



INSTITUUT VOOR TUINBOUWTECHNIEK - MANSHOLTLAAN 10 - WAGENINGEN (HOLLAND)

SAMENWERKING IN DE GLASTUINBOUW

Doel en doelstelling van samenwerkingsvormen in de glastuinbouw, toegelicht met een voorbeeld

door: Ing. P. Bleijenberg en Ing. A.T.M. Hendrix

*So samenwerkingsvormen en de rol van
management in bedrijfsproblemen
Het is tevens een "samenwerking" "seel".*

<u>Inhoud</u>	<u>blz.</u>
Voorwoord	5
1 Inleiding	7
2 De invloed van management op het bedrijfsresultaat	8
3 De aanleiding tot samenwerking	8
3.1 De financiële functie	
3.2 De teelttechnische functie	
3.3 De personele functie	
3.4 De administratieve functie	
3.5 De commerciële functie	
3.6 De beheerstechnische functie	
3.7 Sociale en psychologische motieven	
4 Doel van de samenwerking	13
5 Ervaringen met samenwerking	14
6 Strategie en partnerkeuze	16
6.1 Omschrijving gewenste partners	
6.2 Het kiezen van de gewenste partners	
6.3 Oriëntatie over doel en vorm van samenwerking	
7 Doelstelling van de samenwerking	18
7.1 Opstellen van een activiteitenplan	
7.2 Vastleggen van de inhoud van de transactie	
7.2.1 Juridische vorm van samenwerking	
7.2.2 Wat in het kontrakt moet worden opgenomen	
8 De ontwikkeling van de samenwerkingsvorm	25
8.1 Beleidsvorming	
8.2 Vastleggen van de doelstellingen	
8.3 Bepaling van de positie	
8.4 Ontwikkeling van het bedrijfsplan	
8.5 Uitvoering van het bedrijfsplan	
8.6 Voortdurende herziening van het plan	
9 Doel en functie van het jaarplan	33
10 De organisatiestructuur	34
11 Leiding; functies, taken en bevoegdheden	36
11.1 Functieomschrijving	

12 Leiding door doelstelling	38
12.1 Wat is "leiding door doelstelling"?	
12.2 Het bepalen van de doelstellingen	
12.3 Planningbesprekingen	
13 Leiding en administratie	42
13.1 Doel van het informatiesysteem	
13.2 Noodzaak tot goed samenspel	
14 Conclusie	43
Literatuuroverzicht	46

Voorwoord

In 1970 is een studiegroep opgericht om de mogelijkheden van samenwerking tussen bedrijven in de groenteteelt onder glas te onderzoeken. Deze studiegroep bestaat uit: Ing. P. Bleijenberg (ITT), H.J. van Gaalen en Ing. J.H. Groenewegen (CT Naaldwijk) en Ir. A.J. de Visser (LEI). De resultaten zijn in 1971 samengevat in een rapport (Intern Verslag ITT nr 23). Omdat in de tuinbouw nog steeds samenwerking tot stand komt zonder dat er voldoende is nagedacht over de wijze waarop de samenwerkende bedrijven zullen vergroeien tot een grotere eenheid met een nieuw gezicht en een nieuw beleidsplan, is het onderzoek op een aantal bedrijven voortgezet. Doel van dit verslag is, enige ervaringen weer te geven, die kunnen bijdragen tot een beter begrip over samenwerking in de glastuinbouw.

Het tot stand komen van een samenwerkingsvorm is een proces dat enkele jaren kan duren en dat gepaard gaat met een geheel andere denkwijze en een verandering van instelling. Vaak zal het daarom beter zijn, een volledige samenwerking te doen vooraf gaan door een gedeeltelijke samenwerking. Bij het onderzoek is uitgegaan van de eis, dat bij de samenwerking in elk geval de status van de individuele tuinder gehandhaafd dient te blijven. Bij de opzet van een organisatievorm is daarom gedacht aan een collegiaal bestuur, met een nauwkeurig omschreven taakverdeling.

De denkwijze die in dit verslag naar voren wordt gebracht kan leiden tot een beter inzicht bij de opzet van een samenwerkingsvorm, waardoor de onderhandeling, het overleg en de besluitvorming in een goede verstandhouding kunnen plaatsvinden.

In dit verslag is vooral aandacht besteed aan de organisatorische aspecten die optreden bij de opzet van de samenwerkingsvorm en bij de realisering van de plannen op lange en korte termijn.

Tijdens het onderzoek zijn twee stadia onderscheiden, namelijk het stadium vóór het zetten van de handtekening onder het samenwerkingsbesluit en het daarop volgende stadium van het beleid en de realisering.

Allen die aan het onderzoek hebben meegewerkt en in het bijzonder het "Tuindersbedrijf Gebroeders Seelen" te Wellerlooi; "van Rijn tuinbouwbedrijven" te Schipluiden; de heer F.P.M. Aerts, Consulentschap voor de tuinbouw, Roermond en Ing. H.J. van Gaalen, Consulentschap voor de tuinbouw, Naaldwijk, zijn wij daarvoor zeer erkentelijk.

De samenstellers

1 Inleiding

Geen enkele tuinder kan in zijn toekomstplannen de mogelijkheid van samengaan met andere bedrijven geheel buiten beschouwing laten. Ook al meent men dat samenwerking op korte termijn niet aan de orde komt, is het nodig terdege georiënteerd te blijven, want de omstandigheden kunnen snel veranderen. Gezien het samengaan van steeds meer bedrijven, lijkt het dan ook noodzakelijk om juist méér aandacht te besteden aan de motieven die aanleiding kunnen geven tot samenwerking, aan de stappen die moeten worden genomen om een succesvol verloop van de samenwerking te garanderen en aan de resultaten die door samenwerking kunnen worden bereikt.

Daarbij zal worden uitgegaan van een "volledige" samenwerking, d.w.z. het samengaan van bedrijven, die zich ten aanzien van de technische, commerciële, sociale administratieve en organisatorische functies als één bedrijf voordoen en waarbij toch de status van ondernemer voor elk van de deelnemers gehandhaafd blijft. Voor zo'n samenwerking moet echter niet alleen een aanleiding zijn, zij moet ook een doel hebben. Het is onze indruk dat dit "hebben van een doel" bij de betrokkenen nog veel te weinig aandacht krijgt. Realiseren de partijen zich wel voldoende wat zij met samenwerking willen bereiken? Hebben zij een antwoord gevonden op de volgende vragen:

- 1 Wat is de aanleiding tot samenwerking?
- 2 Wat is het doel van de samenwerking?
- 3 Hoe komt de samenwerking tot stand?
- 4 Wat is de doelstelling van het bedrijf dat gaat ontstaan?
- 5 Wat is de beste organisatievorm om het doel te bereiken?
- 6 Wie geeft leiding?
- 7 Welk systeem van "leidinggeven" zal worden toegepast?
- 8 Welk informatiesysteem wordt gekozen?

Bij het samengaan van bedrijven komen allerlei vraagstukken aan de orde die op het terrein liggen van bepaalde specialisten op het gebied van de bedrijfsorganisatie, accountancy, belastingswezen etc. Het is echter niet de bedoeling dat bepaalde onderdelen geheel aan hen worden overgelaten. Het bestuur van de samenwerkingsvorm dient het geheel in eigen hand te houden en moet weten hoe en wanneer zij gebruik van specialisten kan maken. Alvorens te bezien hoe door samenwerking een verbetering van het bedrijfsproces te bereiken is, wordt in het volgende eerst nagegaan door welke factoren het bedrijfsresultaat wordt bepaald.

2 De invloed van management op het bedrijfsresultaat

Een groot aantal tuinders brengt verschillende produkten op de markt, zoals tomaten, komkommers, sla enz. Een ieder verzorgt de teelt van de produkten op zijn eigen manier, waardoor een eigen kwantiteit en kwaliteit aan produkten ontstaat. Verder wordt de hoeveelheid produkt bepaald door de grootte van het bedrijf. Het grootste deel van de produkten wordt naar de veiling gebracht waar iedere teler de prijs moet accepteren die daar voor zijn produkten geboden wordt. Dat wil zeggen dat een groep bedrijven produceert voor dezelfde markt.

Wat de ondernemer voor zijn produkten krijgt hangt af van de "vraag" en van de kwaliteit die door hem wordt aangevoerd.

Het kostenniveau per eenheid produkt, alsmede de kwantiteit en de kwaliteit worden beïnvloed door de beheersing van het bedrijfsproces. Om een goede kwantiteit en kwaliteit te kunnen bereiken dienen een groot aantal maatregelen te worden genomen welke zich onderscheiden in een aantal fundamentele bedrijfsfuncties zoals:

- de beheerstechnische functie;
- de teelttechnische functie;
- de commerciële functie;
- de financiële functie;
- de administratieve functie;
- de personeelsfunctie.

Elke van deze bedrijfsfuncties verzorgen een deel van het totale bedrijfsgebeuren. Het is daarom van groot belang, dat voor een goed functioneren van het bedrijf een goede leiding aanwezig is, welke zal moeten organiseren om de plannen te verwezenlijken. Organisatie is "het door taakstelling en coördinatie richten van mensen en hulpmiddelen op het bedrijfsdoel".

De mate waarin deze fundamentele bedrijfsfuncties worden uitgeoefend is in hoge mate bepalend voor het bedrijfsresultaat.

3 De aanleiding tot samenwerking

De redenen die zelfstandige tuinders ertoe brengen om te gaan uitzien naar partners voor een samengaan, zijn meestal van velerlei aard. Ze kunnen bestaan uit een gevoelige bedreiging van de continuïteit een te geringe financiëringsskracht, een te kwetsbaar teeltplan (te weinig variatie), of moeilijkheden in technisch, commercieel of beheerstechnisch opzicht. Alleen

is men te zwak of te kwetsbaar, als gevolg van een niet kunnen uitoefenen van de fundamentele bedrijfsfuncties zoals deze in het voorgaande zijn genoemd. Op het kleine bedrijf moeten al deze functies als het ware door één persoon worden uitgeoefend. De tuinder is door zijn vele ongelijksoortige taken vaak niet in de gelegenheid efficiënte methoden, communicatie en financiëring te leren. Hij heeft daarnaast te weinig contact met de buitenwereld en een tekort aan informatie en documentatie, waardoor de kleinere bedrijven vaak niet van de algemene economische ontwikkeling kunnen profiteren. Een bedrijf staat of valt met zijn "leiding", want de capaciteit van de ondernemer heeft grote invloed op de continuïteit van het bedrijf. Bij een samenwerking wordt getracht tot een beter "leidinggeven" te komen door specialisatie, d.w.z. elke deelnemer verricht de functie waarvoor hij het best geschikt is. Zodoende kan een oplossing worden gevonden voor de volgende knelpunten.

3.1 De financiële functie

In het kleine bedrijf krijgen de financiële en economische aspecten over het algemeen te weinig aandacht. Het gevolg daarvan is dat er kansen en mogelijkheden onbenut blijven. Groei is echter essentieel voor het voortbestaan van elk bedrijf. Om de continuïteit te waarborgen dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Deze voorwaarden dienen te worden omschreven en als richtlijn te worden gebruikt voor de ontwikkeling en vernieuwing van het bedrijf. Wil de onderneming niet achterblijven dan zullen b.v. investeringen moeten plaatsvinden op het gebied van:

- noodzakelijke vervangingen;
- techniek en mechanisatie;
- nieuwe teeltplannen;
- uitbreiding.

Om deze ontwikkeling te kunnen volgen moet het bedrijf een groot bedrag hebben gespaard. In de boekhouding noemt men dit "afschrijving en reservering". Is er onvoldoende aandacht besteed aan deze aspecten en is er niet voldoende geld voor deze noodzakelijke activiteiten, dan raakt het bedrijf achterop. De kosten worden in vergelijking met andere bedrijven te hoog en het voortbestaan van het bedrijf komt in gevaar. Door samenwerking kan via een goede taakverdeling, dit aspect weer voldoende aandacht krijgen. Er kan een groter bedrijfskapitaal worden gevormd, terwijl het aantrekken van vreemd vermogen makkelijker gaat. Geldverstrekkers zijn over het algemeen meer geïnteresseerd in grote, dan in kleinere bedrijven. Door samenvoeging van bedrijven is dan ook een snellere groei mogelijk.

3.2 De teelttechnische functie

Bij het zoeken naar teeltcombinaties met een zo groot mogelijk financieel profijt zijn er binnen het kleine bedrijf méér beperkingen dan binnen het grotere bedrijf. De gekozen teelten zijn n.l. in hoge mate afhankelijk van het bestaande kennisniveau van het bedrijf, van de bedrijfsgrootte en van de bedrijfsuitrusting. In het kleine bedrijf heeft men zich gespecialiseerd, teneinde minder risico's te lopen.

Om de technische beperkingen op het kleinere bedrijf te ondervangen zou het snel moeten groeien. Door het samengaan met andere bedrijven kan men b.v. het kennisniveau verhogen en kan de tuinder zich door een goede taakverdeling verdiepen in meer teelten. Op deze manier kan hij zich flexibeler opstellen en aanpassen aan nieuwe situaties, terwijl door spreiding van de verschillende teelten over een aantal kassen het risico kleiner wordt. De uitvoering van de juiste teeltcombinatie heeft een belangrijk aandeel in de verdere groei van het bedrijf.

3.3 De personele functie

In de meeste tuinbouwgebieden is of wordt het aantrekken van voldoende medewerkers moeilijk (14). Ook is er een sterke toename van de kosten. De kosten van een bedrijf bestaan in hoofdzaak uit lonen, grondstoffen, plantmateriaal en energie (gas, olie, elektriciteit en water). Van deze directe kosten zijn de loonkosten zodanig gestegen, dat vele ondernemers telkens de bodem van de geldkist zien als zij de lonen moeten betalen. Ze hebben onvoldoende geld in kas omdat ze nog niet veilen of omdat ze te weinig hebben ontvangen. De vakterm is hier dan, dat het bedrijf niet voldoende "liquide" is.

Door samenwerking kan men op loonkosten besparen in de orde van f 0.10 tot f 1.35⁽¹⁾ per m² per jaar.

Tevens kan door het samengaan van bedrijven de arbeid doelmatiger worden benut, waardoor het tekort aan arbeidskrachten kan worden opgeheven. Door gemeenschappelijk gebruik van arbeid en kapitaalgoederen worden de kosten per eenheid-produkt lager. Andere voordelen van het samengaan van bedrijven zijn een verhoging van het kennisniveau, van de deskundigheid en van de ervaring. Er kan meer aandacht worden besteed aan de opleiding binnen het bedrijf. In een grotere eenheid bestaat er namelijk gelegenheid om zich hiervoor vrij te maken. De werving, de opleiding, het niveau en de ervaring van de medewerkers zijn van groot belang voor het succes van de onderneming (10).

3.4 De administratieve functie

Om een redelijk inkomen te houden zal het bedrijf moeten uitbreiden. of intensiveren. In 1960 was de gemiddelde bedrijfsgrootte 7320 m^2 . In 1970 bedroeg de gemiddelde bedrijfsgrootte 8520 m^2 (2).

Naarmate een bedrijf groeit kan de tuinder steeds minder aan de direkte uitvoering van het werk deelnemen. Het kijken naar cijfers komt in de plaats van het uitvoeren van werk. De bedrijfsuitvoering wordt in belangrijke mate afhankelijk van cijfermatige berichten. Het is begrijpelijk dat een teler, die door zijn praktische instelling en opleiding niet gewend is om met cijfers om te gaan tegen deze ontwikkeling opziet. Wil hij echter aan een groeiend bedrijf leiding blijven geven, dan is het noodzakelijk dat al het gebeuren in cijfers wordt uitgedrukt. De taken en de uit te voeren handelingen dienen te worden gepland en gecontroleerd. Wanneer binnen het bedrijf voor de uitoefening van deze functie geen oplossing kan worden gevonden, kan dit een reden zijn voor samenwerking. In een organisatie met anderen, kan door een betere taakverdeling deze functie weer worden uitgeoefend.

3.5 De commerciële functie

Ofschoon de teler de prijs moet accepteren die op de veiling voor zijn producten wordt geboden, kan hij zelf ook invloed uitoefenen op de prijsvorming. Dit kan gebeuren door goede kontakten te onderhouden met de handel zodat hij een inzicht krijgt in de eisen die worden gesteld aan de producten die door het bedrijf worden geteeld.

Een ander middel om een vergroting van het inkomen te bereiken, is het volgen van de prijsontwikkelingen per periode en plaats van aanvoer. Wanneer verschillen worden geconstateerd kan men hierop zijn strategie bepalen.

Wanneer het bedrijf door samenwerking belangrijk groeit, zijn tevens voordelen te behalen bij de inkoop van grondstoffen en plantmateriaal. Uit ervaring is bekend, dat bij de aankoop van grotere hoeveelheden korting wordt gegeven. Een gezamenlijke inkoop van grondstoffen en plantmateriaal kan een kostenbesparing van f 0.03 tot f 0.09 per m^2 opleveren, afhankelijk van het teeltplan(1).

Een goede uitoefening van de commerciële functie vraagt veel tijd en energie. Wanneer de ondernemer zich op dit punt "te zwak" voelt kan dit een reden zijn voor het samengaan met andere bedrijven.

3.6 De beheerstechnische functie

Er bestaan een aantal drempels die voor een groeiend bedrijf een struikelblok kunnen zijn. De eerste drempel is het gevaar dat men niet aan beleidsvorming toekomt, waarbij we als uitgangspunt kiezen dat de tuinder het voortbestaan van het bedrijf "op lange termijn" zal wensen.

Om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen is het nodig dat deze eis wordt vastgelegd in doelstellingen, waarvan de inhoud richtgevend moet zijn voor de ontwikkeling, de resultaten en de vernieuwing van het bedrijf. De tweede drempel is, dat door het bereiken van een bepaalde bedrijfsomvang de beheersing van de controle op de kwantitatieve en kwalitatieve prestaties op de traditionele wijze niet meer mogelijk is (3).

Het "kijken naar het werk" moet worden vervangen door het "kijken naar cijfers". De derde drempel is de bereidheid om het werk uit handen te geven. Een slechte delegatie van werkzaamheden moet worden gezien als een belangrijke groeibelemmende faktor.

Wanneer de leider van een groeiend bedrijf niet over deze drempel kan heenkomen, zal het voor hem moeilijk zijn om zijn taak op een verantwoorde wijze uit te voeren. Wanneer hij aan deze fase is gekomen en de zaak hem door de handen dreigt te glippen -zoals dit uit de opbrengsten in tabel 1 duidelijk blijkt- wordt het bedrijf kwetsbaar.

Tabel 1 Opbrengsten per m² over een aantal jaren

teelt	opbrengst in guldens in jaren		
	x ¹	x ²	x ³
tomaten	8,90	13,20	13,18
sla	1,32	1,39	1,86
bloemkool	<u>0,42</u>	<u> </u>	<u> </u>
totaal	10,64	14,59	15,04

Bij samenwerking kan door specialisatie een optimale uitoefening van de functies worden bereikt. Hierdoor kunnen de technische, organisatorische, commerciële en administratieve problemen beter en sneller worden opgelost en kan een moderne bedrijfsvoering worden toegepast. Dit is van bijzondere betekenis, gezien de toenemende bedrijfsgrootte die de bedrijfsvoering moeilijker maakt.

Het ontstaan van knelpunten is dan ook vaak een aanleiding tot samenwerking met als doel het opheffen van deze knelpunten.

3.7 Sociale en psychologische motieven

Er zijn echter nog andere motieven die het samengaan van bedrijven bevorderen. Bij de individuele bedrijfsvoering is de tuinder zeer "bedrijfsgebonden", dat wil zeggen dat hij vele aantrekkelijkheden van een welvaartstaat moet missen zoals het vrije weekend, en de vakantie. Tevens komt er in deze situatie van een 8-urige werkdag weinig terecht en moet hij van vroeg tot laat werken. Wanneer er binnen het bedrijf beslissingen moeten worden genomen over o.a. bedrijfsvergroting, verandering van teeltplan leningen etc. moet hij deze beslissingen alléén nemen en is hiervoor alléén verantwoordelijk. Hij mist in deze situatie een klankbord, waardoor grote spanningen kunnen ontstaan. Ook bij ziekte komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar doordat anderen de taken niet over kunnen nemen.

Door het samengaan van bedrijven kunnen in het sociale en psychologische vlak verbeteringen worden aangebracht.

Door een verdeling van de taken is men minder bedrijfsgebonden, waardoor de betrokkenen kunnen profiteren van meer vrije tijd;

Door taakverdeling en door delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden is men samen verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten;

Bij het leidinggeven dienen beslissingen te worden genomen. Bij samenwerking kunnen de beslissingen en maatregelen gezamenlijk worden voorbereid en tot uitvoering worden gebracht;

In een gezamenlijk overleg kunnen problemen worden besproken waardoor een prettiger werksfeer ontstaat.

4 Doel van samenwerking

Samenwerking is het samengaan van bedrijven, die zich ten aanzien van de technische, commerciële, financiële sociale, administratieve en organisatorische functies als één bedrijf voordoen. Het doel van samenwerking is door een interne taakverdeling en specialisatie te streven naar een optimale uitoefening van de genoemde functies. Hierdoor kunnen tekortkomingen worden opgeheven, verbetering van de bedrijfsresultaten worden bereikt en de continuïteit van het bedrijf worden gewaarborgd.

Volgens onderzoeken kan door samenwerking, afhankelijk van het teeltplan, de netto-winst met f 2,52 per m² toenemen. (1).

Het samengaan van bedrijven mag echter niet alleen op verbeteringen van resultaten worden getoetst. Het kan ook dienen ter vermijding van nog

7

slechtere resultaten die op korte of lange termijn de continuïteit van het bedrijf in gevaar zouden brengen.

De samenwerking moet leiden tot resultaten die elk van de bedrijven afzonderlijk nooit zouden behalen.

5 Ervaringen met samenwerking

Samenwerking is in de tuinbouw geen onbekend verschijnsel. Veilingen, aankoopverenigingen en het gezamenlijk gebruik van machines en werktuigen, zijn bekende vormen van samenwerking. Op deze onderdelen was het ook voor kleine bedrijven mogelijk om de voordelen van het grotere bedrijf deelachtig te worden. Met samenwerking op het gebied van de produktie is echter maar weinig ervaring. Psychologische en organisatorische problemen hebben een dergelijke samenwerking veelal bemoeilijkt.

Momenteel komt in verschillende gebieden wel een samenwerking van gelijksoortige bedrijven tot stand, echter onder verschillende omstandigheden. Tuinders die wegens stadsuitbreiding door de gemeente worden "weggekocht" stichten nieuwe bedrijven, waarbij gebruik gemaakt wordt van een volledige samenwerking met andere "verdrevenen".

Ook vind men samenwerkingsvormen tussen bestaande bedrijven, waarbij alleen familieleden betrokken zijn, zodat het zoeken naar partners wordt voorkomen. Slechts incidenteel ontstaan volledige samenwerkingsvormen tussen bestaande bedrijven waarbij de partners zijn gezocht binnen de eigen omgeving.

Als men de samenwerkende tuinders de vraag stelt of zij na de ervaring met samenwerking toch weer liever zelfstandig ondernemer zouden willen zijn, is het antwoord over het algemeen ontkennend.

Als voordelen van het samengaan met anderen worden dan genoemd:

- meer mogelijkheden tot bedrijfs- en inkomensvergroting;
- meer vrije tijd;
- minder spanning;
- makkelijker werken;
- betere werkverdeling;
- minder risico door spreiding.

Het stadium vóór het zetten van de handtekening onder het samenwerkingsbesluit wordt over het algemeen als de moeilijkste periode beschouwd.

In dit stadium moet men namelijk over de psychologisch drempel heen stappen.

In de duitse landbouw is een andere vorm van samenwerking bekend, namelijk de "Maschinen-Ring". Deze ringen zijn o.a. gesticht in München, Berchoven, Grafenau en Hammersdorf (12), met het doel de op landbouwbedrijven aanwezige machines volledig te benutten door ze op meerdere bedrijven te gebruiken tegen een van tevoren vastgestelde vergoeding. Bij ziekte, ongeval en vakantie kan via de Ring ook voor arbeidskrachten worden gezorgd. In 1969 waren er 248 van deze Maschinen-Ringen.

Ook in de nederlandse landbouw heeft het onderwerp "samenwerking" een grote belangstelling (13). Uit een enquête, die het Consulentschap voor de landbouw Noord - Oostpolder hield, naar de aard en de omvang van samenwerking, blijkt dat 2/3 van de boeren in de N.O.P. op de een of andere wijze samenwerkt. Uit een ander onderzoek in de landbouw van 1964 (4) waarbij 324 bedrijfscombinaties betrokken waren, blijkt dat 95% van de boeren opnieuw met samenwerking zou beginnen, als zij voor een dergelijke keuze zouden staan. Hierbij waren 4 groepen van samenwerking onderscheiden namelijk;

- alleen werktuigen
- werktuigen en arbeid
- werktuigen, arbeid en gebouwen
- andere vormen

Uit de resultaten van deze enquête blijkt dat de samenwerkende ondernemers zeer positief staan tegenover de door hen gekozen gedeeltelijke samenwerking. Aan het verlies van vrijheid en zelfstandigheid bleek men niet zwaar te tillen, men vond een redelijk inkomen veel belangrijker. Zelfstandigheid en vrijheid zijn hier prijs gegeven, teneinde het beroep uit te kunnen oefenen met een goede kans op een redelijk inkomen.

In België zijn na 1945 "arbeidsbanken" gesticht waarbij 4 tot 40 bedrijven zijn aangesloten (14). In principe worden hier machines en arbeid steeds tegen gelijkwaardige prestaties omgewisseld. Indien de tegenprestatie op het einde van het jaar niet voldoende is, kan het verschil in rekening worden gebracht. Een andere methode is de machine - en arbeidsuren tegen een normaal uurloon in rekening te brengen. De landbouwers, die in familieverband het werk verrichten, voelen zich meer en meer geneigd dezelfde voordelen op te eisen die de andere groepen in de maatschappij genieten. Zij wensen voor hun arbeid een behoorlijk loon en willen zich daarenboven vrij maken van het zondagswerk.

In Frankrijk is een samenwerkingsvorm ontwikkeld onder de naam van "Groupements Agricoles d' Exploitation en Commun" (15). De G.A.E.C. is een groep landbouwers of kwekers, die zich verbonden hebben tot een gemeenschappelijke exploitatie van bedrijven. Begonnen in 1966 zijn er gemiddeld per jaar 400 tot 450 G.A.E.C. opgericht, met een uitschieter in 1967 (600). De meeste belangstelling voor samenwerking is aanwezig bij de middengrote bedrijven. De reden voor het ontstaan van een G.A.E.C. is het verkrijgen van een hoger inkomen en betere secundaire arbeidsvoorwaarden; voorts een betere mogelijkheid tot specialisatie. Terugtrekking is te allen tijde mogelijk. Door een gemeenschappelijke exploitatie zijn de investeringen en daarmee de rationalisatie opgevoerd. Incidentele onderzoeken tonen belangrijke verschillen aan, die kunnen worden toegeschreven aan de verschillende motieven voor samenwerking.

Op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voordelen van de G.A.E.C. overtuigend. Men kan zich specialiseren, loopt geen risico door ziekte of ongeval en heeft meer vrijheid en vrije tijd. Ook wordt meer aandacht besteed aan een moderne bedrijfsvoering, waardoor meer nadruk kan worden gelegd op het ondernemerschap.

6 Strategie en partnerkeuze

6.1 Omschrijving gewenste partners

Zodra besloten is om te gaan samenwerken met andere bedrijven, zal men zich een beeld moeten vormen van de gewenste partner of partners. Hierbij dient men systematisch te werk te gaan en zoveel mogelijk de voorwaarden te noteren waaraan de partners moeten voldoen, zoals:

- Er moet bereidheid zijn tot samenwerking;
- Er moet een onderling vertrouwen zijn en een zekere gelijkheid op het sociale vlak;
- De bedrijfsomstandigheden moeten niet teveel uiteen lopen (financieel, grootte en niveau);

(Samenwerking tussen bedrijven van verschillende grootte hoeft overigens geen overheersing tot gevolg te hebben. Een klein bedrijf kan in sommige dingen groot zijn, waardoor het een krachtige partner wordt. Omgekeerd kan het grotere bedrijf op sommige punten klein zijn).

- Men moet gelijktijdig met de samenwerking kunnen beginnen;
- Er moet een goede taakverdeling tussen de ondernemers mogelijk zijn;

- Een ieder zal zich volledig moeten inzetten en over voldoende capaciteiten moeten beschikken. Hierbij zal men dienen te letten op kennis, vakmanschap en ervaring;
- Men moet een soepel karakter hebben en ruimdenkend zijn om conflicten te kunnen overbruggen;
- Het is wenselijk, dat de leeftijden dicht bij elkaar liggen. (Jongeren zijn bereid meer risico te nemen; ouderen wensen hun levenswijze niet meer grondig te veranderen). Het leeftijdsverschil behoeft niet altijd een bezwaar te zijn.
- De ondernemer moet bereid zijn om een stuk zelfstandigheid en beslissingsvrijheid op te offeren;
- De bedrijven die gaan samenwerken moeten voldoende groot zijn. Het samengaan is geen middel om kleine en niet levensvatbare bedrijven renderend te maken (4). Deze tekortkoming kan echter worden opgeheven door in de samenwerkingsvorm een bedrijfsvergroting op te nemen, die kan worden gerealiseerd door een gezamenlijke investering.

Tegen deze achtergronden kan een voorlopige opsomming worden gemaakt van de mogelijke partners, waarbij sterke en zwakke punten inzake de verschillende aspecten worden vermeld en zo mogelijk worden gewaardeerd. In dit stadium kan men er misschien toe overgaan een samenwerkingssecretaris te benoemen die tot taak krijgt zoveel mogelijk fusiepartners te vinden. Deze kan uit beschikbare informatiebronnen inlichtingen over de bedrijven inwinnen.

6.2 Het kiezen van de gewenste partners

Om de keuze-mogelijkheden te vergroten kan men ook speuren buiten de naaste omgeving, bijvoorbeeld door overleg te plegen met banken, voorlichting, standsorganisaties en veilingen. Wanneer een aantal mogelijke partners is geïnventariseerd, kan tussen deze personen een eerste vrijblijvend contact worden gelegd. Tonen zij bereidheid om tot een vorm van samenwerking te komen, dan kan men zich gezamenlijk gaan oriënteren over de doelstelling van de samenwerking.

6.3 Oriëntatie over doel en vorm van de samenwerking

Iedere deelnemer kan iets zeer bepaalds voor ogen hebben. Dit behoeft niet voor alle betrokkenen gelijk te zijn. Er kan gedacht worden aan produktievergroting, verbetering van de financiële structuur, het beter uitoefenen

van de fundamentele bedrijfsfuncties of het verkrijgen van meer kennis. De doelstellingen die een ieder heeft, dienen onderzocht te worden. Tevens is het noodzakelijk om te komen tot een verkenning van de "inbreng" van de toekomstige partners.

Er dient per bedrijf informatie te worden verzameld over de:

- medewerkers
- bedrijfsgrootte
- toegepaste teeltplannen
- financiële structuur
- kosten
- omzet
- opbrengst per m²
- waarde van het bedrijf
- machines en werktuigen
- belangstelling van de ondernemer

Wanneer de inventarisatie achter de rug is en er een aantal besprekingen hebben plaatsgevonden, dient een antwoord te worden gevonden op de vraag: "wat is de doelstelling van de samenwerking".

7 Doelstelling van de samenwerking

Dit doel dient zo goed mogelijk te worden vastgesteld, om in een later stadium complicaties en conflicten te voorkomen. Als men er in slaagt de punten van samenwerking stuk voor stuk duidelijk te omschrijven, worden alle partners vooraf op de hoogte gebracht van elkaars mening. Er zal dan ook reeds in een vrij vroeg stadium schriftelijk moeten worden vastgelegd over welke punten de partners het minimaal eens moeten zijn alvorens "de handtekening" wordt gezet. Dit kan onder andere betrekking hebben op;

- de gebieden van samenwerking;
- de financiële en juridische structuur;
- de tijdsduur en opzeggingstermijn van de samenwerking;
- de winst- en kostenverdeling;
- de regeling bij het overlijden van een der deelnemers;
- statuten; (met omschrijving van in de statuten te regelen punten);
- kontrakten; (met regeling van zaken die betrekking hebben op de toekomst);
- informatie; (het betrekken van de partners bij de opzet);
- controle op invoering; (als sluitstuk van het opgestelde plan het op grond van registratie bepalen of de samenwerking wordt gerealiseerd).

Om tot een goed samenspel te komen verdient het aanbeveling om externe adviseurs in te schakelen bij de opzet van de samenwerkingsvorm.

In de betrokken bedrijven is meestal niet de deskundigheid aanwezig voor een juiste benadering van alle samenwerkingsproblemen. Een onafhankelijke deskundige zal de zaken zo objectief mogelijk naar voren brengen omdat hij geen belangen heeft bij een van de bedrijven.

Adviseurs die men tijdens de opzet van de samenwerking kan inschakelen zijn onder andere bankiers, financiële experts, juristen, notarissen, organisatiekundigen etc. Al naar gelang de problemen kan hieruit een keus worden gemaakt (zie schema).

Schema van problemen en deskundigen

aard van de problemen	economische beoordeling	ondernemingsplan	organisatie	verificatie	financiële en juridische	kontrakten	leiding geven	kontrole op invoering	waarderings van bedrijventie	statuten, naam en registratie
deskundigen										
Organisatiekundige	(s)	(x)	(x)	x		(s)	x	x		
Accountant	s	s		x	x					
Notaris							x			x
Taxateur									(x)	
Bankier					x					

x - in elk geval nodig

s - in sommige gevallen nodig

Door het bespreken van de problemen en het duidelijk vastleggen van de besluiten ontstaat verheldering van de situatie en groeit er begrip voor elkaars motieven. Het gelijk richten van de doelstellingen is zeer waardevol voor het verdere verloop van de besprekingen over de samenwerking.

7.1 Het opstellen van een activiteitenplan

Om alle handelingen duidelijk op het doel van de samenwerking te richten, dient gezamenlijk een plan van activiteiten te worden opgesteld. Dit plan is nodig om de volgorde van de verschillende stappen en de hiervoor benodigde

tijd aan te geven, en dient tevens om zoveel mogelijk weerstanden te overwinnen. Door het opstellen van een activiteitenplan kan namelijk iedere stap "bewust" gebeuren en kan telkens een besluit worden genomen, dat is gericht op verder gaan of stoppen (5). Om tot resultaten te komen kan een begin worden gemaakt met die gebieden van de bedrijfsvoering die de minste moeilijkheden geven bij het tot stand brengen van de samenwerking. Deze benadering dient echter bij de integrale opzet te worden gewijzigd. Wanneer namelijk voor een gezamenlijk teeltplan wordt gekozen, moet men zich ook verdiepen in de organisatiestructuur. Met andere woorden, de organisatie moet worden aangepast aan het gekozen plan, wil men de resultaten hiervan realiseren. Maar tegelijkertijd zal ook aandacht moeten worden besteed aan de financiële en commerciële aspecten, de arbeid, de produktiemiddelen en de juridische opzet.

De te nemen stappen dienen in een activiteiten-schema te worden vastgelegd (fig. 1).

Hierin kan onder andere worden aangegeven, dat de informatiefase waarin de mogelijkheden van een samenwerking worden besproken 4 weken zal duren. Indien deze informatiefase op tijdstip 0 aanvangt, kan de beslissingsfase in week 5 beginnen. Het opstellen van het beleid en de vastlegging hiervan in een jaarplan neemt een aanvang in week 9, gelijktijdig met de opzet van de administratie en de juridische vastlegging. Het ondernemen van akties ter verkrijging van de financiële middelen ter verwezenlijking van het jaarplan begint in week 13 dus na het vastleggen van de mogelijkheden en de konsequenties van het gekozen plan.

Het schema omvat 3 paden. Dit wordt veroorzaakt doordat de verschillende activiteiten onafhankelijk van elkaar kunnen plaatsvinden. Alle activiteiten die moeten worden uitgevoerd om tot een integrale samenwerking te komen zullen in dit geval in week 36 eindigen. Het plan dient te worden uitgevoerd zoals het gezamenlijk door de partners is vastgelegd, waardoor de maatregelen die moeten leiden tot de totstandkoming van de samenwerkingsvorm worden gerealiseerd. Het zal duidelijk zijn dat, wanneer men voor een gedeeltelijke samenwerking kiest in de vorm van een arbeidsbank of een onderlinge bedrijfs-hulp, er een andere uitgangspositie ontstaat. Een deel van de akties die in het schema zijn opgenomen kunnen dan vervallen. Het blijft echter ook vanuit deze situatie mogelijk om toe te werken naar een integrale samenwerking. Door deze werkwijze is een volledige samenwerking van bedrijven in een

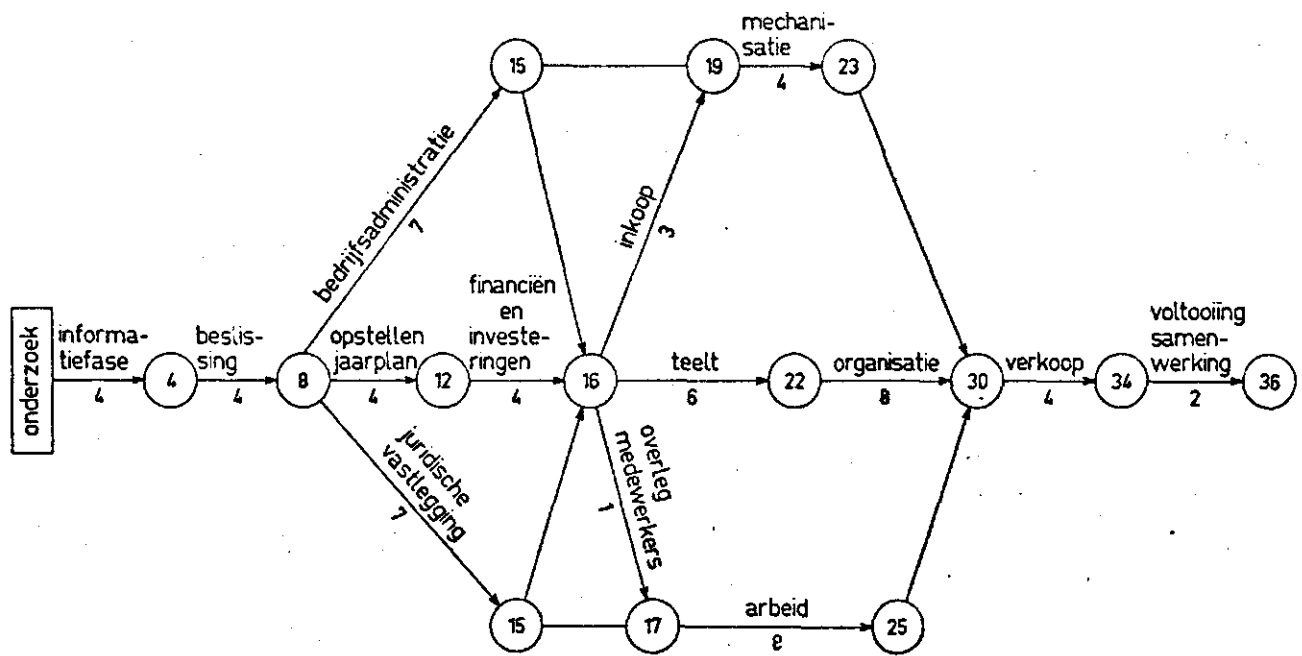


Fig.1 Aktiviteitenplan; van partiële naar integrale samenwerking

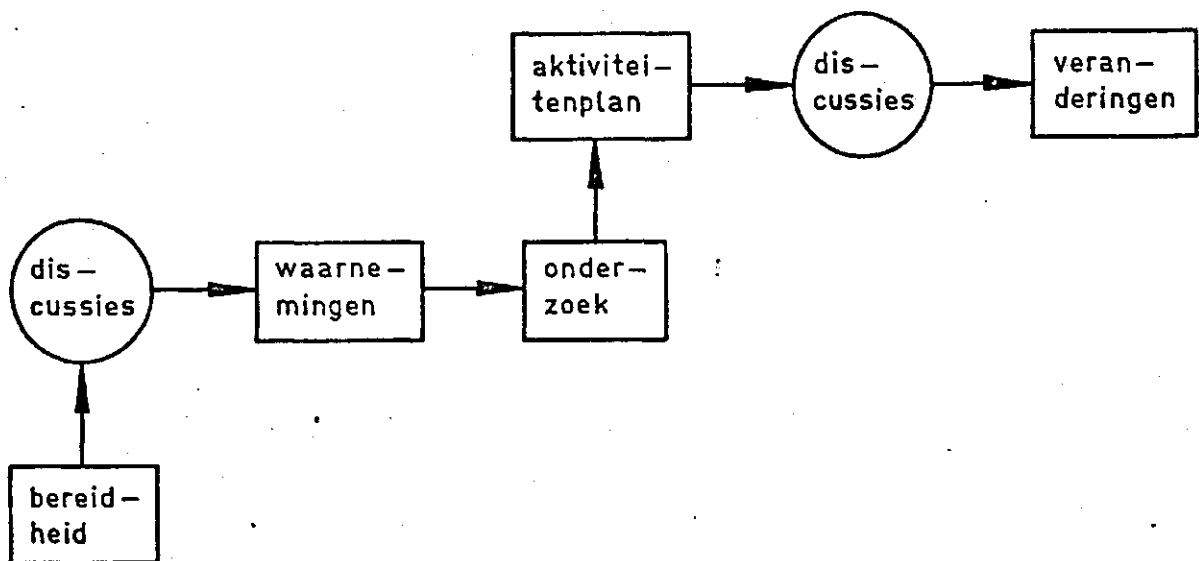


Fig.2 Te nemen stappen bij de invoering van een samenwerkingsvorm

periode van 36 weken te bereiken. Aan de hand van het voorgaande kunnen de stappen die dienen te worden genomen voor de totstandkoming van de samenwerkingsvorm als volgt worden omschreven (6):

- Er moet een bereidheid zijn bij een aantal ondernemers om tot een samenwerking te komen;
- Hieruit moet een gezamenlijk gesprek ontstaan met de partners en de mensen die het projekt begeleiden. Tijdens deze gesprekken moeten de onderdelen waarop men samenwerking wenst, worden vastgelegd;
- Na deze besprekingen zullen interne waarnemingen moeten worden verricht over de onderdelen die de samenwerking betreffen;
- Op basis van deze cijfers dient een onderzoek te volgen naar de mogelijkheden van de gekozen samenwerking;
- Hierna zal een plan van activiteiten moeten worden opgesteld, om te komen tot een realisering van de samenwerking.
- Om het plan te doen slagen, zullen tijdens de invoering hiervan met een bepaalde frequentie, kontakten moeten worden gelegd met de partners zodat deze op de hoogte blijven met de voortgang en met de akties die uit het plan volgen;
- Het plan -dat gezamenlijk is opgesteld- dient door de partners te worden verwezenlijkt, waardoor de veranderingen worden aangebracht (fig. 2).

7.2 Het vastleggen van de inhoud van de transaktie

De besprekingen hebben zich tot nu toe gericht op de tot standkoming van de samenwerking. Hierbij zijn aspecten ter tafel gebracht die aandacht moeten krijgen om een samenwerking te realiseren. Te gelijktijd dienen in dit stadium echter een aantal zaken te worden geregeld die betrekking hebben op de toekomst en die in een schriftelijk kontrakt moeten worden vastgelegd zoals;

7.2.1 de juridische vorm van de samenwerking

Deze vertoont een grote verscheidenheid en kan zeer verschillend zijn wat betreft de aansprakelijkheid van het privé-vermogen en de continuïteit van de samenwerkingsvorm. We zullen hier enkele toegepaste vormen (7) in het kort weergegeven.

De maatschap: dit is een overeenkomst, die is gericht op een doorgaans duurzame samenwerking op voet van gelijkheid tussen twee of meer personen, met

als doel een gemeenschappelijk vermogensrechtelijk voordeel te behalen (winst). Om dit te bereiken verbinden de partijen zich om kapitaal, goederen, arbeid, goodwill en rechten in de gemeenschap in te brengen. De maatschap is geen rechtspersoon en de vennoten zijn elk voor een gelijk deel aansprakelijk voor de verplichtingen van de maatschap tegenover derden, mits deze verplichtingen zijn aangegaan in naam van de maatschap en de vennoot bevoegd is om namens de maatschap te handelen.

De vennootschap onder firma, is een maatschap tot exploitatie van een bedrijf, welke aan het rechtsverkeer deelneemt onder een gemeenschappelijke naam. Deze vorm van samenwerking wordt ingeschreven in het handelsregister. De vennoten zijn ieder hoofdelijk voor alle schulden aansprakelijk. De vennootschap onder firma is een zelfstandige eenheid en kan als eenheid aan het rechtsverkeer deelnemen. Ze is als zodanig drager van rechten en verplichtingen, zelfs tegenover de vennoten,

De commanditaire vennootschap, is een vennootschap waarin één of meer personen het beheer voeren en hoofdelijk aansprakelijk zijn, terwijl daarnaast één of meer commanditaire vennoten (stille vennoten) bestaan. Ook de commanditaire vennootschap is geen rechtspersoon.

De naamloze vennootschap is een samenwerkingsvorm die rechtspersoonlijkheid bezit en waarvan het kapitaal verdeeld is in aandelen. De aansprakelijkheid van de vennoten strekt zich niet verder uit dan de waarde van hun aandelen. Deze samenwerkingsvorm biedt fiscale mogelijkheden als een hoog inkomen wordt bereikt, daar een vast bedrag aan belasting wordt betaald. De directeur van een N.V. maakt gebruik van de sociale wetgeving. Er bestaan ruime reservingsmogelijkheden voor het doen voor investeringen.

7.2.2 Wat in het kontrakt moet worden opgenomen

Ander belangrijke punten die in het kontrakt dienen te worden vermeld zijn;

- De begindatum;
- De periode waarvoor de samenwerking tenminste wordt aangegaan en de opzeggingstermijn; (Dit is onder andere van groot belang bij het doen van gezamenlijke investeringen. Als omvangrijke investeringen moeten plaatsvinden, dient op een duurzame samenwerking te worden gerekend). In het kontrakt dient ook een "recht op verlenging" te worden opgenomen;
- De inbreng in kapitaal. Daarom zal elk bedrijf dienen te worden gewaardeerd;

- Regels voor onderhoud van de gebouwen en kassen. Hierbij kan worden gedacht aan een uitkering in geld per maand en per ondernemer, afhankelijk van de m^2 die zijn ingebracht;
- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de vennoten. Dit kan gebeuren via de organisatiestructuur met behulp van functieomschrijvingen;
- Het risico van arbeidsongeschiktheid. Hiervoor dient een verzekering te worden afgesloten;
- De mogelijke toetreding van anderen;
- De afwikkeling bij beëindiging van het kontrakt;
- De belangen van de weduwe en het voortbestaan van het bedrijf bij vroegtijdig overlijden van een der vennoten;
- Dat wijzigingen in de overeenkomst kunnen worden aangebracht en dat deze schriftelijk dienen te worden vastgelegd;
- De positie van het personeel. Het personeel komt namelijk in dienst van de samenwerkingsvorm;
- De winstverdeling. Als voorbeeld kan hier dienen, dat de winst evenredig kan worden verdeeld. Ook kan een verdeelsleutel worden toegepast, bijvoorbeeld 30% van de winst naar evenredigheid verdelen, 35% naar de inbreng van kapitaal en 35% naar de inbreng van m^2 kasoppervlakte;
- De betaling van de variabele kosten zoals plantmateriaal, grondstoffen, energie, arbeid etc. Hierbij kan worden gedacht aan een regeling waarbij deze kosten komen voor rekening van de samenwerkingsvorm;
- De arbeidstijd en de vrije dagen;
- De rente die wordt toegekend over het kapitaal waarvoor ieder bij de aanvang van het boekjaar in de boeken der samenwerkingsvorm is gecrediteerd;
- Het boekjaar en de bepalingen van fiscale aard;
- De hoogte van het salaris dat aan de deelnemers zal worden betaald.

8 De ontwikkeling van de samenwerkingsvorm

De afzonderlijke bedrijven hebben ieder hun eigen karakter. Het nieuwe bedrijf, ontstaan uit de samenwerkingsvorm, zal een ander karakter hebben en een nieuwe doelstelling.

8.1 Beleidsvorming

De samenwerkingsvorm dient als uitgangspunt te hebben: "het voortbestaan van het bedrijf op lange termijn. "Op lange termijn" heeft hier als betekenis,

dat tot het einde van de planning in geen opheffing van de samenwerkingsvorm wordt voorzien. Om de continuïteit van het bedrijf te kunnen waarborgen, dient het bestuur deze eis vast te leggen in doelstellingen waarvan de inhoud richtinggevend dient te zijn voor de ontwikkeling, de resultaten en de vernieuwing van de samenwerkingsvorm.

Deze doelstellingen omvatten dan de continuïteit -of de veiligheid- van de samenwerkingsvorm. De realisatie van de doelstelling moet zo zijn, dat het hoofddoel -de continuïteit- op lange termijn wordt verwezenlijkt. Alleen onder deze voorwaarde (dus wanneer de resultaten zich qua waarde binnen de aangegeven grenzen bewegen) is het evenwicht van de samenwerkingsvorm gewaarborgd. Het opstellen van een doelsysteem om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen, heeft dus betrekking op de toekomstige toestand die wordt nagestreefd en die door beslissingen dient te worden gerealiseerd. Bij het ontwikkelen van een algemeen doelsysteem voor de samenwerkingsvorm houdt dit in, dat een antwoord wordt gegeven op de vraag binnen welke grenzen deze prestatiedoelen moeten worden verwezenlijkt. Winst kan alleen gerealiseerd worden, als het bestaan van de samenwerkingsvorm als economische eenheid gewaarborgd is. Het is daarom belangrijk dat het bestuur van een samenwerkingsvorm haar gedachten bepaalt over de doelstelling op lange termijn, zodat een bedrijfsstrategie ontstaat. Het doel van zo'n plan op lange termijn is, om een goede afstemming te verkrijgen van het bedrijf op resultaat en continuïteit. De planning van de te bereiken positie veronderstelt een gedachtenbepaling over;

- de groei van het bedrijf;
- handhaving of aanpassing van het teeltplan;
- handhaven of aanpassing van de organisatie;
- concentratie of spreiding van het bedrijf;
- de ontwikkeling van de financiële structuur;
- de mate waarin de opbrengsten de kosten te boven gaan;
- de mate waarin de samenwerkingsvorm naar verwachting winst zal maken.

Het totale plan dient aan de hand van resultaten te worden gecontroleerd, doch tevens bestuurd en flexibel te worden aangepast aan nieuwe situaties. Bij de opzet van deze planning kunnen 5 stadia worden onderscheiden, (8) namelijk:

1 ^e stadium	Vastlegging van de doelstellingen	Antwoord op de vraag: wat wil men bereiken?
2 ^e stadium	Bepaling van de positie door analyse van het bedrijf	Antwoord op de vraag: welke positie neemt het bedrijf in?
3 ^e stadium	De ontwikkeling van het bedrijfsplan	Antwoord op de vraag: op welke wijze kan de kloof tussen het 1 ^e en 2 ^e stadium worden overbrugd?
4 ^e stadium	Ontwikkeling van subdoelstellingen	De vertaling van het plan in opdrachten en activiteiten
5 ^e stadium	Een voortdurende herziening van het plan	Nieuwe omstandigheden en feiten in aanmerking nemen.

Het vastleggen van de doelstellingen

Om de 5 stadia te kunnen doorlopen dienen de doelstellingen van de samenwerkingsvorm duidelijk te worden omschreven. Er kan eerst een planning op korte termijn worden gemaakt (jaarplan) en deze kan vervolgens worden uitgebreid naar een lange-termijn planning. Bij het opstellen van de bedrijfsdoelstellingen dient rekening te worden gehouden met een aantal kenmerken die belangrijk zijn voor het opstellen van een ontwikkelingsplan zoals: omzet, bedrijfsgrootte, aanpassing teeltplannen, werknemers, beschikbaar kapitaal, investeringen en netto resultaat (tabel 2).

Tabel 2: 5-jarenplan

(Winst x f 1000 en omzetten, investeringen en beschikbaar kapitaal in verhoudingsgetallen ten opzichte van x^1 en x^2 , dit afhankelijk van de situatie).

	jaar x^1	x^2	x^3	x^4	x^5
teeltplannen kas 1	tom./tom	id.	chrys.	id.	id.
2					
3					
bedrijfsgrootte	1,8 ha	3 ha	3,3 ha	id.	id.
personeelsaantallen	6	8	10	10	10
beschikbaar kapitaal		100	207	229	256
investeringen		100	101	---	171
winst voor belasting	- f 157	-25	89	107	109
omzet	100	232	367	378	392

Bij de beschrijving van het doel dient aan elk onderdeel een bepaalde waarde te worden toegekend. Belangrijk hierbij is, dat de doelstellingen meetbaar, bereikbaar, geloofwaardig, begrensd en stimulerend zijn en dat ze kunnen worden omgebouwd tot subdoelstellingen voor de verschillende afdelingen en functies.

In de planning dient aandacht te worden besteed aan de groei van het bedrijf. De aandacht voor het benutten van de mogelijkheden is belangrijk voor de doelmatige ontwikkeling van de samenwerkingsvorm. Tevens dient de organisatiestructuur en de organisatie voor de beheersing van de samenwerkingsvorm te worden bepaald. Dit omdat een eenzijdige aandacht voor de groei een aanzienlijke produktiedaling tot gevolg kan hebben zoals in tabel 3 is weergegeven.

Tabel 3 Doelstelling: Opbrengsten in kg en guldens vastgelegd op basis van te verwachten- en werkelijke resultaten (3600 m^2) bij een teelt van tomaten.

maand	kg		opbrengsten		cum. totaal		opbrengst per m^2			
	ver-	wer-	ver-	wer-	ver-	wer-	verwacht		werkelijk	
	wacht	kkelijk	wacht	kkelijk	wacht	kkelijk	geld eenh.		geld eenh.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
apr.		3708	14400	8061	14400	8061				
mei	18500	14094	25200	20441	39600	28502				
jun.	12600	10220	16200	8891	55800	37593				
jul.	5760	6307	2700	3689	58500	41082	16,25	12,2	11,41	9,5
sep.	3600	424	1800	553	60300	41635				
okt.	16200	9609	16200	8617	76500	50252	<u>5,00</u>	<u>7,0</u>	<u>2,55</u>	<u>2,8</u>
nov.							21,25	19,2	13,96	11,3

Door een onvoldoende uitoefening van de functies werd door een samenwerkingsvorm een verlies geleden van f 7,29 per m^2 . De opbrengst per m^2 ligt op een laag niveau.

Tenslotte nog de lengte van de planningsperiode. Bij het opstellen van het ontwikkelingsplan kan worden uitgegaan van 5 jaren, doch de beslissende factoren hiervoor zijn;

- In hoeverre kan men plannen maken met een redelijke veronderstelling voor de toekomst?

- Over welke ervaring beschikt men op het gebied van het opstellen van plannen?

8.3 Bepaling van de positie

In dit stadium dient een analyse gemaakt te worden van het bedrijf op het gebied van: leiding, organisatie, arbeid, teeltplannen, kwaliteit en produktie.

De volgende vragen kunnen worden gesteld:

- Op welke veiling zal de samenwerkingsvorm zich richten met haar produktie?
- Welke kwaliteitseisen worden gesteld?
- Zullen de produkten zich gunstig onderscheiden t.o.v. aanbiedingen van anderen?
- Wat zal de hoeveelheid produkt per m² zijn?
- Hoe zijn de winstmogelijkheden van het toegepaste teeltplan?
- Biedt de tegenwoordige bedrijfsgrootte mogelijkheden voor een goed inkomen van de partners?
- Welke prestatiegraad dient te worden gehaald?
- Kunnen de werkzaamheden aan het gewas tijdig worden uitgevoerd?
- Zullen er op tijd afspraken worden gemaakt met losse krachten?
- Is er voldoende controle op de gemaakte kosten?
- Beschikt het bedrijf over normen binnen de bedrijfsvoering en zijn hier voldoende cijfers van aanwezig?
- Wordt gedacht aan training en vorming van leiding en personeel?
- Wordt het personeel voldoende betrokken bij de besluitvorming en bij de voorbereiding, uitvoering en beoordeling van de werkzaamheden, zodat een goede arbeidsmotivatie ontstaat?

Aan de hand van de antwoorden op deze vragen kan men bijvoorbeeld:

- Vaststellen, welke teeltplannen de samenwerkingsvorm met zijn medewerkers, duurzame produktiemiddelen en kennis kan uitvoeren;
- Nagaan, in hoeverre de winst met behulp van ter beschikking staande hulpmiddelen kan worden verbeterd;
- Signaleren, welke zwakke plekken de bedrijfsorganisatie vertoont;
- Vaststellen in hoeverre men door het ontwikkelen van andere teeltplannen betere winstmogelijkheden heeft;
- Vaststellen in hoeverre men door bedrijfsvergroting betere winstmogelijkheden heeft;
- Vaststellen of men door een betere arbeidsmotivatie de prestatiegraad op het bedrijf kan verhogen.

Het doel van deze benadering is, het verkrijgen van betere kansen door het identificeren en kwantificeren van veranderingen in de bedrijfsvoering op technisch, financieel, commercieel, administratief, sociaal en organisatorisch gebied.

Het nagaan van de positie van de samenwerkingsvorm vormt de basis voor de toekomstplannen. Een op vage of op onnauwkeurig cijfermateriaal opgebouwde strategie om een toekomstig doel te bereiken, zal de kiem tot mislukking in zich dragen.

8.4 De ontwikkeling van het bedrijfsplan

In dit stadium dient het bestuur van de samenwerkingsvorm de beste weg te bepalen om de doeleinden te bereiken. Op basis van een vraag en antwoordspel kunnen de middelen en wegen ter realisering van de plannen tot werkelijkheid worden gemaakt. Hierbij kan de volgende denkwijze worden ontwikkeld:

- kan de samenwerkingsvorm zich zo ontwikkelen, dat de plannen worden gerealiseerd en -zo ja- betekent dat: een sterke uitbreiding van het bedrijf, financieringsproblemen, het veranderen van de organisatiestructuur, het aantrekken van nieuw personeel en het ontwikkelen van nieuwe teeltplannen? Steeds dient te worden bepaald, of de kosten die moeten worden gemaakt voor het verkrijgen van hogere opbrengsten wel gerechtvaardigd zijn. Door denken, aanpassen en vergelijken, ontstaat stap voor stap een nieuw bedrijfsplan, dat de gehele samenwerkingsvorm omvat en de resultaten positief zal beïnvloeden.

Tot zover de opzet van het bedrijfsplan op lange termijn. Een aantal punten zijn hierbij belangrijk voor een goede beleidsverkenning. In een schema zijn deze punten in overzichtelijke vorm weergegeven. In dit schema komt tot uiting dat de verkenning van mogelijkheden bij het beleid van de samenwerkingsvorm vanuit verschillende gezichtsvelden kan plaatsvinden, (fig.3).

8.5 Uitvoering van het bedrijfsplan

Na de ontwikkeling van het bedrijfsplan waarin de besluiten zijn opgenomen m.b.t. teeltplannen, uitbreiding, investeringen, omzet, personeelsaantallen, financiering etc., dient het plan te worden uitgevoerd. Absoluut noodzakelijk is dat het bestuur van de samenwerkingsvorm enthousiast is en bereid blijft om de geplande doeleinden te bereiken. Ontbreekt die bereidheid dan is het plan tot mislukking gedoemd. Op het moment dat het bestuur van de samenwerkingsvorm bereid is om het opgezette plan uit te voeren, kunnen

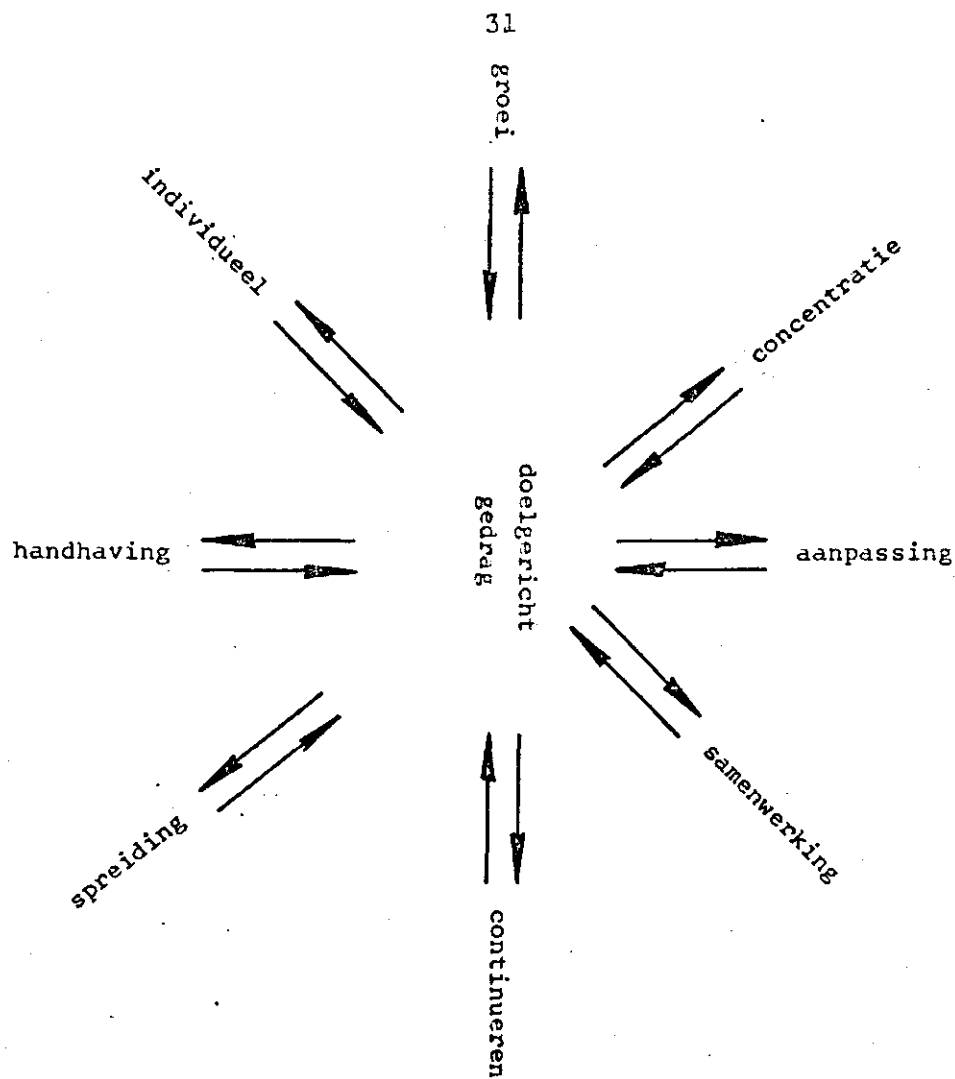


Fig.3 Schematisch overzicht van enige gezichtsvelden bij de beleidsverkenning

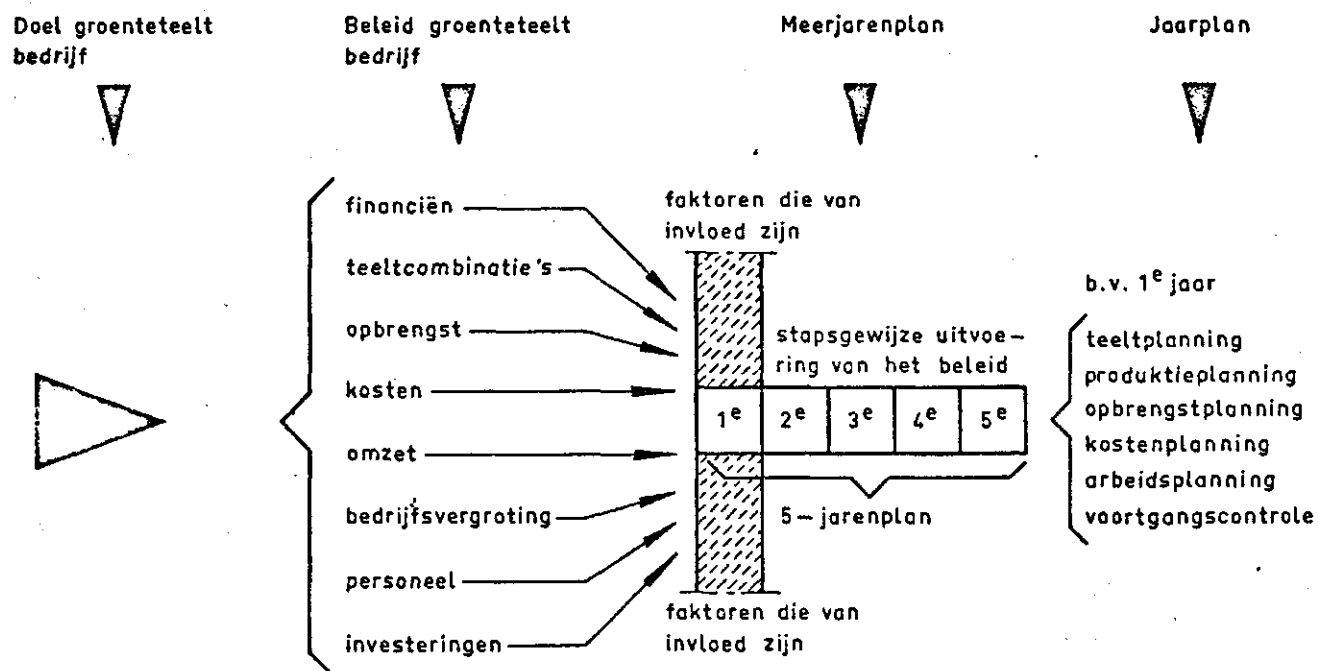


Fig.4 Planning op groenteteeltbedrijven in de glastuinbouw

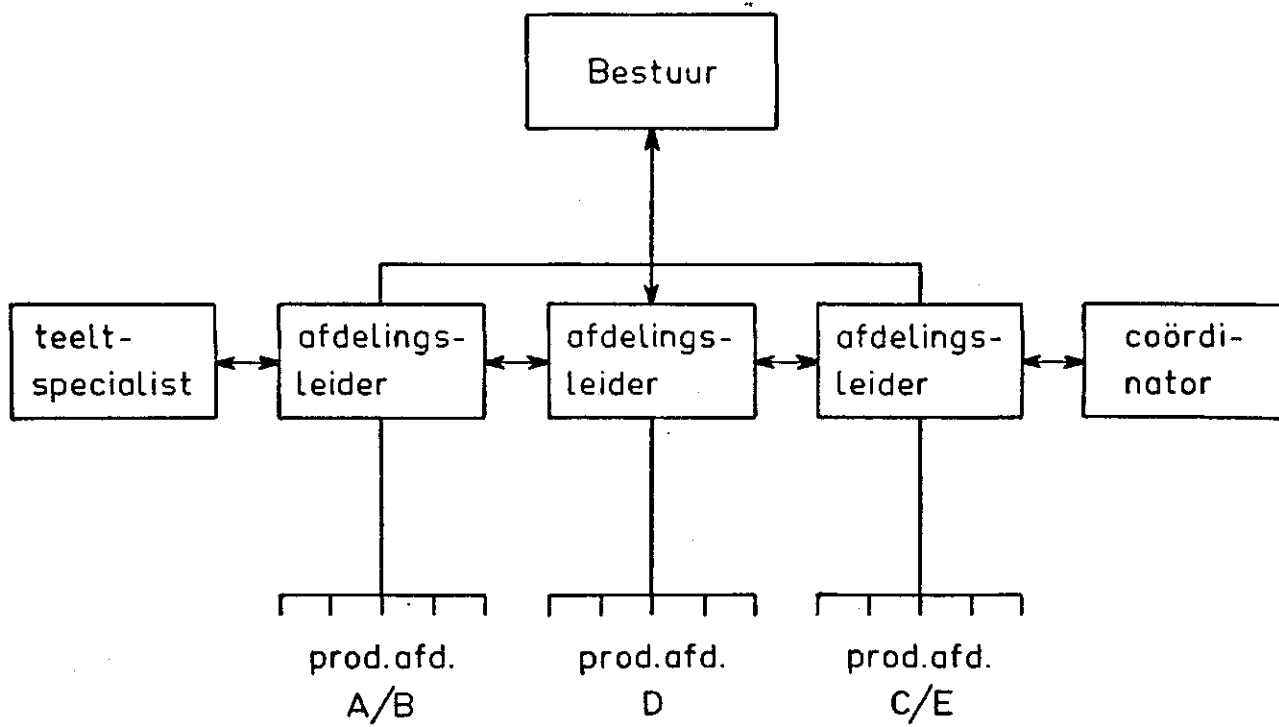


Fig.5 Organisatieschema van een samenwerkingsvorm (comité-structuur)

de doelstellingen worden verdeeld over de partners (functies) en over de bedrijven, zoals dit wordt omschreven in het hoofdstuk 9.

8.6 Voortdurende herziening van het plan

De bedrijfsplanning op lange termijn is voortdurend aan veranderingen onderhevig. Uit deze veranderingen vloeien twee taken voor het bestuur voort.

In de eerste plaats is een voortdurende verbetering van de basisgegevens noodzakelijk. Dit betreft nieuwe teeltinformatie, nieuwe prijsontwikkelingen en nieuwe sociale en economische ontwikkelingen.

In de tweede plaats zullen aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld:

- Na afloop van het jaar, als de eigen resultaten bekend zijn en correctie van de planning nodig blijkt;
- Als het plan op lange termijn volgens het voortschrijdende principe met een nieuw jaar wordt uitgebreid;
- Als aan het einde van de eerste planningsperiode (bijvoorbeeld na 5 jaar) het plan herzien moet worden;
- Als bijzondere gebeurtenissen hiertoe aanleiding geven zoals o.a. nieuwe exportvoorschriften, subsidies, teeltmaatregelen, personeelsmaatregelen en financiën.

Het bestuur beschikt op deze manier over mogelijkheden om doelgericht te kunnen reageren. Zodoende kan het bedrijfsplan dienen als basis voor het opstellen van een jaarplan waaruit weer functies en afdelingsdoelstellingen kunnen worden afgeleid.

9. Doel en functie van het jaarplan binnen de samenwerkingsvorm

Een jaarplan dient voor het vastleggen van de doelstellingen op korte termijn. Het is van groot praktisch nut, omdat het jaarplan kan dienen als een actuele achtergrond voor beslissingen in de samenwerkingsvorm. Het jaarplan is een onderdeel van het bedrijfsplan en is gericht op het bereiken van resultaten, uitgedrukt in produktie-, opbrengst-, kosten-, arbeid-, en winstcijfers. Zoals dit in het volgende schema wordt weergegeven (fig. 4). Het jaarplan omvat:

- Een globale teeltplanning voor de kassen, welke aangeeft de teeltcombinatie en de benutting per kas;
- Een produktieplanning, welke aangeeft de periode waarin de produkten op de markt worden gebracht;

- Een opbrengstplanning, welke aangeeft de periode waarin de geldopbrengst zal worden verkregen;
- Een arbeidsplanning, welke per 14-daagse periode het aantal benodigde uren aangeeft voor de uit te voeren teeltcombinatie;
- Een voortgangscontrole.

Voor het bereiken van de gewenste prestaties dient het plan te worden omschreven. De schriftelijke vastlegging komt ten goede aan het bestuur voor het afwegen van maatregelen bij geconstateerde afwijkingen. Zo is gebleken, dat in een plan voor een bepaalde kas een tomatenproduktie was opgenomen van 12,2 kg per m². Dit in een teeltperiode van januari tot half juli. Er werd in de samenwerkingsvorm echter een produktie bereikt van 9,5 kg per m². Door de behaalde resultaten vast te leggen, kon een beter teeltplan worden gekozen, waardoor een beter resultaat werd verkregen. Het opgestelde jaarplan mag nooit worden gehanteerd als een star plan, dat eens en voor altijd vastligt. Het plan kan tussentijds gewijzigd worden als de resultaten anders verlopen dan was voorzien. Bij de inzet van de teeltplanning dient ook rekening te worden gehouden met invloeden van buiten het bedrijf (afzet en prijzen).

10 De organisatie-struktuur

Bij het samengaan van bedrijven moet worden gedacht aan een nieuwe organisatorische struktuur, die in staat zal zijn de doelstellingen, zoals die zijn vastgelegd in het jaarplan, te realiseren. Bij het bepalen van deze organisatiestruktuur is "leiding door doelstelling" een belangrijk hulpmiddel om met medewerking van de betrokken partners tot een juiste funktieverdeling te komen. Bij het samengaan van bedrijven kan gebruik gemaakt worden van de comité-struktuur zoals deze in een schema is aangegeven (fig. 5).

Binnen de organisatiestruktuur zijn verschillende funkties opgenomen zoals bestuur, teeltspecialist, coördinator en afdelingsleider. Het is onjuist bij voorbaat uit te gaan van een informele organisatie waarin taken en bevoegdheden op natuurlijke wijze worden geregeld. Bij de opzet van de comité-struktuur (formele organisatie) zijn de horizontale relaties als uitgangspunt gekozen en niet de hiërarchische struktuur. Bij het samengaan moet de nadruk liggen op de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de besluitvorming en dienen alle taken en bevoegdheden hieraan te worden getoetst. Er is hier

dus sprake van een gezamenlijk beslissen, uitvoeren en controleren, waarbij de functies zijn verdeeld onder de deelnemers die verantwoordelijk zijn voor de uitoefening ervan. In het schema zijn met pijlen de funktionele relaties aangegeven, die niet gebaseerd zijn op een hiërarchie. De lijnen duiden relaties aan, waarin leidinggeven door doelstelling (hoofdstuk 12) waarbij gebruik wordt gemaakt van taakopdrachten en verantwoording dragen, de hoofdelementen zijn. De algemene leiding en beslissing liggen bij het bestuur, dat voor de functies en de hierbij behorende taken de personen aanwijst en de bevoegdheden, noodzakelijk voor een goede taakuitvoering, vastlegt. In het schema wordt een globale indruk gegeven van de functies die zijn verdeeld over de 5 deelnemende partners. Binnen deze organisatiestructuur wordt gestreefd naar een specialisatie waarbij de bestaande bedrijven worden verdeeld in produktieafdelingen. In deze situatie voert de coördinator met de afdelingsleiders en de teeltspecialist de taken uit. Binnen deze structuur wordt "leiding geven voor doelstelling" toegepast, dat wil zeggen dat de bevoegdheden, taken, verantwoordelijkheden en de te verwachten prestaties goed zijn omschreven en zijn vastgelegd in prestatienormen.

Blijkt nu tijdens de uitvoering van de taken dat bijvoorbeeld in een of meer afdelingen de resultaten achterblijven, dan zal men in actie moeten komen. In dit geval helpt de coördinator de afdelingsleiders om hun deel van de taak naar behoren uit te voeren. Tijdens de gesprekken die hierover ontstaan, is er geen misverstand mogelijk over de taakvervulling, die is namelijk overeengekomen en vastgelegd. Doordat men weet wat er van een ieder verwacht wordt (en men daarover dus niet hoeft te praten) kan meer tijd besteed worden aan de verbetering. Op deze manier kan binnen de organisatiestructuur meer aandacht worden besteed aan het scheppen van betere omstandigheden, door de nadruk te leggen op een uitbreiding van de verantwoordelijkheid en zeggenschap in het eigen taakgebied van de partners.

Een dergelijke structuur biedt de volgende mogelijkheden;

- Optimale uitvoering van de functies door een grotere deskundigheid, waardoor technische, organisatorische, commerciële, financiële en administratieve problemen beter en sneller kunnen worden opgelost en een moderne bedrijfsvoering kan worden toegepast;
- Een betere beoordeling van de uitvoering van de taken, daar hiervoor meer tijd beschikbaar is;

- Zonder zich in alles te verdiepen wordt toch een goed overzicht verkregen van het gehele bedrijfsgebeuren;
- Bevordering van een mentaliteit die van belang is voor een produktiviteitsverhoging en het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen.

11 Leiding; functies taken en bevoegdheden

In elk bedrijf is een centrum van macht te ontwaren. Bij een voorgenomen samengaan van enkele bedrijven komt ongetwijfeld het ogenblik, waarop men zich gaat afvragen wie er de leiding zal (zullen) krijgen van het nieuwe bedrijf. Het is duidelijk, dat we hier zijn gekomen tot de meest dwingende vraag, die vooraf gaat aan het samenwerkingsbesluit. De vraag omtrent het bemannen van de organisatiestructuur moet worden beantwoord door de partners die gaan samenwerken. De deelnemers weten dat deze lastige vraag beantwoord moet worden; er moet immers leiding zijn. Hierbij komen twee aspecten naar voren, namelijk: er moet leiding worden gegeven en tegelijkertijd is men bezig leiding te ontwikkelen. De deelnemers aan het gesprek, dienen deze cirkel te doorbreken in een goede verstandhouding, want het succes van de samenwerkingsvorm hangt af van de vraag of de partners ook elkaars vrienden zijn. Zodra het bemannen van de organisatiestructuur (de verdeling van de functies) is geregeld, begint het werken aan de toekomst. Het leidinggevend orgaan dient de doelstellingen te verwezenlijken.

11.1 Functieomschrijving

Van iedere functie in de organisatie dient, een omschrijving te worden opgesteld. De functie- en taakomschrijving vermeldt de plaats en de taak in de organisatie en geeft richtlijnen voor de uitoefening van de functie en de uitvoering van de hierbij behorende taken.

Aan de hand van de functieverdeling dienen omschrijvingen te worden gemaakt van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In het volgende zijn enkele functies binnen een samenwerkingsvorm omschreven.

Bestuur

Het bestuur is belast met het maken van teeltplannen. Deze zullen op basis van begrotingen tot stand komen, zodat richting kan worden gegeven aan het beleid op korte termijn. Tevens is zij belast met de planning op lange termijn ten aanzien van investeringen en bedrijfsontwikkeling. Het bestuur zal

kosten- en opbrengstbegrotingen opstellen ten behoeve van de werkuitvoering. Er zal worden gezorgd voor het in stand houden en het regelmatig aanpassen van de organisatie. Verder zal een goede controle worden uitgeoefend op de organisatie, produktie, arbeid en kostenfactoren, dit aan de hand van cijfers uit de bedrijfsadministratie. Het bestuur verdeelt de functies en vertegenwoordigt het bedrijf naar buiten.

Coördinator

De coördinator is belast met de organisatorische begeleiding van het teeltplan. Tevens zal hij hulp bieden aan de afdelingsleiders en de teeltspecialist bij de uitvoering van het teeltprogramma. Hij zal de teelthandelingen rangschikken, de doelstelling nader detailleren en de handelingen in volgorde laten uitvoeren. Naast de organisatorische begeleiding is hij tevens belast met de opzet en het verzamelen van gegevens voor de bedrijfsadministratie. Deze dient een volledig inzicht te geven van het bedrijfsgebeuren en wel zodanig, dat alle afwijkingen en tekortkomingen direkt worden gesignaleerd. Tevens dient hij te zorgen voor het onderhoud en herstel van de machines, bedrijfsgebouwen en verdere technische uitrusting.

Afdelingsleider

Deze geeft binnen zijn afdeling leiding aan de uitvoerende werkzaamheden, verzorgt samen met de coördinator de voorbereiding ervan en controleert de kwaliteit en kwantiteit van de uitgevoerde werkzaamheden.

Teeltspecialist

De teeltspecialist is belast met de teelttechnische begeleiding van het teeltplan, omvattende het uitvoeren van controle op de klimaatomstandigheden, gezondheidstoestand van het gewas, ziektebestrijding, watergeven, grondontsmetting en alle op de teelt betrekking hebbende handelingen. Tevens zal worden gezorgd voor een tijdige en juiste afzet van het produkt en de inkoop van grondstoffen, olie en machines.

De functie- en taakomschrijving legt de organisatie vast, waardoor iedereen beschikt over richtlijnen voor de uitoefening van zijn functie(s) en uitvoering van de hierbij behorende taken.

Een gedetailleerde omschrijving van taken en verantwoordelijkheden van de in dit hoofdstuk genoemde functionarissen, is opgenomen in het Intern Verslag 23 ITT, op de pagina's 33 t/m 43.

Het op papier vastleggen van de functies en de inhoud hiervan, heeft als voordeel, dat de partners in de samenwerking van te voren in aanraking worden gebracht met de konsekventies ervan. De functies in de organisatie dienen in onderling overleg te worden verdeeld, rekening houdende met ervaring en interesse. In de nieuwe situatie zullen de partners echter rekening dienen te houden met richtlijnen en onderlinge afspraken en niet naar eigen goeddunken kunnen handelen. Elk lid heeft in deze organisatie dezelfde opdracht, namelijk: gezamenlijk het door het bestuur opgestelde doel te bereiken op een zo doelmatig mogelijke manier.

De taakomschrijving alleen is nog niet voldoende. Hiernaast dienen ook de belangrijkste doelstellingen te worden vastgelegd in het jaarplan, uitgedrukt in normen. Deze geven de resultaten aan die worden verwacht van de afdelingen en functies in de verschillende perioden. Hierbij dient men gebruik te maken van prestatie-, produktie-, kosten- en opbrengstnormen. Het bestuur moet kunnen zien, dat de samenwerkende partners hun taken in overeenstemming met het plan uitvoeren. Het systeem van "leiding door doelstelling" stelt de partners in staat, mede te werken aan de doelstelling en de uitvoering van de plannen.

12 Leiding door doelstelling

Het formuleren van doelstellingen voor het meerjarenplan en het jaarplan, dient door het bestuur te geschieden, hetgeen niet wil zeggen dat de partners de plannen alleen opstellen. Het bestuur dient namelijk zoveel mogelijk medewerkers bij de opzet van de doelstellingen te betrekken en hen over de plannen te informeren. Het realiseren van de doelstellingen is niet alleen een zaak van het bestuur maar zal moeten gebeuren in samenwerking met anderen binnen de organisatie. Dat betekent, dat de partners en de werknemers meebeslissen en informatie krijgen over de doelstellingen zelf en de realisatie hiervan. De ontwikkeling van de organisatie gaat hierdoor in de richting van de integratiefase, die zich onderscheidt door een gezamenlijk opstellen van doelstellingen en het realiseren daarvan. Het beleid dient gericht te zijn op vernieuwing, waarbij een ieder bereid moet zijn veranderingen te accepteren.

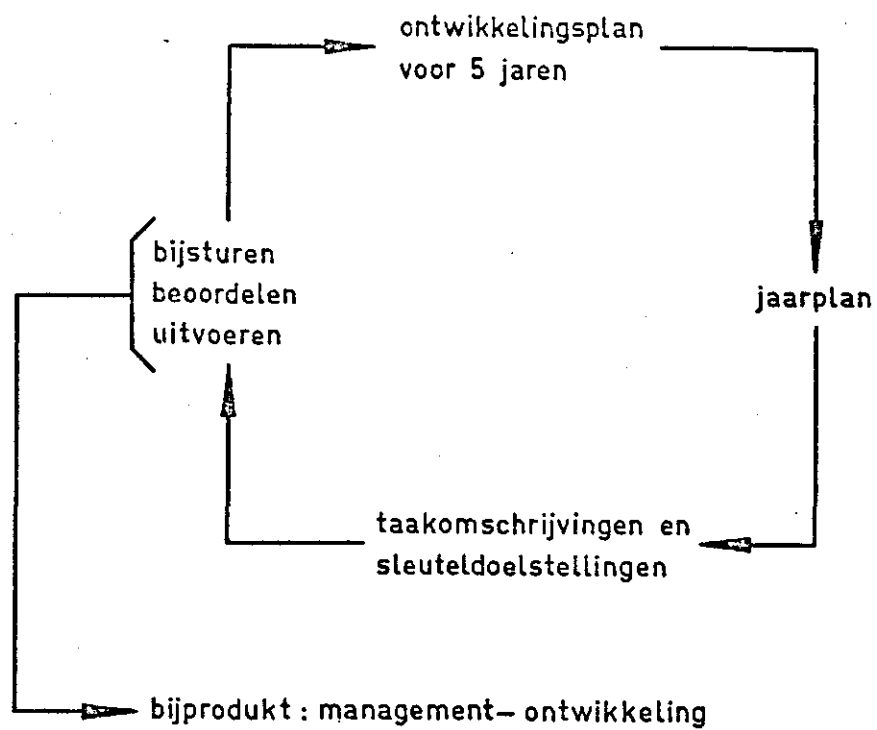
Wat is "leiding door doelstelling"

"Leiding door doelstelling" is vooral een methode van het "erbij betrekken". Hierbij wordt aan de partners en de medewerkers gevraagd om mee te denken over de op te stellen doelstellingen.

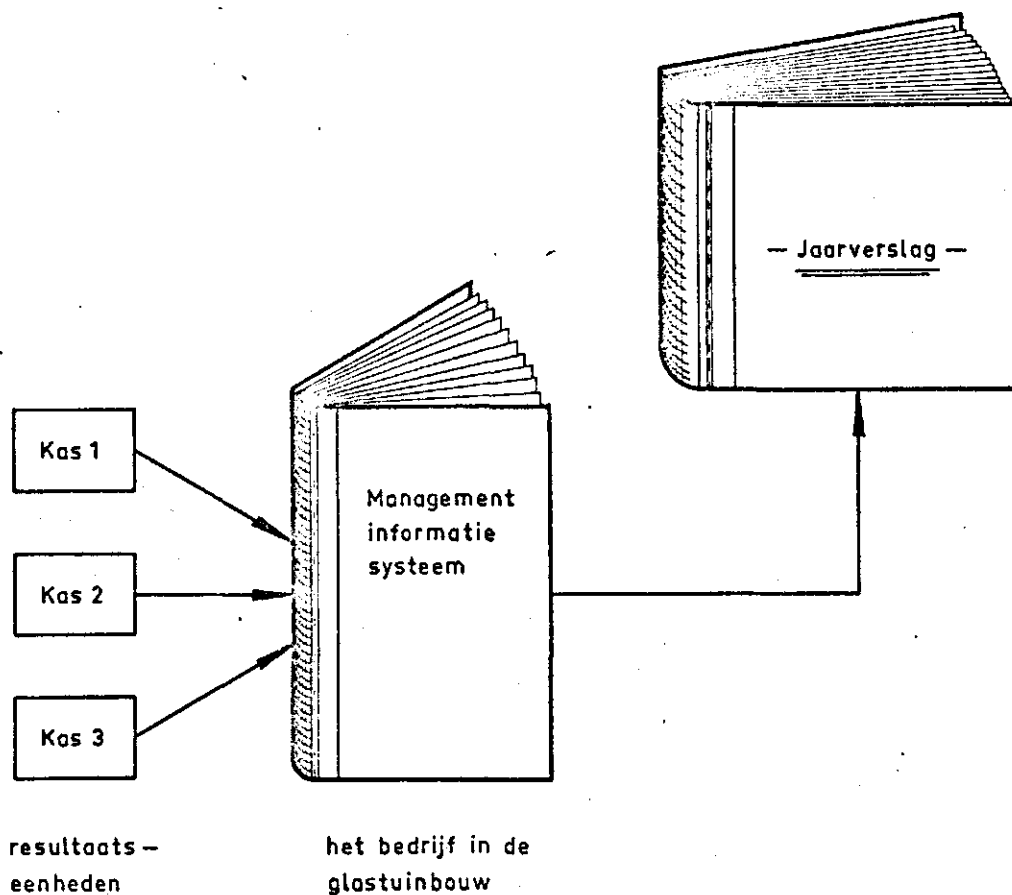
Doelstelling: Opbrengsten in eenheden en geld vastgelegd op basis van te verwachten - en werkelijke resultaten (1972) (Afdeling 5-6000 m²)

[illegible]

Fig.6 Vergelijking van de planning met de werkelijke resultaten



Afb.7 Van ontwikkelingsplan tot bijsturing



Afb.8 Het informatiesysteem

Het systeem is gebaseerd op twee principes namelijk;

- De opzet van een duidelijke doelstelling die als kenmerk een normatief karakter draagt (bijvoorbeeld een opbrengst van 10,5 kg tomaten per m² (hoofddeelt) en een nateelt van 10,3 kg per m² tegen een omzet van respectievelijk f 15,- , f 7,50 per m² (zie fig. 6) of een totale omzet van het bedrijf van f 27,20 per m² en een kostenniveau van f 24,50;
- Het geven van informatie over de voortgang, zodat men weet in hoeverre het doel is bereikt. Hoe meer aandacht hieraan wordt besteed, des te groter is de kans op realisering van het doel en op de verbetering van het eindresultaat. Door het bepalen van de doelstelling is een visie ontwikkeld op wat de partners en de medewerkers in het bedrijf op korte en lange termijn gezien dienen te realiseren in het licht van de ontwikkeling van het bedrijf.

12.3 Planningsbesprekingen

Door het deelnemen aan besprekingen over de wijze waarop de doelstellingen zullen worden gerealiseerd, kunnen de partners en de medewerkers meewerken aan de totstandkoming van het jaarplan.

In de samenwerkingsvorm is "leiding door doelstelling" een weg waardoor het leidinggeven wordt bevorderd. Dit doordat duidelijk van tevoren wordt afgesproken wat de taken zijn, hoe ze verdeeld worden en wat van een ieder gedurende een bepaalde periode wordt verwacht. Langs deze weg is een inspraak van de partners en de medewerkers mogelijk, omdat het dwingt tot evaluatiebesprekingen.

De resultaten van de uitvoering dienen in het overleg te worden betrokken. Dit kan gebeuren door wekelijks of maandelijkse besprekingen met de partners en de medewerkers.

Op deze manier krijgt een ieder de gelegenheid om mee te praten en mee te denken bij het verbeteren van methoden en bedrijfsresultaten. Het is van belang dat alle prestatienormen zoveel mogelijk in meetbare eenheden worden overeengekomen, zodat ze kunnen worden vergeleken. De prestatie in de "uitvoeringsfase" vormen hiermede tevens een basis voor het informatiesysteem. De gesprekken dienen gericht te zijn op het bereiken van resultaten. Het kunnen vergelijken leidt tot gemotiveerde verbeteringen en een grotere betrokkenheid van de partners en het personeel bij bedrijfsverbeteringen. Hierdoor wordt het mogelijk, de partners en medewerkers mee te laten groeien met hun werk. Hier ligt nog een enorm terrein braak van werkelijk leidinggeven.

Samenvattend kunnen we stellen dat de benadering is als volgt:

Doel : Wat probeert de samenwerkingsvorm te bereiken?

Vastlegging en bespreking van de doelstellingen.

Aktie : Wie voeren het plan uit?

Informatie: Betreffende de voortgang in de planningsbesprekingen.

Probleem : Wat gaan de partners en medewerkers doen na kennisneming van de informatie?

Aktie : Aanbrengen van verbeteringen.

Informatie: Is het doel bereikt, zo niet, wat is dan de volgende stap?

13 Leiding en administratie

Voor het vastleggen van de doelstellingen, de informatie over de uitvoering, de realisatie van de planning en de planningsbesprekingen, dient de samenwerkingsvorm te beschikken over een goede bedrijfsadministratie.

Met behulp hiervan kunnen de partners de gang van zaken kritisch waarnemen.

Alleen wanneer de bedrijfsresultaten in de bedrijfsadministratie worden vastgelegd, zal het mogelijk zijn de doelstellingen met de behaalde resultaten te vergelijken. Bij de waardering dient het zwaartepunt te vallen op de confrontatie van het resultaat met de gekozen doelstelling. Niet de grootte van de afwijking tussen het resultaat en doelstelling, maar de aard en de oorzaak zijn voor de beoordeling van de resultaten van belang.

Het kunnen vergelijken kan leiden tot verbeteringen en een grotere betrokkenheid van de partners bij eventuele maatregelen voor de bijsturing. Tevens kunnen op basis van deze cijfermatige vergelijkingen evaluatiegesprekken met de partners plaatsvinden. Dit betekent in feite dat alle partners bij het proces van de besluitvorming worden ingeschakeld. Ook dienen ze snel en regelmatig met de resultaten van het bedrijf bekend te worden gemaakt, omdat anders de belangstelling voor de bedrijfsresultaten verflauwt.

13.1 Doel van het informatiesysteem

Het informatiesysteem kan worden gebruikt om de partners ertoe te brengen een prestatie te leveren die overeenkomt met de gemaakte afspraken. Tevens geeft het systeem informatie over de opzet tot beoordeling van de bedrijfsvoering. Als een onderdeel zich niet gedraagt op een wijze zoals die is overeengekomen, is het met name de taak van de partners in de samenwerkingsvorm

om daarin verbetering aan te brengen. Het gebruik van een informatiesysteem is geen hobby maar kan;

- De partners ertoe brengen om een beter bedrijfsresultaat te bereiken;
- De partners bij het nemen van beslissingen de nodige achtergrond-informatie verschaffen;
- De partners confronteren met hun eigen problemen.

Een doelmatig bedrijfsbeheer dient te steunen op een regelmatige informatie over de resultaten in het bedrijf. Daarom dient de doelstelling van de samenwerkingsvorm te worden uitgedrukt in "prestatiestandaards" voor kosten, opbrengsten, omzet, investeringen, bedrijfsvergroting, financiën en personeel.

Gebeurt dit niet, dan ontbreekt een beoordelingssysteem en raken de partners nooit overtuigd van onjuiste beslissingen die door hen zijn genomen. Deze "onduidelijkheid" beschermt de partners wel tegen elkaar, doch dit succes wordt dan wel duur betaald.

13.2 Noodzaak tot goed samenspel

Of de verstrekte informatie tot een beter rendement van de samenwerkingsvorm zal leiden, hangt af van het gebruik dat er van wordt gemaakt.

Een juist gebruik van de beschikbare informatie kan worden bevorderd door het kweken van een goed samenspel tussen partners, adviseurs en medewerkers. Dit contact is vooral nodig om de oorzaken van verschillen op te sporen en om maatregelen te treffen.

Het samenspel tijdens de uitvoering van het teeltplan dient voortdurend gericht te zijn op de bewaking van de produktie, kosten, omzet, arbeid en investeringen.

Fig. 8 laat zien, dat het informatiesysteem als aanvulling op het jaaroverzicht kan dienen.

14 Conclusie

Het is voor een tuinder erg moeilijk om al de genoemde factoren te overzien. En het is dan ook te begrijpen, dat de behoefte aan een neutrale adviseur zich sterk kan doen gevoelen. Meestal maakt men gebruik van accountants, juristen, banken en organisatiekundigen.

Op grond van ervaringen zijn zes stadia in de ontwikkeling te onderkennen namelijk;

- de fase vóór het zetten van de handtekening;

- de fase vóór de realisering van de samenwerkingsvorm;
- de fase van de ontwikkeling van het beleid;
- de fase van de uitvoering van de opgestelde plannen;
- de fase van de informatie;
- de fase van controle en beslissingen.

Het stadium vóór het zetten van de handtekening onder het samenwerkingsbesluit is zeer belangrijk. Zonder overdrijven kan worden gesteld, dat alles wat daarop volgt, van het eerste stadium afhangt.

We zullen proberen de stappen, die moeten leiden tot een verstandig weloverwogen samenwerkingsbesluit met daarop aansluitend de stappen die moeten worden genomen door "leidinggeven" om tot realisatie te komen van de opgestelde plannen, te omschrijven.

- De aanleiding tot samenwerking dient duidelijk te zijn;
- Men zal reeds in een vroeg stadium van de besprekingen de punten moeten formuleren waarover men het minimaal ééns moet zijn, alvorens de handtekening wordt gezet onder het besluit tot samenwerking;
- Het is voor het nemen van een juist besluit noodzakelijk, dat de partners in de samenwerkingsvorm worden geïnformeerd over de bedoelingen, die de partijen met de samenwerking op het oog hebben;
- De doelstelling van de samenwerking dient te worden vastgelegd in een activiteitenplan;
- De nieuwe doelstelling van de samenwerkingsvorm dient nauwkeurig te worden vastgelegd;
- De partners moeten de mogelijkheden weten om de nieuwe doelstellingen organisatorisch en commercieel te realiseren.
- De organisatiestructuur, die nodig is om de doelstellingen te realiseren, moet worden opgesteld;
- Voordat de samenwerking een feit wordt, dient de nieuwe organisatiestructuur te worden bemand. Alle partners dienen de functie te krijgen waarvoor zij het best geschikt zijn;
- Als de organisatiestructuur is bemand, zal de vraag dienen te worden gesteld of men de verantwoordelijkheid kan aanvaarden voor de realisatie van de doelstellingen van de samenwerkingsvorm.
- Als hierop een bevestigend antwoord is gegeven, dient de handtekening onder het samenwerkingsbesluit te worden gezet;

- Binnen de nieuwe organisatiestructuur dient gebruik gemaakt te worden van een jaarplan dat is gericht op het bereiken van resultaten;
- Om de plannen te realiseren is de medewerking nodig van een ieder in de samenwerkingsvorm. Dit kan gebeuren met behulp van "leiding door doelstelling";
- De werkelijke bedrijfsresultaten dienen te worden vastgelegd in de bedrijfsadministratie, om deze te kunnen vergelijken met het gestelde doel. Op basis van dit cijfermateriaal kunnen juiste beslissingen worden genomen.

Literatuur

1. Bleijenberg, P. e.a. : Samenwerking tussen groenteteeltbedrijven in de glastuinbouw, Wageningen, Instituut voor Tuinbouwtechniek, 1971. Intern Verslag 23.
2. Holkamp, A. : Bedrijfsuitkomsten in de tuinbouw in de jaren 1960 t/m 1970, Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1972.
3. Krijgsman, H.K. : Het groeiende tuinbouwbedrijf, Wageningen, Instituut voor Tuinbouwtechniek 1965. Mededeling 56.
4. Smeenk, W.F.H. en Bauwens, A.L.G.M. : Vormen van intensieve samenwerking tussen individuele landbouwbedrijven, Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1966.
5. Bleijenberg, P. : Van partiële naar integrale samenwerking van tuinbouwbedrijven, Bedrijfsontwikkeling, 2^e jaargang nr. 7/8. Ministerie van Landbouw en Visserij, 1971.
6. Bleijenberg, P. : Co-operation of horticultural enterprises in the field of production. (Seminar of the committee work study and management in horticulture), Heelsum, 1969.
7. Heida, G. : Juridische aspecten van samenwerking in de landbouw, Landbouwkundig tijdschrift, nr. 3, pag. 79, maart 1969.
8. Lauterbach, E. : Auf richtigen Kurs mit Langfristplanung Plus, vol 5, nr. 3 (Maart 1971) p.p. 21.
9. Brightford, E.G. : Warum Management by Objectives?, Industrielle organisation 40, nr. 11, 1971.
10. Berenschot Raadgevend Bureau : Samenwerkingsvorm voor het kleine en middelgrote aannemingsbedrijf, 1969.
11. Wouterse J.J. e.a. : Fusie en samenwerking, Samsom, Alphen a/d Rijn, Brussel 1972.
12. Martens, K. : Samenwerking op het gebied van mechanisatie in Nederland en West Duitsland. Landbouwmechanisatie, 1966. I.L.R.

13. NN : Samenwerking op akkerbouwbedrijven, rapport no. 66. Instituut voor Landbouwtechniek en Rationalisatie.
14. Baptist A.G. en Ridder de H. : Vormen van samenwerking in het gebruik van arbeid en materieel. Ministerie van Landbouw, 1965. België.
15. Parmentier, R. : The development of co-operatieve agricultural undertakings. First International Farm Management. Congress. Warwick University, June 1971.

Andere literatuur

- Wouterse, J.J. : Het ondernemingsbestuur en de kenmerken van fusierijpheid, Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde 45. (1971) no. 11 (dec.) pp. 446.
- Wouterse, J.J. : Fusierage en fusierijpheid. Intermediair 6 (1970) no. 42 (23 okt.) pp.1.
- Gasser, Ch. : Selbständigkeit oder Fusion. Fortschrittliche Betriebsführung 21 (1972) no. 2 (febr.) pp. 55.-.
- Boeddeker, G. : Schaalvergroting in het bedrijfsleven. Utrecht, het Spectrum. Marka 90.
- Krekel, N.R.A., Woerd, T.G. v.d. : Ontwikkeling, samenwerking, fusie; theorie en praktijkvoorbeelden, Alphen a/d Rijn, Samson.
- Haagen, A.M. van : Fusie en overname; literatuurstudie. Delft, Technische Hogeschool.
- NN : Guide.pratique a l" mage des associés en G.A.E.C. Unnion des groupements pour l ' exploitation agricole.
- Muiden, G. van en Heida, G. : Samenwerking in landbouw en middenstand. Deventer 1968.
- Heida, G. : Een nieuwe agrarische vennootschap in Frankrijk, Tijdschrift voor vennootschappen, verenigingen en stichtingen, 12^e jaargang no. 3, 1969.
- Kreveld, D. van : Individu versus groep, Intermediair, 8^e jaargang, 52, 1972.

- Union des Groupements pour : Agriculture de Groupe en France, Paris nr 22-23-
l'exploitation agricole (U.G.E.A.) 24, nov. 1973. no. 80-81, juni 1973.
Principes et methodes de gestion de groupe, no.
62, Paris, dec. 1969.
- Bosman, A. : Groepen, gedrag en handelen, E.S.B. juli 1973.
In samenvoeging van bedrijven een oplossing
voor de financiërings- en rentabiliteitspro-
blemen? Bedrijfsontwikkeling, jaargang 4, 1973.
- Schmidt-Volkmar, Armin : Intensität und Formen der Zusammenarbeit im
Landwirtschaftlichen Produktionsbereich und
ihre Bedeutung für das Leitbild vom Landwirt-
schaftlichen Betrieb-dargestellt am Beispiel
Frankreich-, Berichten über Landwirtschaft
(Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirt-
schaft) 1967, heft 4.
- Schiller, O. : Gemeinschaftsformen im Landwirtschaft, Gemein-
schaftsformen im Landwirtschaftlichen Produc-
tionbereich (1965).