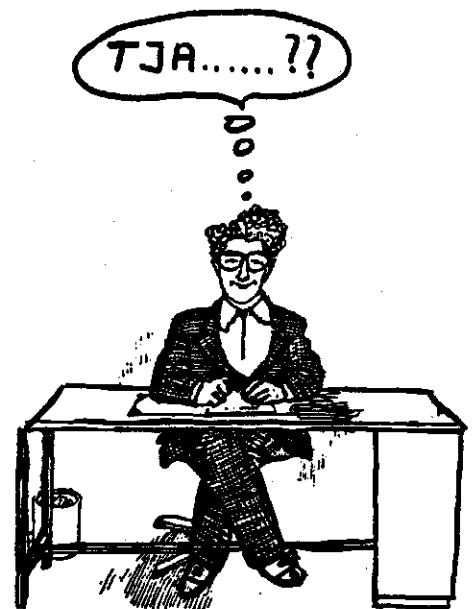
In juli 1982 verscheen er bij het ministerie van Landbouw en Visserij een rapport getiteld „Managementniveau in de glastuinbouw”. Dit rapport is uitgebracht door de Werkgroep Management Ontwikkeling (WMO). De WMO bestaat uit afgevaardigden van de voorlichting, het onderwijs, het onderzoek en het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven heeft in de werkgroep een vertegenwoordiger van de drie centrale standsorganisaties en één vertegenwoordiger van de Nederlandse Tuinbouw Studieclubs (NTS). Het doel van de WMO is het verbeteren van het managementniveau van de individuele tuinbouwbedrijven. De werkgroep tracht dit ondermeer te doen door coördinatie en het ontwikkelen van activiteiten van de in de werkgroep vertegenwoordigde instanties. In het rapport van de WMO wordt uitgebreid ingegaan op de managementtheorieën in het algemeen en wordt tevens een model beschreven om het managementniveau van de tuinders te meten. De uitkomsten van deze meting, die in 1980 plaatsvond, worden in dit rapport beschreven. Een van de belangrijkste conclusies uit het rapport is dat gemiddeld het managementniveau van de Nederlandse glastuinder te laag genoemd kan worden. In het rapport werden vele aanbevelingen aan voorlichting, onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven gedaan ten einde het managementniveau te verbeteren. De noodzaak van deze verbetering

wordt aangegeven door een in het rapport aangetoond verband tussen het managementniveau en het bedrijfsresultaat in de vorm van het opbrengstniveau. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat een betere tuinbouwmanager een hoger opbrengstniveau zal behalen.

Wat is management?

Onder management verstaan we het geheel van beslissingen, dat de tuinder neemt en waarmee het tuinbouwbedrijf wordt gestuurd. Hierbij is het belangrijk welke doelstelling de ondernemer nastreeft. Een jonge ondernemer, die als doelstelling een hoog inkomen heeft en een modern bedrijf op poten wil zetten, neemt niet dezelfde beslissingen als een oudere ondernemer die geen opvolger heeft (zie schema 1).

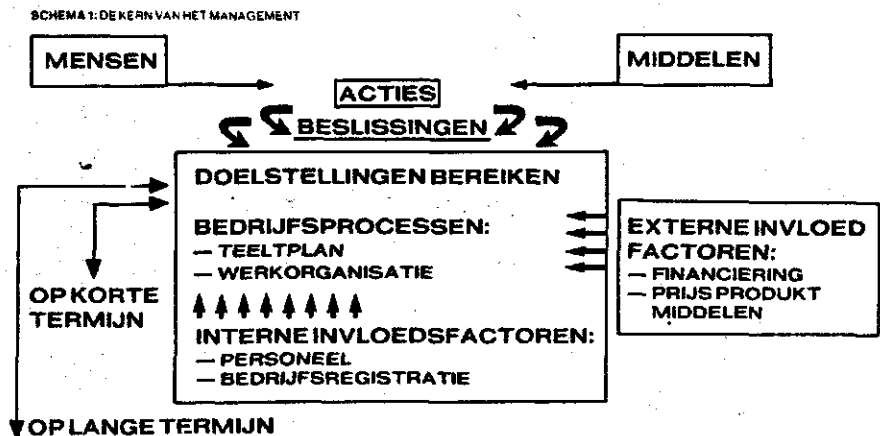
De kracht van goed management moet dus worden gezocht in de mogelijkheid om bedrijfsprocessen te beheersen. Bij de bedrijfsprocessen moeten we bij voorbeeld denken aan de planning van de teelt (inclusief overleg met de bedrijfsvoorlichter) of de organisatie van de arbeid (inclusief overleg met personeel). Deze beheersing komt pas goed tot haar recht indien de leiding en besturing van het bedrijf effectief geschieden. Hierbij is het zeer belangrijk, dat de tuinbouwmanager beseft dat het gaat om de samenwerking tussen (groepen) mensen en (hulp)middelen. Uit het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gebleken dat, indien het management (het bestuursproces) verbetert, de bedrijfsresultaten ook zullen worden verbeterd.

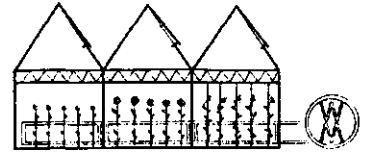


Managementbeslissingen

De effectiviteit (uiteindelijk welslagen) van het management wordt bepaald door de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden uitgevoerd om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Succesvolle managers hebben het in zich om de bedrijfsprocessen in de hand te houden en op de juiste wijze in te spelen op de bedrijfsprocessen. Het succes van het management kan dus worden teruggevoerd tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten (zie schema 2).

Bij de voorbereiding en de planning van de managementbeslissingen zou een onderscheid kunnen worden gemaakt naar de beslissingen, die betrekking hebben op korte-termijndoelen en lange-termijndoelen. Een doelstelling op korte termijn is bij voorbeeld het op tijd





SCHEMA 2: ACHTERGRONDEN VAN HET BESLISSINGSFATROON

WELKE BESLISSINGEN MOET EEN GOED MANAGER NEMEN?

1. OP WELKE WIJZE
2. WANNEER
3. HOE
4. MET WELKE FREQUENTIE
5. OP WELKE TERMIJN
6. MET WIENS HULP

SCHEMA 3: DE BESLISSINGSGBIEDEN EN DE TERMIJNEN

1. BELEIDSVOORBEREIDING, -UITVOERING EN-CONTROLE:
LANGE TERMIJN
2. VOORBEREIDING EN BEWAKING VAN HET TEELTPLAN:
KORTE TERMIJN
3. WERKVOORBEREIDING, -UITVOERING EN -CONTROLE:
ZEER KORTE TERMIJN

afleveren van de oogst. Een doelstelling met lange-termijneffecten is bij voorbeeld het vervangen van een kas die pas zeven jaar oud is en waarin tegelijkertijd een energiescherm kan worden aangebracht tegen vrij hoge kosten. Steeds weer moet bij het beslissen worden ingehaakt op de signalen, die vanuit de omgeving op het bedrijf en de bedrijfsprocessen inwerken.

(Middel)lange-termijnbeslissingen

Bij de middellange- en lange-termijnbeslissingen staan de aard en de omvang van de productiecapaciteit van het bedrijf centraal.

Voorbeeld: Een bedrijf heeft een oppervlakte van 8.000 m² en is vrij modern; uitbreidingsmogelijkheden zijn er niet; de ondernemer is in de dertig. De keuzeproblemen zijn groot en de ondernemer vraagt zich af welke beslissingen er genomen moeten worden.

Is de kas met een oppervlakte van 8.000 m² wel voldoende in de toekomst? Is de bedrijfsstructuur (lengte-breedteverhouding) wel gunstig? Is het mogelijk het bedrijf van de buurman te kopen en brengt het hoge investeringen mee om er één geheel van te maken? Is het nodig om een gedeelte te vervangen of aan te passen in verband met energiebesparende maatregelen? Indien er nieuw gebouwd moet worden, welk kastype?

Het bedrijf is wel redelijk modern, maar hoe zit het met de bedrijfsuitrusting, welk type ketel en rookgascondensor aanschaffen?

Moet de tuinder het huidige teeltplan blijven volgen of moet er overgeschakeld worden? Welk problemen in investeringen en financiering gaan hiermee gepaard? Wat zijn de gevolgen voor de personeelsbezetting (vast-los perso-

neel)? Moet de leiding van het bedrijf anders opgezet worden?

Een kenmerk van deze (middel)lange-termijnbeslissingen is hun complexe samenhang. Vaak hebben deze soorten beslissingen geen zichtbaar rechtstreeks effect op de bedrijfsdoelstelling. De tijdstippen waarop deze beslissingen genomen worden vertonen weinig of geen regelmaat. Bij de besluitvorming zijn meestal meerdere mensen betrokken. Kenmerkend is tevens, dat ze gepaard gaan met veel informatieverwerking (brochures, berekeningen, rapporten, gesprekken).

Korte-termijnbeslissingen

De korte-termijnbeslissingen hebben vaak een overzichtelijker planningsperiode, terwijl de gestelde doelen vaak tastbaar en meetbaar zijn. Hierbij staat de ondernemer voor het nemen van beslissingen aangaande het kiezen en ten uitvoer brengen van zijn teeltplan in overeenstemming met de capaciteit van zijn productie. De beslissingen die op (relatief) korte termijn genomen moeten worden, beogen het tot stand brengen en in stand houden van de bedrijfsprocessen in de uitvoeringsfase van de productie. Het besluitvormingsproces kan belangrijk worden ondersteund door de beschikking over begrotingen van opbrengsten en kosten, door inschatten van arbeidsbehoeften en fysieke productie en door bewakingen (vergelijking van begroting en werkelijkheid) van het teeltplan.

Tot de categorie korte- en zeer-korte-termijnbeslissingen behoren ook de besluiten betreffende de werkvoorbereiding, werkuitvoering (weekplan of maandplan) en voortgangscntrole (vergelijking van vooraf opgestelde normen met de werkelijke cijfers). Het accent ligt

hier echter op de zeer-korte-termijnbeslissingen. In schema 3 is een overzicht gegeven van de beslissingsgebieden en de daarop van toepassing zijnde termijnen.

Verbetering van de kwaliteit van de beslissingen

Bij de (middel)lange- en korte-termijnbeslissingen speelt een aantal omstandigheden binnen het bedrijfsgebeuren een belangrijke rol. Zo zal bij voorbeeld een ontwikkelingsplan van een bedrijf voor de komende drie jaren een betere basis vormen voor beslissingen dan een plan dat plotseling opkomt, omdat een teeltplan in een bepaald jaar toevallig veel opgeleverd heeft. Ook de personen of instanties die erbij worden betrokken, zijn belangrijk voor de kwaliteit van de beslissingen. Indien het plan met meerdere mensen is doorgesproken (boekhouder, voorlichter, collega's) is er sprake van een weloverwogen beslissing en niet van „paniekvoetbal“.

Tevens is het mogelijk, dat de tuinder schriftelijke informatiebronnen raadpleegt (brochure, vakbladen), kengetallen uitrekent of beslissingstechnieken gebruikt, ter ondersteuning van zijn beslissingen. Daarnaast kan de ondernemer bij deze processen inspraak of medezeggenschap toestaan ten einde de medewerkers meer bij het bedrijfsgebeuren te betrekken.

Al deze invloedsfactoren kunnen, indien op de juiste wijze gebruikt, de kwaliteit van de beslissingen verbeteren, ten einde de kwaliteit van het management en de daaraan gekoppelde bedrijfsresultaten te verbeteren.

Organisatie moet meegroeien

Ing. P. Bleyenbergh, IMAG

Er bestaan typische organisatiekenmerken die bij een bepaalde fase van een bedrijf horen. Het is daarom niet zo gemakkelijk om over „de bedrijfsorganisatie” te praten. In de praktijk blijkt ook steeds, dat veranderingen in de organisatievorm met pijn gepaard gaan.

We kunnen pas gaan organiseren binnen het bedrijf — en deze organisatie gaan bemannen — als we weten welke taken er vervuld moeten worden. Pas dan kunnen we de organisatiestructuur in kaart brengen. De totale bemanning en de stijl van leidinggeven moeten goed samenspel vertonen. Want als het spel binnen de gekozen organisatievorm niet klopt, dan ontstaan er al gauw tekortkomingen en wrijfpunten. De ontwikkeling van de organisatie moet zo zijn, dat de organisatie als totaliteit zo soepel mogelijk aansluit bij de ontwikkeling van de samenwerking binnen de groep.

Historisch gezien, is de nogal wat veranderd in de manier waarop bedrijven georganiseerd zijn. Niet alleen zijn de arbeidsorganisaties ingewikkelder geworden, maar de mens is ook in het arbeidsproces geëmancipeerd. De wijze van leidinggeven is veranderd. Men krijgt als leider steeds minder gedaan op grond van de beklede functie, dan als kundig leider. Bevelen en opdrachten dienen plaats te maken voor overleg.

Wetmatigheden

In de inleiding spraken we over typische organisatiekenmerken die bij een bepaalde fase van een bedrijf horen. Bij de ontwikkeling van arbeidsorganisaties, dan zijn er inderdaad bepaalde wetmatigheden te ontdekken.

In de eerste fase staat het idee van „er moet iets gedaan worden”, voorop. Het beleid is in deze pioniersfase niet altijd herkenbaar en er wordt veel geïmproviseerd. De personeelszorg staat voorop en de baas weet van ieder de persoonlijke achtergronden.

Zijn we wat verder, dan zien we meer en meer specialisatie optreden. Er ontstaat een scheiding in functie. We krijgen dan te maken met personeelsbeheer. Dat wil zeggen, er wordt gezorgd voor kwalitatief en kwantitatief goed personeel.

Als derde fase in de ontwikkeling kunnen we het punt noemen van het „plannen maken”. Een essentieel punt hierbij is, dat een ieder doorziet hoe het „eigen” werk samenhangt met de rest.

In deze situatie ontstaat er een beweging om de taken van de leiding te delegeren

naar de werknemers op uitvoerend niveau, waarbij deze onderling bepalen wat ieders taak zal zijn. In deze organisatiefase worden resultaten vergeleken met de overeengekomen prestatienormen.

Sprongsgewijs

Opmerkelijk is, dat de hiervoor geschetste organisatie-ontwikkeling niet rechtlijnig verloopt — er komt niet steeds een stukje bij — maar sprongsgewijs. Het is te vergelijken met het groeiproces van kind tot volwassene. De overgang van de ene naar de andere organisatiefase is dan te vergelijken met de pubertijd. Van de ene naar de andere fase komt de organisatie dan tijdelijk in een crisissituatie te verkeren.

Beleidsvorming, strategie en planning

Het leidinggeven is door de maatschappelijke veranderingen steeds aan wijzi-

Veel bedrijven zijn „klein begonnen”. Er wordt dan veel geïmproviseerd. Men wil immers snel resultaat zien liefst in de vorm van winst. Pas later gaat men nadenken over het beleid.



gingen onderhevig. Maar met alleen maar wijzigingen in de manier van leidinggeven schieten we niets op, wanneer ook de organisatie niet mee wordt ontwikkeld. We moeten toch minstens weten waar we mee bezig zijn: we hebben een beleidsplan nodig.

Noodzakelijk is hierbij de cijfermatige vastlegging van de toekomstige verwachtingen. De ondernemer zal zich ook een doelstelling moeten formuleren. Dan wordt al gauw gezegd, dat het doel van bedrijf „winst maken” is. Maar, men zal toch op zijn minst moeten aangeven, op welke wijze men deze winst wil realiseren. De doelstelling „winst” is te vaag. Winst mist namelijk het kenmerk van bepaalde doelgerichtheid. Daarom zullen naast het hoofddoel „winst”, doelstellingen moeten worden opgesteld die minimaal dienen te worden vertaald in een aantal te realiseren waarden.

Het is noodzakelijk dat deze plannen zijn gebaseerd op het voortbestaan van het bedrijf. Logisch, want komt het voortbestaan van het bedrijf in gevaar, dan wordt het hoofddoel winst hierdoor ondermijnd.

Bij het opzetten van een beleidsplan doorloopt men vijf stappen:

- wat wil men bereiken;
- positiebepaling van het bedrijf;
- ontwikkeling van het beleidsplan;
- uitvoering van het beleidsplan;
- voortdurende herziening van het plan.

Wat wil men bereiken

Om de mogelijkheden die het bedrijf heeft, te benutten, kan worden gestart met een eenvoudige poging om enkele belangrijke activiteiten globaal in de toekomst te plaatsen zoals:

- omzet;
- produktie;
- investeringen;
- personeelsaantallen;
- vermoedelijke resultaten;
- beschikbare geldmiddelen.

Als het gaat om de planning van waar we met het bedrijf heen willen, dan zullen we onze gedachten moeten bepalen over zaken als:

- positie van het bedrijf;
- handhaving of aanpassing van het teeltplan;
- handhaving of aanpassing van de organisatie;
- individueel of gezamenlijk inkopen;
- concentratie of spreiding van het bedrijf.

Het is in ieder geval belangrijk, dat de verwachtingen meetbaar, bereikbaar, geloofwaardig, begrensd en stimulerend zijn. Aandacht voor het benutten van groeimogelijkheden is belangrijk. Eenzijdige aandacht voor groei kan echter — wanneer onvoldoende wordt gelet op de organisatie-ontwikkeling — een aanzienlijke prestatiedaling te zien geven.

In de volgende aflevering gaan we verder in op het opzetten van het beleidsplan.

Leiding geven aan een onderneming

Het blijkt dat — algemeen gesproken — tuinders zelf van mening zijn dat zij best goed functioneren als manager. Dat is een van de conclusies uit de enquête over het managementniveau op glastuinbouwbedrijven die in 1980 is gehouden door een speciale werkgroep Management. Het blijkt echter ook, dat uit de objectieve cijfers toch een wat ander beeld naar voren komt. Afgezet tegen een ideaal managementniveau, komen de ondervraagde tuinders er niet zo best uit. Een betere bewustwording van de toestand lijkt gewenst.

Aan de enquête naar het managementniveau van de glastuinder, zijn inmiddels in de (vak)pers al veel woorden gewijd. Het managementniveau zou laag zijn; de tuinder zou in het algemeen ook niet goed geschoold zijn; men besteedt onvoldoende aandacht aan planning, voorbereiding etc. Kortom een niet erg positief beeld. Het schoot vele tuinders dan ook in het verkeerde keelgat. Toch moeten we de moed opbrengen in de spiegel zien. Overigens, het rapport is zeker niet bedoeld als praktisch handvat voor management. Het is bestemd voor diegenen die zich bezighouden met onderzoek, voorlichting en onderwijs. Want via die drie ingangen kan hulp geboden worden aan ondernemers die hun management willen verbeteren. En wie wil dat niet?

Een tuinder is manager van zijn bedrijf. Als manager neemt hij talloze beslissingen en stuurt daarmee zijn bedrijf. Aangezien het bedrijfsresultaat bepalend is voor het inkomen, zijn ook managementbesluiten van rechtstreeks belang voor het inkomen. Verbetering van management draagt dus bij tot verbetering van het inkomen van de ondernemer.

Wat is management?

Wanneer je management wil gaan meten, zal je eerst moeten weten, wat dat begrip inhoudt. In het rapport van de werkgroep worden vele bladzijden gewijd aan de inhoud van dit begrip. Voor de werkgroep was het uiteindelijk het totaal van activiteiten van de ondernemer die verband houden met het nemen van beslissingen. En ook, de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden doorgevoerd. Succesvolle managers hebben het in zich om de bedrijfsprocessen in de hand houden en om op de juiste manier in te spelen op de interne en externe processen. Het succes van het management kan worden teruggevoerd tot het nemen van beslissingen op de juiste momenten.

Wat betreft de aard van de beslissingen

kwam de werkgroep tot de volgende indeling:

Beslissingen aangaande beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.

Hieronder vallen in het algemeen beslissingen die over meer dan één jaar uitgevoerd worden, zoals bijv. vergroting van het bedrijf.

Beslissingen aangaande voorbereiding en bewaking van het teeltplan.

Dit zijn beslissingen op korte termijn en betreffen de begroting van opbrengsten en kosten en bewaking van het teeltplan. Beslissingen betreffende werkvoorbereiding, werkuitsvoering en voortgangcontrole.

Dit zijn korte-termijnbeslissingen betreffende de inzet en bewaking van de arbeid.

In de enquête werd uitgegaan van een aantal criteria waaraan volgens de werkgroep een tuinder van deze tijd moet voldoen om een goed manager te zijn. Worden deze criteria in de praktijk voor de volle honderd procent gehaald, dan

Tabel 1.
Gemiddelde waardering van de ondernemers over enkele individuele factoren in hun eigen situatie.

10 = „goed voor elkaar”
0 = „zeer veel problemen”

Opleidingsniveau	6,4
Communicatievaardigheid	7,5
Arbeids sfeer binnen het bedrijf	7,9
Hoogte gezinsinkomen	6,7
Verhouding eigen / vreemd vermogen	6,7

Tabel 2.
Gemiddelde waardering van de ondernemers voor wat betreft het up-to-date zijn van enige bedrijfsfactoren op het eigen bedrijf.

10 = „goed voor elkaar”
0 = „zeer veel problemen”

Bedrijfsomvang	7,7
Glasopstanden	6,8
Verwarmingsinstallatie	7,7
Bedrijfsindeling	6,8
Vast personeel	8,7
Los personeel	8,0
Werkorganisatie	7,5
Voortgangcontrole en „feed back”	8,3

kunnen we spreken van een ideaal managementniveau.

Er bleek een verband te zijn tussen het managementniveau en het opbrengstniveau. Bij het uitwerken van de enquête — onder een representatieve groep tuinders — kon 29 % van de opbrengstverschillen op groenteteeltbedrijven worden verklaard uit verschillen in managementniveau.

Daarnaast is ook geanalyseerd in hoeverre verschillen in opbrengstniveau zijn terug te voeren op andere zaken, zoals de doelstelling van de ondernemer, de bedrijfsomvang, de ligging van het bedrijf en inzet van kosten.

Men wilde er ook achterkomen hoe de ondernemer zelf vindt dat hij functioneert. Daartoe zijn een aantal factoren genoemd waarvoor gevraagd is om de persoonlijke waardering over uit te spreken. Als dat bepaalde punt geen problemen opleverde, scoorde men 10 punten, om tot 0 terug te lopen naarmate de ondernemer meer spanning beleeft. Tabel 1 geeft dat weer voor enkele zaken. De cijfers vormen een gemiddelde en het totale beeld geeft aan dat men redelijk goed te spreken is over zaken als opleidingsniveau etc. Eenzelfde manier van vragen is toegepast om er achter te komen of de ondernemer vindt dat zijn bedrijf goed bij de tijd is dan wel of de organisatie van het werk hem problemen oplevert. Ook hier weer: 10 is „goed voor elkaar” en 0 is „zeer veel problemen”. In tabel 2 staan de factoren met de gemiddelde score. Hieruit mogen we afleiden dat men best tevreden is met de bedrijfsgrootte, en in het algemeen met de bedrijfsuitrusting. Met het personeel heeft men het volgens de eigen opvattingen best voor elkaar. De werkorganisatie blijkt ook geen al te grote problemen te geven en de voortgangcontrole en het kritisch terugkijken op gedane zaken, „feed-back”, ook al niet. Wij vinden dat hier zelfs opmerkelijk hoog wordt gescoord. Kortom, kennelijk vinden de ondervraagde tuinders — die representa-

tief zijn voor een groot aantal bedrijven — dat zij het best aardig doen.

Redelijk goed is men ook te spreken over de organisaties en instanties waarmee men te maken krijgt. Behalve dan de centrale overheid. Die komt er niet zo best af. Zo scoort de overheid wat betreft de financiële regelingen maar 5,8 punten; voor wat betreft het fiscaal beleid 4,9 punten; voor wat betreft het energiebeleid 5,5 punten en voor wat betreft het investeringsbeleid 5,7 punten. Opleidingsmogelijkheden in het dagonderwijs en de bijscholing via cursussen scoren resp. 7,4 en 7,5 punten en de publikaties in de vakbladen worden gewaardeerd met 7,4. Het onderzoek op de proefstations en instituten scoort resp. 7,2 en 7,6 en de NTS 7,5. De relatie bedrijfsleven-tuinbouw waardeert men op 7,5 en die tussen veiling en veilingbestuur op 7,3. Opmerkelijk vinden we het verschil in waardering voor de voorlichting. De teelttechnische voorlichting waardeert men met 7,1, de bedrijfseconomische met 7,9 en de sociaal-economische met 8,7.

Wat de enquête als beeld opleverde?

Komen uit de „persoonlijke” vragen de ondernemers redelijk tevreden met zichzelf en met hun bedrijf naar voren, uit de „zakelijke” vragen komt toch een ander beeld naar voren. Kennelijk onderkennen veel ondernemers hun situatie onvoldoende of zijn zij geneigd de situatie toch iets rooskleuriger voor te stellen?

We zeiden al, de werkgroep heeft een ideale manager geschetst en bekeken in hoeverre de ondervraagden aan dit beeld beantwoorden. Bij die ideale manager behoren bij elk van zijn eigenschappen maximale puntenaantallen. Bekeken is in hoeverre de ondervraagden op de diverse punten scoorden. Die punten waren o.a. opleiding, actief in organisaties, het lezen van vakbladen en vakpublicaties, samenstelling personeelsbestand en hun opleiding, de moderniteit van het bedrijf, inclusief de verwarming en bedrijfsuitrusting, de planning bij vervanging en modernisering, de manier van onderhouden van de beleidsvoorbereiding, voorbereiding en bewaking teeltplan, begroten van de produktie en de geldopbrengsten en de kosten, en de arbeidsbehoefte, de bewaking van het teeltplan, het personeelsbeleid etc. etc. In een volgende bijdrage gaan we daar verder op in.

Leiding geven aan een onderneming (2)

In Tuinderij nr. 22 hebben we aan de hand van het management rapport van de Werkgroep Management Ontwikkeling een beeld gegeven van de gedachten die men als ondernemer heeft over het eigen functioneren als „manager” van zijn bedrijf. Het bleek, dat veel ondernemers een vrij rooskleurige voorstelling van zaken hebben. De enquête heeft echter uitgewezen, dat er op het gebied van het management best nog een en ander te verbeteren is. In deze bijdrage wordt besproken in hoeverre de werkelijke situatie op de bedrijven — genoteerd aan de hand van vragen — zich verhoudt tot een ideaal managementsniveau dat de werkgroep op 100 % heeft gesteld.

Om nog even de uitgangspunten vast te stellen. Er is een enquête gehouden onder tuinders die gedurende een aantal jaren bij het LEI in administratie waren ten behoeve het rentabiliteits- en financieringsonderzoek. Dat waren ongeveer 240 bedrijven. Daarvan zijn er ongeveer 75 geënquêteerd.

Er zijn vragen gesteld over het opleidingsniveau, moderniteit van het bedrijf, beleidsvoorlichting, teeltplanning, werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle en sociale aspecten. Naar gelang de beantwoording, scoorden men hiervoor punten. De verkregen punten zijn vergeleken met wat de werkgroep beschouwde als in managementopzicht ideale situatie. Daarbij wogen niet alle aspecten even zwaar. Het zwaarst wogen de economische aspecten, dan de technische en tenslotte de sociale. Goed te begrijpen, omdat bij ondernemers het economisch aspect in de bedrijfsdoelstelling op de eerste plaats komt.

De puntenscore die men behaalde is afgezet tegen de maximumscore, zoals hier boven al gezegd. Dat is gebeurd in procenten van de maximumscore. In de overzichten vindt u voor een aantal managementsaspecten dit percentage. Dus, „helemaal voor elkaar” is 100 %. Duidelijk is, dat hoe hoger het percentage gescoord, des te beter de ondervraagden voldoen aan de ideale situatie voor dat bepaalde managementsaspect. In de overzichten geven we de gemiddelde score weer van A. groentebedrijven, B. bloemisterijen, C. bedrijven binnen een centrum, D. bedrijven buiten een centrum, E. kleine bedrijven en F. grote bedrijven.

Als we de scores samenvatten krijgen we het volgende beeld. Voor wat betreft opleidings- en ontwikkelingsniveau scooren zowel groenten- als bloemenbedrijven 46 %. Het maakt wel verschil of je binnen of buiten het centrum zit. In het

1 opleidingsniveau en bedrijfsuitrusting

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
dagopleiding	df									
	abce									
cursussen	a									
	b									
actief in NTS	d									
	a									
	ef									
	b									
vakbladen en publicaties	c									
	acde									
moderniteit kassen	bf									
	cf									
computer aanwezig	cd									
	ae									
	f									
	b									
	c									
	ad									
	e									

2 beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
vervanging van bedrijfsgedeelte	e									
	ac									
	d									
	bf									
bedrijfsvergroting	d									
	a									
	ef									
vervanging of uitbreiden bedrijfsuitrusting	bc									
	d									
	e									
ontwikkeling teeltplan	abf									
	c									
raadplegen schriftelijke bronnen	b									
	d									
	ef									
	c									
afwegen met behulp van kengetallen	a									
	f									
	ad									
	c									
	b									
	e									
	df									
	b									
	a									
	ce									

3 voorbereiding en bewaking van het teeltplan

		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
begroting van de produktie	cf										
	sb										
	de										
begroting geld opbrengsten	bcf										
	a										
	e										
	d										
begroting van de kosten	e										
	ac										
	bd										
begroting arbeidsbehoeften	f										
	abc										
	d										
bewaking teeltplan	e										
	cf										
	b										
	a										
afwegen van plannen met kengetallen	e										
	d										
	bc										
	f										
	a										

4 werkvoorbereiding werkuitvoering en voortgangscntrole

		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
werkvoorbereiding rond oogst en gewasverzorging	ac										
	f										
	e										
	b										
overleg en inspraak medewerkers	d										
	c										
	ae										
	b										
vastleggen produktie- en arbeidsgegevens	f										
	a										
	c										
	d										
	e										
voortgangs controle	af										
	c										
	d										
	e										

5 enkele sociale aspecten

		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100%
personeels accommodatie	bf										
	cd										
	e										
veraangenamen van werk omstandigheden	a										
	f										
	bcd										
	e										
stimuleren van eigen ideeën van medewerkers	a										
	df										
	bca										

100% voldoet helemaal aan de gestelde managementsnorm

- a glasgroentenbedrijven
- b bloemisterijbedrijven
- c bedrijven (alle typen) binnen een centrum
- d bedrijven (alle typen) buiten een centrum
- e kleine bedrijven
- f grote bedrijven

laatste geval is het opleidingsniveau etc. wat hoger, nl. 51 % terwijl binnen een centrum slechts 43 % wordt gescoord. Op de grote bedrijven is het opleidingsniveau wat hoger dan op kleine bedrijven. Qua moderniteit van het bedrijf, gezien in het licht van een ideale managementsituatie, scoren de bloemenbedrijven (58 %) hoger dan de groentenbedrijven (49 %). Er is niet veel verschil in moderniteit binnen of buiten een centrum. Wel beantwoordt de moderniteit van de grote bedrijven beter aan de managementideaal (59 %) dan de kleine bedrijven (45 %). Opvallend vinden wij de lage scores die worden bereikt op het terrein van de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering. Voor de bloemen- en groentenbedrijven bedraagt de score resp. 35 en 32 %. Buiten de centra wordt hoger gescoord dan binnen de centra en dat is ook het geval op grote bedrijven in vergelijking met kleine bedrijven.

Nóg minder is het gesteld — uit managementsoogpunt — met de voorbereiding en de bewaking van het teeltplan. De groentenbedrijven komen aan 23 % van wat wenselijk is en de bloemenbedrijven aan 27 %. Op de punten werkvoorbereiding, de werkuitvoering en de voortgangscntrole komt men op de groentenbedrijven aan 35 % van het gewenste niveau en op de bloemenbedrijven op 26 %. Opvallend is hier, dat de score binnen het centrum 34 % is en buiten het centrum 25 %. Op kleine bedrijven behaalt men een score van 23 % en op grote bedrijven 39 %.

Al met als was de score voor de groentenbedrijven 37 % en voor de bloemenbedrijven 39 % voor alle managementonderdelen waarover men onderzocht is. De werkgroep heeft ook uitgerekend, welke gemiddelde score er werd behaald voor drie subsystemen binnen de onderneming: de economische kant, de technische kant en de sociale kant.

Op het punt van de technische uitrusting en vaardigheden scoren groentenbedrijven gemiddeld 43 % en bloemenbedrijven 49 %; voor het sociaal subsysteem was dat resp. 40 en 42 % en voor de economische kant 33 en 34 %.

In een eerder artikel heeft u al kunnen lezen, dat de ondervraagde tuinders vinden dat zij op de genoemde punten eigenlijk best wel goed functioneren. De werkelijke situatie, verkregen via de enquête, afgezet tegen wat de werkgroep nodig acht voor „ideaal management” wijkt daar nogal vanaf.

Alles goed en wel zult u zeggen, het gaat er toch maar om dat je een goed bedrijfsresultaat behaalt en dat de continuïteit van het bedrijf gewaarborgd is. Dat onderkende de werkgroep ook en men heeft gezocht naar verbanden tussen het opbrengstniveau en de managementsaspecten. In een derde — en voorlopig laatste bijdrage — zal dat aspect aan de orde komen.

Leiding geven aan een onderneming(3)

Dit is het derde en tevens laatste artikel dat we wijden aan het rapport van de Werkgroep Management Ontwikkeling. In feite wellicht het meest interessante artikel omdat het handelt over de relaties tussen het opbrengstniveau en het managementsniveau. Wanneer het zo is, dat een hoger managementsniveau gepaard gaat aan betere geldopbrengsten, dan is het de moeite waard om dat niveau op te krikken. We gaan hier na, in hoeverre de opbrengstverschillen tussen de deelnemers aan het onderzoek verklaard kunnen worden door managementverschillen.

Ter bepaling van het opbrengstniveau van de deelnemende bedrijven werden normen voor de geldopbrengsten per m² vergeleken met de werkelijke opbrengsten per m² van de betreffende bedrijven. Indien de normopbrengsten b.v. f 70,- per m² per jaar zijn en de werkelijk gerealiseerde opbrengsten f 80,-, wordt het opbrengstniveau bepaald door het quotiënt van $80/70 = 114,3\%$. Op die manier krijg je onderling vergelijkbare cijfers.

Bij de berekeningen werden per bedrijf voor alle in het teeltplan voorkomende gewassen de normopbrengsten opgeteld en gerelateerd aan de werkelijke totale opbrengst. Dus, zoals hiervoor uitgelegd, uitgedrukt in een percentage. Wat vond men, toen de „score” in bedrijfsresultaat werden uitgezet tegen de behaalde scores op het punt van management?*

Bij alle sectoren die in het onderzoek zaten, werd een betrouwbaar verband gevonden tussen opbrengst- en managementniveau. Het opbrengstniveau neemt toe naarmate het managementsniveau toeneemt. Bij de glasgroentebedrijven wordt ca. 29 % van de verschillen in opbrengstniveau verklaard door verschillen in managementniveau. Bij de snijbloemen is dat percentage (ca. 37) aanzienlijk hoger.

Er is ook gekeken naar de verschillende aspecten van management en het verband met het opbrengstniveau. Voor dit echter ter sprake te brengen, iets over dit verband naar omvang en ligging van de bedrijven.

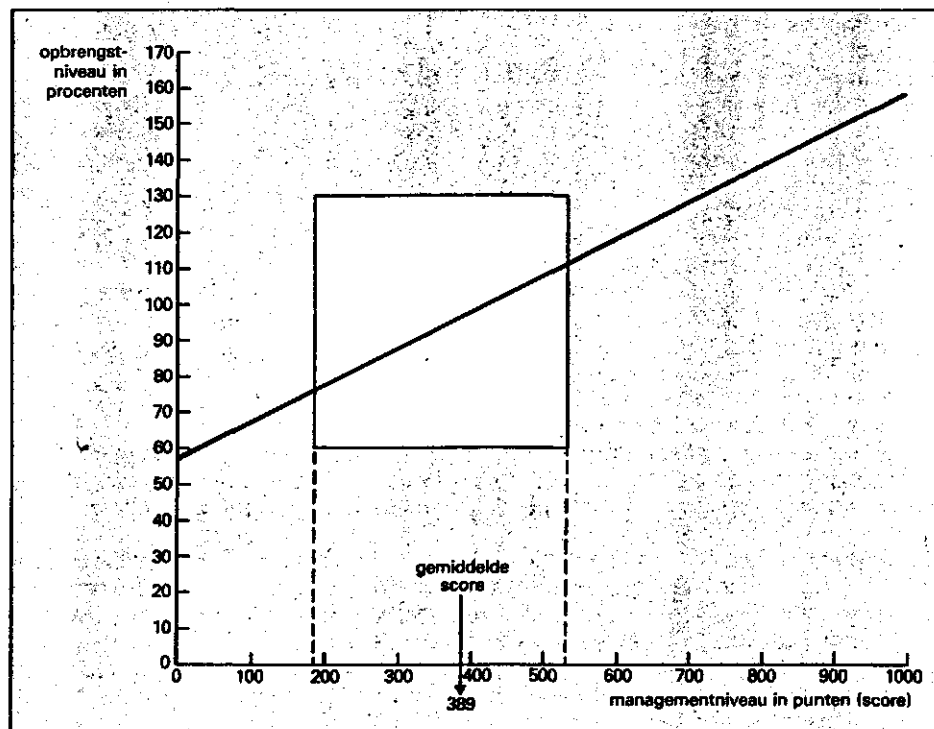
Gebleken is, dat bij relatief grote groentebedrijven in het algemeen en bij de bloemenbedrijven buiten het centrum, het managementniveau een relatief geringe rol speelt bij de verklaring van de

verschillen in opbrengstniveau. Bij de betrekkelijk kleine bloemenbedrijven en bij groentebedrijven buiten het centrum, kunnen 43 % van de verschillen in opbrengstniveau worden verklaard uit de verschillen in managementniveau. De werkgroep noemt dat relatief hoog. Het is natuurlijk wel wat gevaarlijk, apart te kijken naar de verschillende aspecten van management. Immers, geen enkel aspect kan op zichzelf functioneren, maar doet dat in samenhang met andere aspecten.

Bij de verklaring van het opbrengstniveau spelen sommige aspecten een relatief belangrijke rol en andere een relatief onbelangrijke rol. Dat moeten we steeds in het achterhoofd houden.

De verschillende aspecten

De moderniteit van het bedrijf blijkt een relatief belangrijke bijdrage te kunnen leveren bij de verklaring van verschillen in opbrengstniveau. Zo u weet, kon men voor moderniteit van zijn bedrijf een aantal punten scoren. Het hoogst aantal punten hier mogelijk was 200. Een verhoging van het moderniteitsniveau binnen dit traject van 10 punten, kan een verhoging van opbrengstniveau geven van $\pm 2\%$. Nemen we echter de teeltplanning, dan is een verhoging van de score met 100 punten nodig om 6 tot 8 % verhoging van het opbrengstniveau met zich mee te brengen. De hoogste score die op dit punt mogelijk was is 240 punten. Het aspect werkvoorbereiding



Relatie tussen het opbrengstniveau en het managementsniveau. De maximaal te behalen score in punten is 1000 voor ideaalmanagement. De gemiddeld behaalde score op alle bedrijven was 389 punten. Het vierkant geeft aan, tussen welke grenzen het managementsniveau in de glasgroententeelt viel.

* Managementscore: Men kreeg punten voor de verschillende managementsaspecten. De score werd mede in procenten uitgedrukt; 100 % betekent dat men geheel voldoet aan de eisen die men stelt bij elk afzonderlijk managementaspect. (Zie ook Tuinderij nr. 25).

speelt wél weer een belangrijke rol in de verklaring van verschillen in opbrengstniveau.

Wat betreft het opleidings- en ontwikkelingsniveau en het aspect beleidsbeslis-

singen is gevonden dat de gezamenlijke invloed daarvan op het opbrengstniveau laag is. Bedrijven die relatief hoog scoorden op deze gebieden, hadden in vergelijking tot de bedrijven met een relatief lage score slechts enkele procenten ver-

schil in opbrengstniveau. De meest ontwikkelde tuinder is dus niet vanzelfsprekend de beste ondernemer! De tendensen die we hier genoemd hebben, laten we ook nog eens zien in een grafiek. Het zijn sterk vereenvoudigde versies van de grafieken uit het rapport van de werkgroep, maar illustratief voor de „grote lijn”.

Het bovenstaande heeft betrekking op het totaal van de glasbedrijven, groenten, bloemen- en potplantenbedrijven. Voor de glasgroentenbedrijven kwam er een iets ander patroon naar voren.

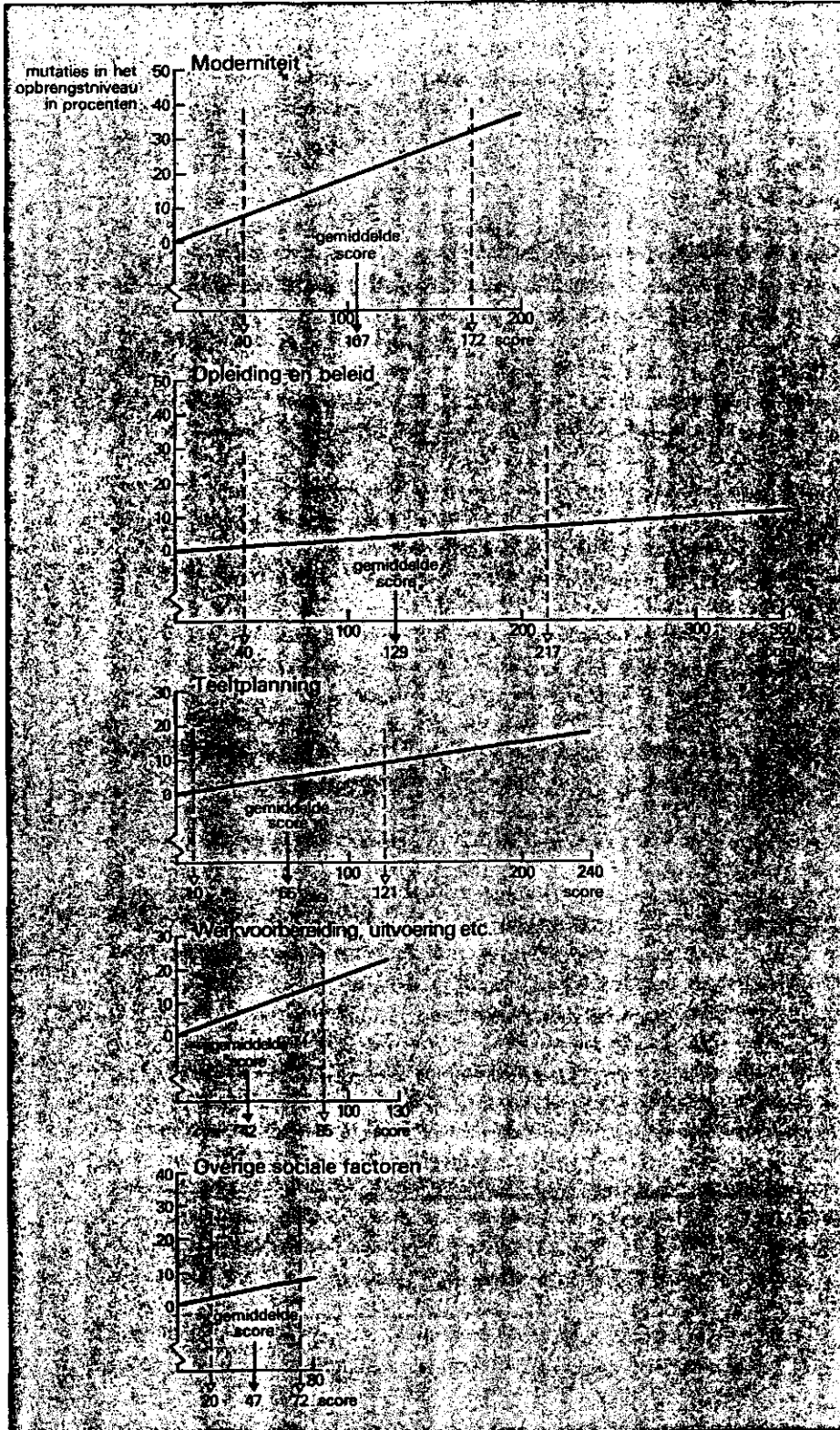
De **werkvoorbereiding, uitvoering en controle** leveren hier de grootste bijdrage aan de verklaring van de verschillen in opbrengstniveau, daarna volgen **moderniteit** van het bedrijf en **voorbereiding en bewaking van het teeltplan**.

Wat doen we met die gegevens?

De werkgroep Management is niet blijven steken bij de constatering van het toch wel vrij lage managementsniveau op de bedrijven. Er zijn aanbevelingen gedaan om het managementsniveau te verhogen. Daaraan kunnen voorlichting, onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven bijdragen. Men heeft aangegeven, wat er allemaal gedaan zou kunnen worden. Vooral wat het bedrijfsleven aangaat, heeft u als tuinder een directe inbreng.

Voor het bedrijfsleven doet de werkgroep o.a. de volgende suggesties.

- Nagaan of er bij de hulpverlening en informatieverschaffing ten behoeve van de bedrijfsorganisatie samenwerkingsverbanden opgezet kunnen worden tussen landbouwboekhoudbureaus, voorlichtingsdiensten en bedrijfsleven.
- Het georganiseerde bedrijfsleven heeft een taak bij het bewustwordingsproces in het kader van de beslissingen die noodzakelijk zijn voor het bedrijfsbeheer.
- De Sociaal-Economische-Voorlichtingsdienst kan mede als kennisoverdrager functioneren van sociale aspecten die bij het bedrijfsbeheer aan de orde zijn, vooral arbeidsmotivatie en arbeidsklimaat dienen benadrukt te worden.
- Het bewustwordingsproces en toepassing van een goede bedrijfsregistratie is mede een taak voor de NTS in samenwerking met de voorlichting.
- Externe gegevens, met name veilinggegevens moeten in vele gevallen beter geschikt gemaakt worden voor verdere verwerking. Uniformering van de veilinggegevens en verstrekking ervan moet met minder grote terughoudendheid voor verschillende veilingen worden nastreefd.
- Externe instanties, met name banken wordt aanbevolen samen te werken met voorlichtingsdiensten bij het verstrekken van informatie aan tuinders door middel van rapporten, brochures en dergelijke.



Relaties tussen verschillende afzonderlijke managementsaspecten en het opbrengstniveau op glasgroenten-, bloemen- en potplantenbedrijven. De maximale score staat aangegeven en — met de stippelijnen — tussen welke grenzen de score zich beweegt. Hoe steiler de lijn in de grafiek, des te meer invloed van het bedoelde managementsaspect op de opbrengst.

Goed organiseren is te leren

Het zal niet al te lang meer duren, of de mogelijkheden van bedrijfsregistratie stellen ons in staat een goed cijfermatig overzicht te krijgen van ons bedrijf. Dat is een goed hulpmiddel bij de bedrijfsorganisatie. Goed organiseren vergt kennis van de organisatietechnieken. En die zijn te leren.

Het zal al weer zo'n jaar of vijf geleden zijn, dat we in ons blad een artikelenserie hebben gewijd aan bedrijfsvoering. Er werden destijds ook cursussen op dat terrein verzorgd en een en ander sloot goed bij elkaar aan. Jammer was toen wel, dat destijds niet de hulpmiddelen aanwezig waren om consequent door te gaan met de registratie die nu eenmaal hoort bij een goede bedrijfsvoering. Die mogelijkheden zijn er nu wel en zij zullen in snel tempo in betekenis kunnen toenemen. Vandaar dat we ing. Peter Bleijenburg van het IMAG, die destijds én de cursussen én de artikelen op het punt van de bedrijfsvoering verzorgde, hebben gevraagd de draad weer op te pakken. In een aantal bijdragen zal hij nog eens de grondzaken van de organisatieontwikkeling en het leidinggeven behandelen.

Wat is wat? Bij zaken als organisatieontwikkeling en leidinggeven worden termen en begrippen gehanteerd die regelmatig voorkomen en waarvan men goed moet weten, wat er mee bedoeld wordt. Dat voorkomt misverstanden. We beginnen dus met een woorden- en begrippenlijst. We weten dan later precies wat er bedoeld wordt met zo'n woord.

Organisatie Het bedrijf kan worden omschreven als een organisatie waar het economisch resultaat wordt bepaald door doelmatigheid en gezond verstand. Het kenmerk van de organisatie is, dat ze in het leven is geroepen om een specifiek doel te dienen.

Doel Het doel van een bedrijf is zoveel mogelijk te produceren tegen een lage kosten en hoge prijzen. Uit concurrentieoverwegingen brengen de bedrijven verschillende producten op de markt.

Producten Ieder bedrijf verzorgt de producten op een eigen manier, waardoor een eigen kwantiteit en kwaliteit van producten ontstaat. Verder wordt de hoeveelheid product bepaald door de grootte van het bedrijf.

Markt Vaak produceert een groep bedrij-



Een goede organisatie is de grondslag voor een goede bedrijfsvoering

ven voor dezelfde markt. Wat het bedrijf voor de producten krijgt hangt af van het (exclusieve) karakter van het product, de kwaliteit en het verschil tussen vraag en aanbod.

Bedrijfsproces Het kostenniveau per eenheid product en de kwantiteit en kwaliteit van het product worden beïnvloed door de bedrijfsvoering en de beheersing van het bedrijfsproces. Om een goede kwaliteit en kwantiteit te kunnen bereiken, dienen een groot aantal maatregelen te worden genomen en een aantal activiteiten te worden opgezet. Deze activiteiten onderscheiden zich in een aantal fundamentele bedrijfsfuncties.

Bedrijfsfuncties De bedrijfsfuncties hebben betrekking op de beheerstechniek, de produktietechniek, het commerciële beleid, het financiële beleid, de administratie en het personeelsbeleid.

Bepalend voor het bedrijfsresultaat De mate waarin de fundamentele bedrijfsfuncties worden uitgeoefend, is bepalend voor het bedrijfsresultaat. Ze bepalen namelijk het verlies, of dat er een kleiner of groter netto-overschot wordt behaald. Het is aan de ondernemer om een goede organisatiestructuur op te bouwen én er voor te zorgen dat de organisatie goed werkt.

De organisatie als structuur Het gaat bij de organisatiestructuur net zo als bij de werktuigbouwer die tot taak heeft een goed functionerende machine te construeren. U zult er voor moeten zorgen, dat de juiste onderdelen op de juiste plaats zitten. In dit geval dus zal de ondernemer de fundamentele bedrijfsfuncties (hiervoor besproken in de begrippenlijst!) over een aantal mensen moeten verdelen. Dit noemen we: taakverdeling. De taakverdeling kan op verschillende manieren plaatsvinden.

De eenvoudigste organisatiestructuur is die, die is ontstaan uit een éénmanszaak, de *lijnorganisatie*. Zodra iemand personeel aanneemt en arbeid, of een deel daarvan overdraagt, terwijl de ondernemer zich in de eerste plaats toelegt op het geven van leiding, is er sprake van een verticale taakverdeling. Dat kan zich een aantal keren herhalen. Wanneer nóg meer personeel wordt aangenomen, zullen afdelingsleiders of bedrijfsleiders worden aangesteld. Zo ontstaat de lijnorganisatie.

Het kan ook anders. We kennen ook de *horizontale taakverdeling*. Men ziet dan dat op gelijkwaardige manier verschillende werkzaamheden over verschillende mensen worden verdeeld. In een groeiend bedrijf zullen de medewerkers die rechtstreeks onder de ondernemer werken in de regel niet allen hetzelfde doen. Eén gaat waarschijnlijk over de organisatie; de tweede over de productie; de derde over de administratie etc. Deze soort van verdeling wordt *horizontale taakverdeling* genoemd. Het kan natuurlijk nog anders, bijv. bepaalde mensen houden zich bezig met de bedrijfshandelingen die gericht zijn op één product, terwijl een ander dat doet voor een ander product. Ze zijn dus gespecialiseerd; er heeft een *verbijzondering* plaatsgevonden.

Van de drie genoemde organisatiestructuren is vaak een mengvorm aanwezig. Er kan bijv. sprake zijn van een verticale taakverdeling met bijv. een ondernemer en een bedrijfsleider en drie afdelingsleiders die bijv. „gaan” over de afdeling tomaten, komkommers en paprika's. De afdelingsleiders verbijzonderen zich dan op een bepaald product. Duidelijk zal zijn, dat als je met meer mensen in de organisatie zit, de bemanning daarvan zorgvuldig moet gebeuren. Daarom zal men over gedetailleerde taakomschrijvingen moeten beschikken. Maar daarover o.a. in een volgende aflevering.

Medezeggenschap

Ing. P. Bleijenberg, IMAG, Wageningen

Onze medewerkers hebben vaak behoefte aan erkenning. Men wil als volwassen en deskundig mens worden gezien. Iemand die mee kan praten en „erbij” wordt betrokken. Medezeggenschap dus. Dat wil zeggen, een wederzijdse erkende vorm van overleg waarbij de beslissingen van de ondernemer worden beïnvloed door de werknemers.

Er zijn verschillende mogelijkheden om het personeel „erbij” te betrekken. In de voorgaande aflevering van „Bedrijfsvoering” is op één manier ingegaan. Omdat het al wat langer geleden is, dat die aflevering verscheen, nog even in kort waar het toen om ging.

Door middel van planningsbesprekingen over het al dan niet en zo ja op welke wijze de doelstelling van het bedrijf zal worden gerealiseerd, kunnen de werknemers meewerken aan de totstandkoming van een beleidsplan. Dat is één.

Een andere manier van het „erbij” betrekken is mogelijk bij de opzet van werkplannen voor de dagelijkse uitvoering. Door zo'n plan met de werknemers op te stellen en te bespreken wordt het dus met inspraak van diegenen voor wie het geldt, samengesteld. Hier hebben medezeggenschap en inspraak dezelfde betekenis.

In het werkplan worden alle te verrichten handelingen voor een periode van een week op een eenvoudige wijze vastgelegd. Dat gebeurt door de handeling te omschrijven en de omvang ervan aan te geven. Door alle geplande uren bij elkaar te tellen, wordt de totaal toegestane tijd voor de uitvoering van het werkplan verkregen. Door deze werkwijze is het werkpakket voor een periode van een week bekend. Dat geeft dus een taakstelling. De taakstelling die op die manier — in samenspraak met betrokkenen — ontstaat, kan een bijdrage leveren tot een goede arbeidsmotivatie. De prestatiegraad en de tijdige uitvoering van het werk worden namelijk beïnvloed door de methode van vaststelling van de taken en de inspraak van de werknemers.

Bij het gezamenlijk opstellen van het werkplan is het van groot belang, dat de gesprekken in een sfeer van elkaar stimuleren en samenwerking, plaatsvinden.

Voor een goede uitvoering van het plan is het nodig dat de groep mensen die voor de werkzaamheden zorg dragen, dit zoveel mogelijk zelf organiseren. Bij een wat grotere groep mensen dient er een taakverdeling te ontstaan. Dat wil zeggen, dat de taken worden verdeeld en dat ieder een stuk krijgt toegewezen. Een en ander moet natuurlijk wel goed gecoördineerd worden.

Onder *coördinatie* verstaan we, dat de groep de werkcapaciteit, gerekend naar omvang en kwaliteit, zo dient te kiezen dat het werkplan gerealiseerd kan worden.

Zelfcontrole

Het is duidelijk dat zowel de leiding als de werknemers moeten kunnen zien, of de taken in overeenstemming met het plan zijn uitgevoerd. Daarom moeten de prestaties worden vastgelegd. Dan kan het werkplan worden vergeleken met de werkelijke waarden. Tevens kunnen de afwijkingen die tijdens de uitvoering zijn ontstaan tussen plan en werkelijkheid, worden besproken.

Op die manier ontstaat er een vorm van zelfcontrole. Dezelfde werkwijze kan worden toegepast voor de planning op lange termijn. Bij de controle en overleg van het beleidsplan, gaat het om de vergelijking van de prestatienormen en de werkelijke resultaten op het gebied van de arbeid, de kosten, de productie en het netto-overschot. De bedrijfsregistratieset (u heeft er toch al een aangeschaft?) kan hierbij goede diensten bewijzen.

Bij al deze zaken is een goede *communicatie* nodig. Vaak wordt er door onvoldoende overleg en informatie nog een sfeer geschapen die gekenmerkt wordt door wantrouwen. Het is een sfeer van „alléén de leiding (de ondernemer) behartigt de belangen van het bedrijf” en de werknemer is in die sfeer van iemand die geen interesse heeft en zich niet wil inspannen. Wanneer deze sfeer op het



De medewerkers verdelen zelf de taken en ieder krijgt een stuk toegewezen

bedrijf aanwezig is, dan kan je een succesvolle bedrijfsvoering wel vergeten.

Voorwaarden

Een goede organisatie ontstaat niet vanzelf. In een van de eerste artikelen over „bedrijfsvoering” is daar uitvoerig bij stilgestaan. Je moet als ondernemer ook de wil en de mogelijkheid hebben. Of men bijv. een participerend leiderschap kan toepassen, hangt af van de omstandigheden. Met participerend leiderschap bedoelen we de vorm waarin de werknemers, medezeggenschap hebben. In gevallen waarin één man verantwoordelijk is voor beslissingen en resultaten, gaat het niet.

De wijze van leidinggeven houdt tevens nauw verband met het mensbeeld dat men heeft. Hanteert de ondernemer een strategie waarin een krachtig en dirigerend gezag gezien wordt als het enige middel van beïnvloeding en controle, dan ziet deze vaak geen noodzaak om de arbeidsorganisatie aan te passen aan de maatschappelijke ontwikkeling.

De leiding die uitgaat van de gedachte dat de mens wel degelijk wil werken en zich zal inzetten voor het bedrijf, zal de organisatie-ontwikkeling wél belangrijk vinden.

Bij een participerende leiderschap zal de organisatie zich ontwikkelen tot een democratisch model. In deze organisatiestructuur worden aan de taken van diegenen die zorgen voor de dagelijkse uitvoering, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de leiding toegevoegd, zoals het opstellen van plannen, het zelf organiseren van de uitvoering en het vergelijken van het plan en de behaalde resultaten. Deze benadering is belangrijk, omdat de mate van succes niet alleen afhangt van de kwaliteit van de ondernemer, maar ook in belangrijke mate van de betrokkenheid van de werknemers.

Een voorbeeld van deze gezamenlijke aanpak is, dat de motivatie om de plannen uit te voeren groter wordt, waardoor de doelmatigheid wordt vergroot.

Om kort te gaan, de omschreven organisatie-ontwikkeling leidt tot:

- een beter begrip, betere communicatie, beter samenspel en het gevoel als team, samen resultaten te kunnen bereiken;
- zinvoller werk, meer interesse, meer binding met het bedrijf;
- betere prestaties, zodat men gezamenlijk meer kan bereiken;
- een snelle, door iedereen te begrijpen terugkoppeling van ervaringen tijdens de dagelijkse uitvoering.

In een volgende aflevering gaan we wat nader in op vormen van leiderschap. Dat zal dan om te beginnen gebeuren door te letten op de wijze waarop de ondernemer (de leiding) tot noodzakelijke beslissingen komt.

Waar wordt samengewerkt is leiding nodig

Ing. P. Bleijenberg, IMAG Wageningen

Zodra een groep gaat samenwerken, blijkt de behoefte aan leiding boven te komen. Men kan niet zonder „voorzitter” en er is behoefte aan iemand die de knopen doorhakt, de spelregels hanteert en zondig de gele kaart opsteekt en beslissingen neemt. Anders schieten we niet op. Er is groot verschil in leiderschap. Elk met hun eigen kenmerk.

Nu het op veel bedrijven zeer druk is, valt het extra op, hoeveel verschillen er zijn tussen de bedrijven. Op het ene bedrijf is het altijd haasten, men komt nooit of steeds op het nippertje klaar. De zaken lopen door elkaar en de mensen weten soms niet waar ze aan toe zijn. Dat horen ze pas op het laatste moment. Op andere bedrijven loopt het daarentegen als geolied. Ieder weet wat-ie te doen heeft en men kan de zaken goed overzien zodat er geen panieksituaties ontstaan. Op het ene bedrijf loopt de baas de hele dag te jagen en op het andere bedrijf is een korte werkbepreking voldoende om de zaken te laten lopen.

Er zijn tuinders die kortweg dicteren wat er moet gebeuren en anderen betrekken er hun mensen bij. Hierin zijn allerlei gradaties en het gaat er nu maar om de juiste weg te vinden. Daarvoor moeten we dan allereerst bij onszelf te rade gaan. We moeten eerst uitvinden tot welk „leiderstype” we behoren en ons dan afvragen of het op een andere manier niet beter kan.

Nu is er voor de stijl van leidinggeven geen recept te geven. Eigenlijk hangt dat sterk af van de omstandigheden. Deze bepalen de vorm van leidinggeven die op dat moment de voorkeur geniet. Iedere leider heeft echter de verantwoordelijkheid om vanuit de omstandigheden en de situatie de geschikte vorm te vinden en te kiezen.

Er zijn nogal wat typen leiderschap:

- Autoritair
- Participerend
- Manipulerend
- Democratisch
- Controlerend
- Ondersteunend
- Motiverend
- Delegerend
- Teamgericht
- Taakgericht

We kunnen dit lijstje nog veel verder aanvullen, maar het gaat in feite over de gradatie van autoritair naar democratisch.

Een voortvarend leider die zijn tijd niet

verliest aan veel gepraat en die zonder overleg beslissingen neemt, is een *autoritaire* leider. Hij beslist voor zijn mensen, voelt zich deskundig ten aanzien van het uit te voeren werk, delegeert weinig. Waar het een puinhoop is, is zo'n leider misschien een uitkomst, maar wanneer er orde op zaken is gesteld, is zijn rol meestal uitgespeeld. Met een benadering van zijn mensen als onvolwassen en onmondige kinderen, zal hij op langere termijn niets bereiken.

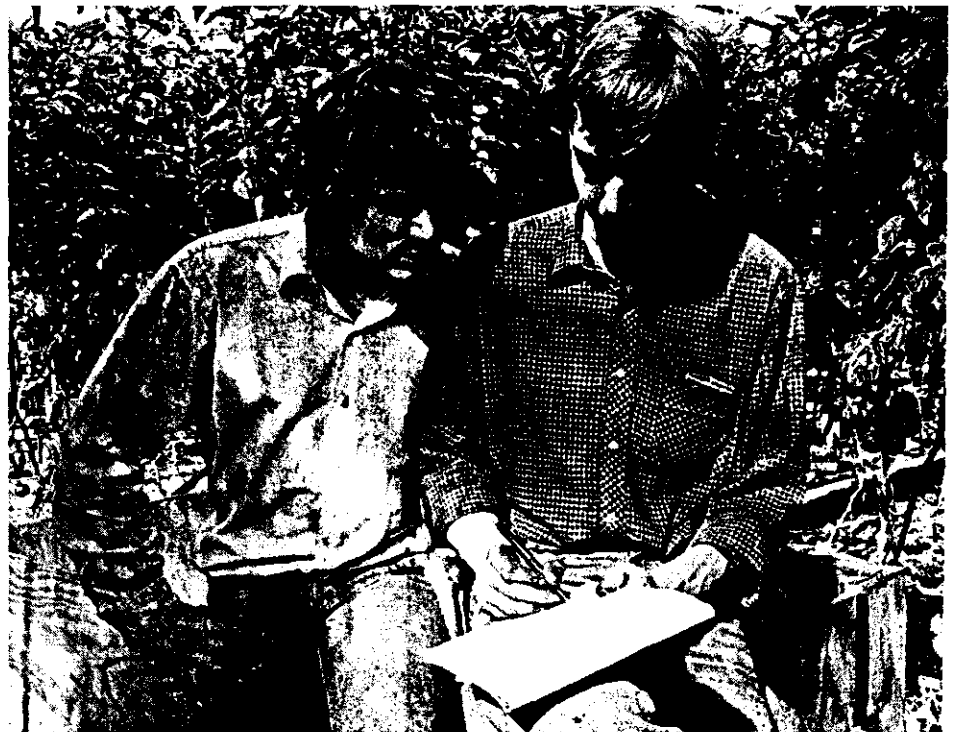
Een voordeel van autoritair leiderschap is de slagvaardigheid waarmee beslissingen worden genomen. Er gaat niet veel tijd verloren met praten.

Naast de behoefte aan leiding, is er ook behoefte aan erkenning. Men wil als een volwassen en deskundig mens worden

gezien die mee kan praten over de zaken met betrekking tot de dagelijkse uitvoering. Daarom willen mensen er bij betrokken worden. Daarvoor is een *participerend* leiderschap nodig. Een participerend leider betreft de mensen in de beslissingen, is zich bewust dat anderen ook deskundig kunnen zijn, wil samenwerken en durft beslissingen te delegeren. Kenmerkend is, dat hij pas beslissingen neemt nadat hij in het algemeen de betrokken personen naar hun mening heeft gevraagd en hun argumenten heeft aangehoord. Ze hebben dus invloed op die beslissing en beslissen in zekere zin ook mee. Participeren = deelnemen aan!

Nadeel van participerend leiderschap is vermindering van slagvaardigheid. Er moet namelijk meer worden gepraat. Maar, als de beslissing werkelijk gezamenlijk genomen wordt, zal de motivatie verbeteren en de doelmatigheid van de

Het delegeren van verantwoordelijkheden aan medewerkers verhoogt de betrokkenheid bij het bedrijf



uitvoering worden verhoogd.

Maar, er is verschil tussen inspraak en „inspraak“. De leider die voor zichzelf eigenlijk al een beslissing heeft genomen, maar uit fatsoensoverwegingen — voordat hij de beslissing officieel uitsprekt — toch maar even met zijn mensen gaat praten, doet formeel aan overleg en geeft uiterlijk kans op inspraak. Maar dit is schijn-inspraak ofwel manipuleren.

Dergelijke *manipulerende* leiders veroorzaken een gevoel van onmacht bij hun mensen. „Je kunt praten wat je wilt, maar hij doet uiteindelijk toch wat hij in zijn hoofd heeft.“ Het gevolg is dat de mensen het op den duur wel geloven en geen behoefte meer hebben om betrokken te worden bij beslissingen. Dat is dan het moment waarop de manipulerende leider in zijn ware gedaante als autoritair leider optreedt en dan zegt: „Zie je wel, de mensen willen niet meedoen en hebben geen zin verantwoordelijkheid te dragen.“

Een belangrijk verschil tussen het autoritair en participerend leiderschap ligt in het afleggen van verantwoording. Een autoritaire leider doet dat alleen naar boven en de participerende leider zal bovendien verantwoording willen afleggen naar beneden. In zijn optimale vorm is er dan sprake van *democratisch* leiderschap.

Hiermee wordt bedoeld, dat de hele groep beslist en niet de leider na de groep gehoord te hebben. Om deze vorm van leidinggeven te kunnen hantieren, is men in de eerste plaats afhankelijk van de organisatiestructuur. Is die in zijn totaliteit nog hiërarchisch van opbouw, dat wil zeggen als er maar één man verantwoordelijk is voor de beslissingen die binnen zijn groep zijn genomen, dan gaat het niet.

Onder democratisch functioneren wordt ook wel verstaan, dat de leider verantwoording dient af te leggen tegenover zijn werknemers en dat de mogelijkheid aanwezig is dat hij wordt gecontroleerd.

Andere vormen van leiderschap

Er zijn nog tal van andere vormen van leiderschap. Men kan b.v. precies voorschrijven hoe iemand moet werken en hem extra belonen voor eventuele extra inspanningen. De nadruk bij het leidinggeven in deze situatie ligt in het controleren hoe er gewerkt wordt en hoe de prestaties zijn. Met recht zou men deze vorm van leidinggeven de naam van *controlerend* leiderschap kunnen geven. Iets daarvan is te bespeuren in de naam van sommig leidinggevend personeel, zoals „toezichthouder“. Dat riekt naar agentje spelen.

Er is sprake van *ondersteunend* leiderschap als er sprake is van een organisatie die naar integratie streeft en waarbij de leider de voorwaarden schept waardoor enkeling en groep zo goed mogelijk

kunnen functioneren.

Het gemotiveerd zijn is eigenlijk een voorwaarde om goed te kunnen functioneren. De juiste volgorde is daarom eerst de mensen te laten zien waarom iets gedaan moet worden, wat de zin ervan is en het duidelijk maken van het hoe van het werk. Dan is er sprake van *motiverend* leiderschap.

Ook komt men wel de uitdrukking „Management by delegation“ tegen. De bedoeling is duidelijk. Hier wordt de nadruk gelegd op delegeren. Bij *delegerend* leiderschap worden verantwoordelijkheden aan mensen overgedragen en worden hen daarvoor de vereiste bevoegdheden gegeven. Anders gezegd: de werknemers voldoende ruimte geven en niet vallen over allerlei details, die niet zo belangrijk zijn.

De laatste jaren gaat men steeds duidelijker zien dat leidinggeven niet alleen iets is naar een individu, maar ook naar een groep toe. De kunst van het *teamgericht* leiderschap is ook het kunnen vormen van een hechte band tussen de leden van de groep aan wie men leiding geeft. Als leider is men min of meer groepswerker.

Er kunnen leiders zijn die een zakelijke instelling hebben en zich sterk bezighouden met vraagstukken die betrekking hebben op het werk. Maar het kan ook zijn dat ze zo vergroeid zijn met het werk, dat ze het gewoon niet kunnen laten om het uitvoerend werk zelf te doen. Dat geldt b.v. voor de tuinder die van een eenmansbedrijf naar een groter bedrijf is gegroeid. Zo'n leider ziet zijn werknemers overwegend als middel om het werk uit te voeren. Voor die mensen willen ze zorgen en hen informeren. Op zichzelf hebben ze niets tegen moderne technieken als inspraak, *werkoverleg*, *taakverrijking* etc. Maar dit doen ze, omdat het uiteindelijk toch het werk ten goede komt. Het werk staat centraal.

Een goed werkklimaat scheppen en de mensen een kans geven zich te ontwikkelen zijn voor hen middelen die je nodig hebt om het werk gedaan te krijgen. Deze stijl van leidinggeven duidt men aan met *taakgericht* leiderschap.

Daar tegenover staan leiders die naar de andere kant doorslaan. Zij besteden erg veel aandacht aan hun werknemers, omdat zij mensen belangrijker vinden dan werk. Dit type sociaal leider veronderstelt dat een arbeidsorganisatie waar een goede sfeer heerst en waar de mensen voldoende vinden in het werk, de doelmatigheid van de organisatie is gegarandeerd. Maar, daar is meer voor nodig dan mensen die aardig met elkaar omgaan en die goed gemotiveerd zijn. We komen hiermee op het terrein van de organisatie terecht, waar we in een volgend artikel op terug komen.

Het gulden midden

Zetten we de uitersten tegenover elkaar, dan kunnen we zeggen dat zowel het

taakgerichte als het mensgerichte leiderschap hun goede kanten hebben. Ontsporing dreigt, waar één van de beiden teveel nadruk krijgt. Het werk is belangrijk, maar mensen mogen nooit als sluitpost worden gezien. Een leider bereikt resultaten door mensen. Hij dient aandacht te besteden aan de behoeften van de organisatie en de behoeften van de mens. Het gaat om integratie, het tot één geheel maken, van de eisen die de organisatie stelt en de behoeften van de mensen die het werk uitvoeren. Geïntegreerd leiderschap zet zich in voor het werk en de mensen.

Uitgaan van het integratieprincipe wil bij het leidinggeven zeggen: voorwaarden scheppen waardoor de werknemers in hun dagelijks werk ook aan hun trekken komen. Er zal gelijkwaardige aandacht moeten worden besteed aan de verschillende facetten van het beleid, waarin zijn opgenomen de financiële, economische, commerciële, informatieve en sociale doelstellingen. Tevens zal echter ook gelijkwaardige aandacht moeten worden besteed aan de mogelijkheden en de behoeften van de werknemers.

Kenmerk van het moderne leiderschap is dat de macht niet meer bij één persoon berust, maar zoveel mogelijk wordt gespreid over de gehele groep.

In het kort

De vorm van leidinggeven op een bedrijf kan worden beoordeeld naar de wijze waarop de leider beslissingen neemt, namelijk:

— Men doet het alleen (autocratisch leiderschap).

— Men doet het alleen en praat de werknemers naar de reeds genomen beslissing toe (manipulerend leiderschap).

— Men overlegt eerst zoveel mogelijk naar de betrokken werknemers en verwerkt hun ideeën in de te nemen beslissing (participerend leiderschap).

— Men bereidt de besluitvorming voor en laat de uiteindelijke beslissing aan de groep over (democratisch leiderschap).

De vorm die het leidinggeven kan aannemen, hebben we van verschillende kanten benaderd. In werkelijkheid is voor de stijl van leidinggeven geen recept te geven. Het hangt af van de omstandigheden. Iedere leider heeft echter de verantwoordelijkheid om vanuit de omstandigheden en de situatie de geschikte vorm te vinden en te kiezen.

Uit menselijke overwegingen gaat de voorkeur uit naar democratisch leiderschap, maar de vraag is of we al zover zijn dat we kunnen komen tot een dergelijke gemeenschappelijke besluitvorming.

Prestatie werknemer afhankelijk van zijn kunnen en willen

Ing. P. A. Welling,

CT Aalsmeer-Utrecht

De prestaties van werknemers op een kwekerij kunnen variëren. Het verschil in de prestaties is afhankelijk van wat de werknemer kan en wil. Het kunnen heeft te maken met de opleiding van de werknemer en het willen met zijn motivatie.

Op een kwekerij zijn twee mensen aan het werk, A en B. A heeft weinig opleiding genoten en hij heeft enorm veel plezier in zijn werk. B heeft de middelbare tuinbouwschool doorlopen. Hij is vaak chagrijnig en prikkelbaar. Hij werkt omdat hij toch ook wat voor de kost moet doen.

Beiden zijn door de ondernemer ingehuurd om hetzelfde werk te doen, bij voorbeeld plukken, sorteren en bossen. Na verloop van tijd constateert de ondernemer dat er een duidelijk verschil zit tussen de dagelijkse prestaties van de beide mannen. Om er achter te komen waaraan dat precies ligt, nodigt de ondernemer de mannen een keer uit voor een gezamenlijk gesprek.

In dat gesprek blijkt dat A het prima naar zijn zin heeft, het werk leuk vindt en er elke dag weer keihard tegenaan gaat. B daarentegen heeft het niet zo naar de zin. Hij vindt dat het werk dat hij moet doen eigenlijk veel te min is voor iemand met zijn opleiding. Daarom heeft hij er niet zo veel zin in zich tot het uiterste in te spannen. B zou liever werk doen dat meer een beroep doet op zijn gevoel voor verantwoordelijkheid. Hieruit blijkt dat de prestatie van de werkende mens afhankelijk is van wat hij kan én afhankelijk is van wat hij wil.

Kunnen

A kan minder dan B, door zijn geringere opleiding. B wil minder doen dan hij kan, omdat hij vindt dat hij werk moet doen dat niet in overeenstemming is met zijn opleiding.

Wat mensen kunnen is in bedrijfssituaties veelal een gegeven omdat het afhankelijk is van de opleiding die men genoten heeft. De ondernemer heeft de mogelijkheid het kunnen van zijn medewerkers te vergroten door ze aan cursussen en trainingen te laten deelnemen.

Willen

Dat mensen iets kunnen, leidt op zich nog niet tot een hoge prestatie. De werkende mens moet ook de bereidheid hebben het eigen kunnen in een bepaalde mate aan te wenden. Bereid zijn tot iets is gelijk aan iets willen. We noemen dat ook wel motivatie. Motivatie is de mate (tempo) waarin men een bepaalde taak wil uitvoeren. Willen is iets dat te maken heeft met het gedrag van mensen.

Formule

Het is nu niet meer moeilijk de prestatie die door de werkende mens wordt geleverd in een eenvoudige formule uit te drukken: De geleverde prestatie is het produkt van de capaciteit (het kunnen) van de werker en van zijn motivatie (het willen). Eerder is gezegd dat de motivatie te maken heeft met het menselijke gedrag. Door het menselijke gedrag te beïnvloeden is het mogelijk de motivatie te beïnvloeden. Het menselijke gedrag wordt beïnvloed door het al dan niet bevredigen van de verschillende soorten behoeften die de mens heeft.

Drie soorten behoeften

De mens kent zeer vele behoeften. Deze zijn in drie groepen in te delen. Op de eerste plaats komen de behoeften die kunnen worden omschreven als de eerste levensbehoeften: voedsel, drinken, warmte, bescherming en dergelijke. Deze behoeften worden ook wel de fysiologische behoeften genoemd.

De tweede groep behoeften vormen de zogenaamde sociale behoeften. Daaronder worden verstaan de behoeften tot een groep te behoren, contacten te hebben met andere mensen. We willen door onze medemens worden geaccepteerd. Als derde categorie behoeften kunnen de psychologische behoeften worden genoemd. Hieronder horen de behoefte aan zelfontplooiing, aan creatief bezig zijn.

Vroeger dacht men dat vooral de mate waarin de behoeften uit de eerste groep werden bevredigd, bepalend was of de werkende mens bereid was een goede arbeidsprestatie te leveren. Men hanteerde een negatief beeld van de mens.

De gemiddelde mens zou niet bereid zijn tot het dragen van verantwoordelijkheid, hij moet geleid worden. De daarbij beho-

rende wijze van leiding geven was sterk autoritair.

Op de bedrijven heerste een grote mate van discipline. De ondernemer diende er door loon te betalen voor te zorgen dat de werknemer zich kon voorzien in zijn eerste levensbehoeften. De werknemer van zijn kant zou dan gemotiveerd zijn een goede arbeidsprestatie te leveren. In deze opvatting is het loon voor de werkgever een kostenpost waarop bezuinigd dient te worden.

Geen ontevredenheid

Recentere onderzoekingen hebben aangetoond, dat het voorzien in de eerste levensbehoeften van de werknemer niet leidt tot motivatie. In de westerse staten zijn eten en drinken voor iedereen verzekerd. Het voorzien in de eerste levensbehoeften, als ook het zorgen voor redelijke arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden resulteert alleen bij de werknemers in een toestand van geen ontevredenheid. Wanneer de werknemer in staat wordt gesteld om in zijn werk ook zijn sociale en psychologische behoeften te bevredigen dan is hij gemotiveerd om een goede arbeidsprestatie te leveren.

Ander mensbeeld

Wil de werknemer ook zijn sociale en psychologische behoeften in zijn werk kunnen bevredigen, dan is het nodig dat de leiding van een bedrijf uitgaat van een ander mensbeeld als eerder beschreven. Een positief mensbeeld is dan nodig; een beeld dat duidelijk maakt dat de mens wel degelijk wil werken. De mens heeft zijn werk nodig om zijn eigen doelstelling op sociaal en psychologisch vlak te bereiken.

Van de leiding van een bedrijf wordt in dit beeld verwacht, dat de doelstellingen van het bedrijf én de doelstellingen van de werknemers zo veel mogelijk in elkaars verlengde liggen.

Door zich in te zetten voor het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf bereiken de werknemers ook de realisering van hun eigen doelstellingen. Door het werk komt de werknemer tot zelfontplooiing, zijn persoonlijke rijpheid groeit. De werknemer is betrokken bij het werk. Op zijn creativiteit wordt een beroep gedaan. Wanneer de werkomstandigheden slecht zijn, komt de werker niet tot zelfontplooiing, zijn arbeidsmotivatie is dan niet groot.

Meer betrokkenheid werknemer vergroot motivatie

Ing. P. A. Welling,
CT Aalsmeer-Utrecht

Als een teler besluit veranderingen door te voeren op zijn bedrijf, dan behoeft de organisatie binnen het bedrijf aanpassing om soepel te blijven draaien. De medewerkers dienen hierbij te worden betrokken. Hun interesse wordt vergroot als ze op de hoogte zijn van het hoe en waarom.

Elke ondernemer heeft voor zichzelf bepaalde bedrijfsdoelen geformuleerd. Dit kunnen onder meer zijn: winst, inkomen, continuïteit, werkgelegenheid, aange-naam bezig zijn, rozen telen en anjers telen. Vaak zijn de doelstellingen van een bedrijf vaag geformuleerd. Meestal zijn ze alleen bekend bij de ondernemer. Slechts zelden liggen de bedrijfsdoelen vast op papier.

De genoemde doelen zijn doelen op lange termijn. Uit deze lange termijn doelen dienen doelen op korte termijn te worden afgeleid. Vooral bij de vaststelling op korte termijn dienen de medewerkers betrokken te worden. De interesse van de medewerkers wordt vergroot wanneer ze op de hoogte zijn van het hoe en waarom.

Bij vaststelling van doelen op korte termijn bij voorbeeld een teeltplan (of aanpassing van de verwarming), dienen de medewerkers niet alleen in kennis gesteld te worden van de gewenste uitvoering. Van de medewerkers zal ook informatie moeten komen over bij voorbeeld hoeveel plantmateriaal nodig is voor de uitvoering; welke hulpmiddelen er nodig zijn; wie van de medewerkers een bepaalde taak het beste kan uitvoeren.

De ondernemer zelf beschikt niet over alle noodzakelijke informatie. Door de medewerkers er bij te betrekken zullen ze zich inspinnen de in overleg vastgestelde doelen te verwezenlijken, zeker wanneer ze mee profiteren van de baten van het opgestelde plan ten opzichte van het oude plan.

Plannen schriftelijk vastleggen

De gemaakte plannen, en ook de bedrijfsdoelen, moeten op papier worden gezet. Daardoor zijn ze voor iedereen binnen het bedrijf toegankelijk. Plannen en doelen die alleen bestaan in de ge-

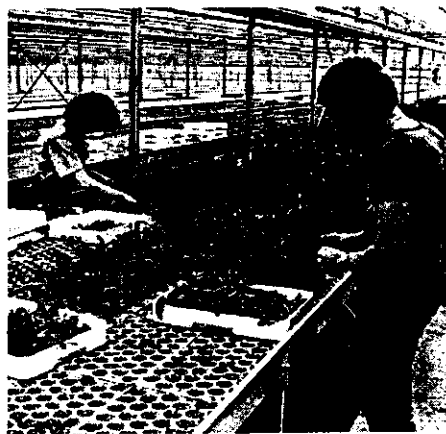
dachtengang van de ondernemer, zijn niet toegankelijk en vatbaar voor allerlei misverstanden wanneer ze aan anderen worden meegedeeld. Het op papier zetten van doelen en plannen schept eveneens een controle-mogelijkheid tijdens de uitvoering. De ondernemer en zijn medewerkers kunnen, wanneer er afgeweken is van de uitgestippelde lijnen, nagaan waarom er afgeweken is en wat de gevolgen zijn van de afwijking(en).

Aanpassingen in organisatie

Wanneer er binnen het bedrijf iets verandert door bij voorbeeld verschuivingen in het teeltplan of bedrijfsvergroting, dan behoeft de organisatie binnen het bedrijf aanpassing om soepel te blijven draaien. Een slecht lopende organisatie wekt frustraties op en is een bron van spanningen. Het is een goede zaak veranderingen in de bedrijfssituatie met de medewerkers te bespreken. Zij overzien vaak beter de gevolgen voor de dagelijkse uitvoering van het werk.

Functie- en taakomschrijvingen

Binnen het glastuinbouwbedrijf moet een behoorlijk aantal functies zoals teelttechniek, personeel, financiën en administratie worden verricht. Die functies dienen goed te worden omschreven, niet alleen in de huidige situatie, maar ook voor een toekomstige situatie. Dit voorkomt onduidelijkheden en tegenstrijdigheden, waardoor de een de ander niet voor de voeten gaat lopen en werkzaamheden niet, heel slecht of dubbel worden gedaan.



Het is goed als taken van werknemers worden afgewisseld zodat ze niet steeds met hetzelfde bezig hoeven te zijn

Aan elke functieomschrijving is een puntsgewijze lijst met taken toegevoegd die bij de functie behoren. Met de werknemers overleggen hoe de verschillende taken uitgevoerd gaan worden, vergroot de motivatie, wanneer dat plaatsvindt in een sfeer van samenwerken en elkaar stimuleren. Een groot deel van de verantwoordelijkheid voor de uitvoering komt zo te liggen bij de medewerkers. Het dragen van die verantwoordelijkheid zal ze geleidelijk moeten worden geleerd.

Taakuitvoering

Vaak liggen in de bloemisterij de eisen die door het werk gesteld worden aan een werknemer, lager dan hij aan zou kunnen. Het is dan zaak te zorgen voor meer afwisseling in het werk, niet de hele tijd sorteren, maar ook bossen, niet alleen maar stek steken, maar ook opzoeken voor de veiling.

Taken kunnen ook verzawaard worden door er meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan toe te voegen. Een voorbeeld: de werknemer die belast is met de uitvoering van de ziektebestrijding ook zelf laten bepalen wanneer en hoe die dient te worden uitgevoerd. Daarvoor is een stuk opleiding nodig.

De ondernemer kan taken steeds per werknemer opdragen. Hij zou ook aan een groep werknemers kunnen zeggen: „die en die taken moeten worden gedaan. Aan jullie laat ik over wie wat doet”. De groep beslist vervolgens hoe de taken onderling worden verdeeld.

Op hoogte stellen van resultaten

Wanneer een mens iets doet, dan wil hij weten wat voor resultaten dat heeft. Dat geldt ook voor werknemers. Zij willen weten of de gestelde doelen bereikt zijn. Indien de gestelde doelen niet gehaald zijn zullen telers en medewerkers zich gezamenlijk moeten afvragen waaraan dat gelegen heeft om daarvan wat te leren voor de toekomst.

Goed overleg over de resultaten van de uitvoering van werkzaamheden dient het bedrijfsbelang en het belang van de werknemers, mits dit overleg plaatsvindt in een sfeer van wederzijds vertrouwen. Zowel het bedrijf als de medewerkers realiseren dan hun doelstellingen (bij voorbeeld respectievelijk winst en persoonlijke ontwikkeling).

Tijdelijk personeel via een uitzendbureau?

Ondernemers hebben er tegenwoordig wel oren naar om vaste werkverbanden om te zetten in losse werkverbanden. Zo kunnen er mensen aangetrokken worden wanneer ze echt nodig zijn. Uitzendbureaus kunnen hierin een bemiddelende rol spelen.

„In maart had ik extra mensen nodig en omdat de vakantiewerkers zich normaal pas eind mei melden, zocht ik contact met de Stichting Personeelsbeleid en -voorziening. Door hen werd ik op het idee gebracht om naar een uitzendbureau toe te gaan.” Aan het woord is de heer Houweling uit Bleiswijk, die op zijn (tomaten)bedrijf van 5,5 ha al enige tijd gebruik maakt van de diensten van uitzendbureau Vedor in Vlaanderen*. Volgens Houweling is het grote voordeel van het inzetten van uitzendkrachten dat je nooit meer mensen aan het werk hebt

* Vedor heeft een Projectgroep Tuinbouw, met een personeelsbestand voor specialistische arbeidskrachten in de Tuinbouw. Informatie hierover bij de heer Rijke, (010) 33 30 22.

dan absoluut noodzakelijk is. „En we zijn van alle administratieve rompslomp af. Als zich straks mensen melden, die vakantiewerk willen doen en wij kunnen ze gebruiken dan laat ik ze alleen nog werken via de uitzendorganisatie”, aldus deze tuinder.

Van de heer R. Rijke, projectmanager bij genoemd uitzendbureau, vernamen we op welke wijze de administratieve rompslomp van de tuinder wordt overge-

Uitzendbureaus kunnen veel administratieve rompslomp overnemen. Belangrijkste blijft echter de kwaliteit van het afgeleverde werk door de uitzendkracht. Een goede kracht is zijn geld altijd waard

nomen en wat voor kosten er zijn verbonden aan het inschakelen van een uitzendbureau. Rijke: „Een uitzendbureau werkt met een vergunning van het ministerie van Sociale Zaken. De mensen die via een uitzendbureau werken, ontvangen een honorering volgens wettelijke normen, waarvan het uitzendbureau de loonbelasting en werknemerslasten inhoudt en afdraagt. En een uitzendbureau is aangesloten bij de nieuwe Algemene Bedrijfsvereniging aan wie men werkgeverslasten betaalt.”

Waarom nu ook uitzendkrachten in de tuinbouw? „Tot voor kort kwam het inderdaad bijna niet voor dat men van uitzendkrachten gebruik maakte. Maar daar is nu verandering in gekomen, om-



dat ondernemers in de tuinbouw steeds meer tijdelijke krachten inschakelen om arbeidspieken op te vangen", aldus de heer Rijke.

Tijdelijke krachten

Bij de werving en selectie van tijdelijke krachten door de ondernemer zelf komen tal van wettelijke regelingen om de hoek kijken, zoals de sociale verzekeringsplicht, geregeld via de Agrarische Sociale Fondsen (ASF). Alleen als er géén sprake is van een dienstbetrekking — de tijdelijke kracht mag dan o.a. niet langer dan 23 dagen werken — behoeft men geen sociale lasten en loonbelasting in te houden, af te dragen en te betalen.

Het komt echter vaak voor dat men een tijdelijke arbeidskracht langer dan 23 dagen kan gebruiken. Houdt men hem of haar langer in dienst, dan gaat de loonsom door de sociale lasten en belasting aanzienlijk omhoog. Als men dan om die reden besluit om een nieuwe tijdelijke arbeidskracht aan te trekken, dan betekent dit opnieuw dat er gewerfd, geselecteerd en geadmistreerd moet worden.

Uitzendbureaus

Wilt u al die rompslomp niet, dan kunt u besluiten tijdelijke arbeidskrachten van een uitzendorganisatie in te huren.

De heer Rijke: „Allereerst valt het zelf werven en selecteren weg, dit wordt overgenomen door de uitzendorganisatie. We proberen in de eerste plaats bij het werven van personeel, mensen uit de streek te laten komen waar ze nodig zijn. Zo zitten er in ons bestand bij voorbeeld heel wat mensen uit het Westland die het nodige van de tuinbouw af weten. Op het ogenblik hebben we meer mannen dan vrouwen, maar dat kan nog wel veranderen. Bij het selecteren zelf letten we natuurlijk op de aard van de werkzaamheden. Zo zal je voor bladplukken geen hoog gespecialiseerde mensen nodig hebben. Dat is in een paar uurtjes wel te leren. Als we niet genoeg mensen uit de regio kunnen halen, dan kijken we of we buiten het gebied nog mensen hebben. Die brengen we dan met busjes naar de tuin. Dit doen we uit kostenoverwegingen natuurlijk het liefst zo min mogelijk.”

Heeft u krachten nodig, dan moet u simpelweg aan uitzendbureaus die uitzendkrachten voor de tuinbouw hebben, melden wat voor mensen, hoeveel en voor welke periode men wil hebben. „U ontvangt vooraf een prijsopgave. Ook de loonadministratie van de tijdelijke krachten vervalt hiermee. Het enige wat een ondernemer in de tuinbouw in de administratie terug ziet is een kostenpost, het eindbedrag dat de uitzendorganisatie aan de tuinder factureert. Over dat bedrag is 18 % BTW verschuldigd. BTW-plichtige tuindersbedrijven kunnen die BTW natuurlijk terugvorderen”, zegt Rijke.

Schakelt u het uitzendbureau in, dan draagt het bureau zorg voor alle inhoudingen en afdragingen. U krijgt dan een vrijwaringsbewijs, waardoor er geen verplichtingen meer bestaan aan het ASF. Tot slot is van belang te weten dat een uitzendkracht in principe maximaal zes maanden beschikbaar is.

Kosten van een uitzendkracht

Wat kost nu een uitzendkracht van 19 jaar? Vedor zegt hierover het volgende. We gaan ervan uit dat deze kracht langer dan 23 dagen aan het werk blijft en er dus sociale lasten en belasting betaald moet worden. Volgens de ASF-regels moet de kracht van 19 jaar op basis van een weekloon van f 385,85, (boven CAO-norm) f 8,78 per uur verdienen, wat neerkomt op f 13,94 per uur, inclusief lasten en belasting. Dezelfde kracht kan men van Vedor betrekken voor f 13,09 per uur. Dit is exclusief BTW.

Het verschil in de loonsom wordt nog groter, als men iemand van 23 jaar of ouder (bij vrouwen 25 jaar of ouder) in dienst wil nemen. Dan moeten we immers ook nog pensioenpremie betalen. Voor een uitzendkracht wordt namelijk geen pensioenpremie betaald.

De heer Houweling (rechts) in gesprek met de heer Rijke, projectmanager van uitzendbureau Vedor



Prikklok

Als de uitzendkrachten op het bedrijf gearriveerd zijn, kan men de krachten een prikklok geven om de gewerkte uren bij te houden. Heeft men geen prikklok, dan houdt de uitzendkracht een zogenaamd tijdrapportje bij, waarop de gewerkte uren worden bijgehouden. Aan het eind van de dag of de week wordt dit rapportje door de tuinder afgetekend. Ongeveer één week daarna ontvangt men daarover de factuur.

Detachering

Vaak zijn het dezelfde vakantiewerkers die zich jaarlijks bij een tuinder melden voor werk. Een bureau als Vedor biedt de mogelijkheid om vakantiewerkers of andere tijdelijke krachten via het uitzendbureau te laten werken. Volgens de heer Rijke moeten deze vakantiekrachten zich eerst bij het uitzendbureau laten inschrijven, waarna ze zich bij de tuinder

waar ze willen werken kunnen melden. Vedor noemt deze werkwijze „detachering”. De mensen worden door het uitzendbureau betaald en de ondernemer is verlost van de administratie.

Gelegenheidsarbeiders

Wanneer heeft het zin om uitzendkrachten in te zetten. Dit zal allereerst afhangen van de periode waarin men een tijdelijke arbeidskracht nodig heeft. Is deze periode korter dan 23 dagen dan kan men de arbeidskrachten volgens de Stichting Personeelsbeleid en -voorziening goedkoper op een andere manier (bijv. via een annonce in de plaatselijke supermarkt) krijgen.

Voor deze gelegenheidsarbeiders moet dan wel een plukvergunning bij de belastingdienst worden aangevraagd. Men behoeft dan over de gewerkte periode geen sociale premies en loonbelasting te betalen. De belastingdienst gaat er namelijk van uit dat de betaalde premies en loonbelasting later weer via een zg. T-biljet van de belastingdienst worden teruggevorderd. Dit zou alleen maar dubbel werk zijn. Wel moet men precies bijhouden hoe lang iemand heeft gewerkt. Het ASF wil van elke seizoenarbeider precies weten hoe lang hij of zij werkt.

Nu is in het verleden voorgekomen dat een tuinder achteraf van het ASF een navordering kreeg omdat volgens deze de 23-dagen-grens was overschreden. Op deze problematiek komen we in een volgend artikel nog uitgebreid terug. Heeft men een arbeidskracht langer dan 23 dagen nodig, dan is het van belang of men in de ondernemersregeling of de landbouwregeling zit. Zit men in de ondernemersregeling, dan kan men BTW terugkrijgen. In de landbouwregeling is dit niet het geval. Over het factuurbedrag van een uitzendbureau moet men 18 % BTW betalen.

Tot slot

De heer Houweling uit het begin van dit artikel, heeft zijn toevlucht tot een uitzendbureau gezocht om van de vele administratieve rompslomp af te zijn. Ook wilde hij zich niet bezig houden met het werven van personeel. Voor grote bedrijven kan dit zeer zeker een voordeel zijn. Het is overigens wel verstandig om van te voren de tarieven van de verschillende uitzendorganisaties op te vragen en te vergelijken. De tarieven van het ene uitzendbureau liggen namelijk wat hoger dan het andere bureau.

Ook moet men ervoor waken dat de arbeidsverhoudingen binnen het bedrijf niet worden verstoord. De arbeidsvoorwaarden van een uitzendbureau zijn bijv. minder gunstig dan de voorwaarden van het ASF. Vooral in geval van ziekte komt dit tot uiting. Naast Vedor houdt Dactylo, Start en Olympia zich bezig met het inzetten van arbeidskrachten in de tuinbouw.

Groeiende behoefte in glastuinbouw

Bedrijfsverzorging niet meer weg te denken

Het is nu 25 jaar geleden dat de eerste bedrijfsverzorger in Nederland werd aangenomen. In die 25 jaar heeft de bedrijfsverzorgingsdienst een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Waarschijnlijk wordt in 1983 de grens van vijftigduizend leden gepasseerd. Dan is bijna de helft van de land- en tuinbouwbedrijven lid.

Het aantal bedrijfsverzorgers neemt nog steeds toe. Volgens betrokkenen is de bedrijfsverzorging niet meer weg te denken uit de tuinbouw en aangesloten tuinders hebben vrijwel unaniem goede ervaringen met deze organisatie.



Joan Verdegaal

In de jaren vijftig ontwikkelde zich de behoefte aan een hulpverleningsdienst voor boeren en tuinders. Door de mechanisatie en de trek naar de stad van agrarische werknemers ontstond een groot aantal eenmansbedrijven dat sterk gemechaniseerd was. Hierdoor werd het steeds moeilijker voor burens of familieleden om in geval van nood in te springen, terwijl de bedrijven met een minimum aan personeel juist erg kwetsbaar waren. Daarom werd in 1960 in Friesland de eerste boerenhulpcoöperatie opgericht.

Sinds die tijd zijn vele anderen gevolgd. Vrijwel elke streek of provincie in Nederland heeft nu een eigen bedrijfsverzorgingsdienst. Het ledenaantal en ook de omzet groeit nog elk jaar. In het Westland werd rond 1967 een lijst opgesteld met tuinderszonen die zo nodig op bedrijven in konden springen. In 1975 werd de huidige vereniging opgericht die van 240 leden in het begin is uitgegroeid tot 1350 leden in 1983. De heer L. Middelburg, secretaris van vereniging Westland, vertelt over de opzet van de bedrijfsverzorging. „De hulp bij arbeidsongeschiktheid en overlijden staat te allen tijden centraal. Daarnaast bestaat er een regeling voor vakanties.

Leden kunnen ook de hulp van de bedrijfsverzorging inroepen bij arbeidspieken op het bedrijf, maar dan wordt er geen reductie gegeven op het uurloon van de bedrijfsverzorgers. Dergelijke werkzaamheden worden gebruikt om leegloop te voorkomen.”

Organisatie

De bedrijfsverzorgingsdienst is georganiseerd in coöperatieve verenigingen. Er wordt geen winst gemaakt en de leden zijn beperkt aansprakelijk. De verenigingen zijn per streek of per provincie gericht op de landbouw en/of tuinbouw die zich daar bevindt.

De meeste verenigingen zijn lid van één van de vijf bonden die er in Nederland zijn. Deze bonden verzorgen de administratie van de verenigingen en beheren de subsidie die het rijk aan de bedrijfsverzorging verschaft. De verenigingen functioneren overigens wel zelfstandig. De verschillende bonden zijn georganiseerd in het Landelijk Contactorgaan Bedrijfsverzorging, het LCB, dat officieel de belangen van de bonden behartigt. De verenigingen die zich hebben toegelegd op tuinbouw bevinden zich voornamelijk in het westen van Nederland. Deze verenigingen zijn: Bollenstreek, Aalsmeer, Ter Aar, Midden-Zuid-Holland, Delft en Westland. Vooral Aalsmeer en Westland zijn glastuinbouwverenigingen. Van vereniging Aalsmeer kan men veronderstellen dat er alleen bloementelers lid zijn en van vereniging Westland dat de helft van de leden bloemen of planten teelt en de andere helft groenten.

Tussen de zelfstandig opererende verenigingen komen aanzienlijke verschillen voor in personeelsbezetting en contributiesamenstelling. In grote lijnen komt het er op neer dat de leden één keer entreegeld betalen, elk jaar een basiscontributie en daarbij een extra bijdrage voor het reductiefonds voor arbeidsongeschiktheid. Meestal kunnen de leden kiezen tussen een hoge en een lage extra bijdrage, bij arbeidsongeschiktheid betaalt men dan minder respectievelijk meer per uur aan de bedrijfsverzorging. Vanwege het coöperatieve karakter van de organisatie wordt niet naar winst gestreefd. Een hoge contributie correspondeert daarom vaak met een laag uurloon. Een en ander is echter ook afhankelijk van het aantal bedrijfsverzorgers en het aantal leden van de vereniging. Het uurloon dat de bedrijfsverzorging berekent, ligt voor 1983 tussen f 20,- en f 29,- zonder reductie. De reductie die men krijgt bij arbeidsongeschiktheid ligt in de buurt van de 60 %.

Hulpverlening

Het lidmaatschap van de bedrijfsverzorgingsdienst is een soort verzekering. Men kan rekenen op betaalbare hulp bij arbeidsongeschiktheid en overlijden. Het aantal bedrijfsverzorgers is daarop afgestemd. Vereniging Westland is trots op het feit dat ze nog nooit „nee” heeft hoeven zeggen als een lid wegens ziekte



Middelburg: „We hebben nog nooit nee hoeven zeggen”

een beroep op de vereniging deed. Na de eerste twee werkdagen gaat het gereduceerde tarief in. De reductie wordt verleend gedurende de wachttijd voor een AAW-uitkering, of maximaal één jaar. Bij overlijden is de maximale tijdsduur een half jaar. Een tuinder moet minstens drie maanden lid zijn voor hij gebruik kan maken van de reductieregeling. Verschillende tuinders die het aanmelden steeds maar uitstelden tot ze voor het blok stonden, hebben dat moeten onderwinden.

In het Westland richt de bedrijfsverzorging zich sterk op hulp bij ziekte, dat blijkt uit het feit dat 44 % van de uren tegen reductie wordt gewerkt. Bij vereniging Aalsmeer ligt dat heel anders. Daar wordt slechts 19 % van de uren tegen het gereduceerde tarief gewerkt. Dat verschil komt ook naar voren uit het aantal bedrijfsverzorgers dat de verenigingen hebben; Westland heeft er een op elke zestig leden en Aalsmeer één op elke dertig leden. In Aalsmeer wordt de hulpverlening bij arbeidspieken meer als doel gesteld.

Drie jaar geleden heeft de staat f 30 miljoen beschikbaar gesteld aan de bonden om boeren en tuinders te stimuleren op vakantie te gaan. Een tuinder krijgt f 10,- en buiten de drukke vakantietijd f 15,- korting op het normale tarief wanneer hij op vakantie gaat of een cursus volgt. Na de instelling van deze regeling verduubelde het aantal uren waarop een beroep op de bedrijfsverzorging werd gedaan voor vakanties van 30.000 naar 62.000 landelijk. De bodem van deze pot van f 30 miljoen komt in 1983 wel in zicht en het is de vraag of er dan een nieuwe subsidie komt. Een probleem is dat veel tuinders toch in de zomerpiek op vakantie willen, omdat zij bij voorbeeld schoolgaande kinderen hebben. De bedrijfs-

verzorging probeert dat te veranderen door reclame te maken voor de wintersport. In Oost-Nederland verzorgt de bedrijfsverzorging zelfs georganiseerde vakanties buiten het seizoen met excursies naar landbouwbedrijven.

Arbeidspieken

Tijdens een periode van grote drukte op een bedrijf kan men ook een beroep doen op de bedrijfsverzorgingsdienst. Men krijgt dan geen reductie op het uurloon. Bovendien kan de bedrijfsverzorging de hulp staken zodra de bedrijfsverzorger ergens anders aan het werk moet, waar wel sprake is van ziekte of iets dergelijks. Omdat de organisatie voor de zekerheid vrij veel mensen in dienst heeft, is het gunstig dat de resterende uren op die manier kunnen worden gevuld. In het Westland wordt ongeveer 35 % van de uren aan arbeidspieken besteed, in Aalsmeer is dit zelfs bijna 75 %.

Werkverdelers

Elke vereniging heeft een bepaald aantal bedrijfsverzorgers in dienst. Dat zijn er in het Westland momenteel 22. De werkverdelers zorgt ervoor dat de werkzaamheden centraal worden geregeld. De werkverdelers beslist welke verzorger naar een bedrijf gaat. Daartoe moet hij de capaciteiten van iedereen kennen en weten hoe de situatie op dat bedrijf is. Een onervaren persoon kan niet direct de verantwoordelijkheid dragen voor een bedrijf en iemand die nog nooit in de rozen heeft gewerkt, zal daar eerst moeten worden ingewerkt. Zo zijn er veel factoren waar de werkverdelers zoveel mogelijk rekening mee houdt. Het kan nodig zijn dat een verzorger wordt weg-

Maak een arbeidsovereenkomst voor vast en los personeel

Wanneer u personeel wilt aannemen, is het noodzakelijk dat u goede afspraken maakt. Dat kan alleen met een arbeidsovereenkomst, waarop alle gegevens juist zijn ingevuld. Regel de duur van de overeenkomst, de proeftijd en de loonafspraken.

Als medewerkers van de Stichting Personeelsbeleid en -voorziening voor de Tuinbouw worden we de laatste tijd steeds meer geconfronteerd met bepaalde problemen tussen werkgever en werknemer.

In de eerste plaats is er onbekendheid met een goede arbeidsovereenkomst en vaak wordt deze geheel nagelaten. Een arbeidsovereenkomst moet schriftelijk worden vastgelegd.

In deze arbeidsovereenkomst moet duidelijk omschreven staan of het een overeenkomst is voor bepaalde tijd (los) of voor een onbepaalde tijd (vast). Bij de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, dus voor losse werknemers, dient u er in te zetten wanneer u wilt stoppen. Het geeft aanbeveling om er een datum in te zetten, wanneer de overeenkomst wordt beëindigd.

Wanneer u een proeftijd wilt afspreken dient deze schriftelijk te worden vastgelegd en deze proeftijd mag nooit langer duren dan twee maanden. De proeftijd gaat in vanaf de dag dat de werknemer bij u op het bedrijf komt werken. Een proeftijd houdt in dat in deze periode, zowel de werknemer als de werkgever de overeenkomst op ieder moment onmiddellijk kan beëindigen, zonder opgaaf van redenen.

Loonafspraken

Het is ook zeer belangrijk om schriftelijk vast te leggen in welke klasse van de CAO de werknemer wordt ingedeeld. Ook moet u het brutoloon vermelden. Natuurlijk moet u uw werknemer een loonspecificatie geven, waarop staat aangegeven hoe groot en wat de inhoudingen zijn. Zo'n nieuwe specificatie hoeft u alleen te geven wanneer het loon verandert. Dit zal gemiddeld twee maal per jaar zijn, in verband met de prijscompensatie.

Daarnaast moet u apart een specificatie van het vakantiegeld laten maken. Deze is namelijk anders berekend dan de loonsom. Uw boekhouder kan deze specificatie voor u maken.

Aan de hand van bovenstaande kunt u zien dat er heel wat komt kijken bij het

aannemen van personeel. Bij de beëindiging van zo'n overeenkomst komt nog veel meer kijken. Het enige wat wij u in deze kunnen adviseren is: laat u goed informeren over deze zaken. De informatie die u nodig heeft kunt u krijgen bij de Gewestelijke Arbeidsbureau's of bij uw standsorganisatie. Wanneer u van al deze zaken nog meer wilt weten kunnen de medewerkers van de Stichting Perso-

neelsbeleid en -voorziening u advies geven. Ook kunt u bij hen terecht wanneer u niet uit de nieuwe functieklassen kunt komen, waarin u uw personeel moet indelen.

Stichting Personeelsbeleid en -voorziening voor de Tuinbouw.
Westland: tel. (01740) 2 16 72
De Kring: tel. (01892) 72 22

ARBEIDSOVEREENKOMST

De ondergetekenden:

(naam en voorletters) , wonende te (werkgever)

(naam en voorletters) , geb. wonende te (werknemer)

verklaren, dat tussen hen is gesloten de navolgende arbeidsovereenkomst:

Artikel 1.

Dienstverband.

De hierboven genoemde werkgever verklaart de hierboven genoemde werknemer met ingang van te nemen als:

Vaste werknemer*) met een volledige werkweek*)
met een gedeeltelijke werkweek t.w.*)

in de functie van:

voor onbepaalde tijd, met dien verstande dat het dienstverband gedurende de eerste 12 maanden niet zal worden beëindigd.

Losse werknemer*) met een volledige werkweek*)
met een gedeeltelijke werkweek t.w.*)

in de functie van:

tot**)

Artikel 2.

Toepasselijkheid C.A.O.

Op de dienstbetrekking zijn van toepassing de bepalingen van de Collectieve Arbeidsovereenkomst voor***)

voor het contractjaar 19 - 19

Artikel 3.

Arbeidstijd per dag****)

Overeengekomen wordt dat als volgt van de normale arbeidstijd per dag kan worden afgeweken:

1. Gedurende

bedraagt de arbeidstijd per dag uur

2. Gedurende

bedraagt de arbeidstijd per dag uur

*) Doorhalen wat niet van toepassing is.

***) Alleen invullen als de losse werknemer is aangenomen voor een

bepaalde tijd of voor een bepaald werk.

****) Op deze regels de bedrijfsstat vermelden.

*****) Zie punt 3 van de toelichting.

Op de arbeidsovereenkomst moet u aangeven of het gaat om los of vast personeel. In het eerste geval moet u ook de datum invullen wanneer het dienstverband beëindigd zal worden