

## Werkpakketten, middel tot schaalvergroting

### Larger-scaled forest operations

M. Bol en D. Sikkel

resp. Bosbouwproefstation en Staatsbosbeheer

#### Inleiding

In deze tijden van stijgende loonkosten en min of meer gelijkblijvende houtprijzen vraagt menig boscigenaar zich af in hoeverre er met een samenwerking in de bosbouw betere bedrijfsresultaten kunnen worden verkregen.

Het onlangs verschenen rapport van de Structuurcommissie Bos en Houtsector van het Bosschap (1969) is een goed voorbeeld van hetgeen door samenwerking tussen werknemers en werkgevers in de bosbouw, handel en industrie, praktijk en wetenschap kan worden bereikt. Het rapport geeft richtlijnen aan voor de verdere ontwikkeling van de bosbouw, zowel voor de overheid als voor de boscigenaar. Om tot betere bedrijfsuitkomsten te komen is echter meer nodig dan een analyse van de bestaande situatie <sup>1)</sup>.

Hoewel de boscigenaren elkaar kunnen ontmoeten in het Bosschap, de Koninklijke Nederlandse Bosbouw Vereniging of de Nederlandse Vereniging van Boscigenaren zijn zij door hun verdeeldheid een zwakke tegenspeler van de georganiseerde houthandel en kwekersorganisaties. Voor zover de boscigenaren het beheer niet aan een rentmeester die meerdere bezittingen onder zijn beheer heeft, hebben vertrouwen, hebben zij vanwege de geringe omvang geen enkele invloed op de houtprijs, de kwaliteit van het plantsoen en de doelmatigheid van de uitvoering. Zowel voor het verkrijgen van een verantwoorde houtprijs als voor het verschaffen van zekerheid omtrent de levering van goed plantsoen is het nodig dat men gaat denken in grotere eenheden, waarvan de kwaliteit beantwoordt aan het gestelde doel en waarbij de continuïteit van de verkoop en de inkoop zo goed mogelijk is verzekerd; in het kort gezegd schaalvergroting.

<sup>1)</sup> Overdruk uit: Ned. Bosb. Tijdschr. 41 (10/11), 1969 (302-307)

Foto's: Bosbouwproefstation.

<sup>2)</sup> Onder bedrijf wordt in dit artikel verstaan een organisatie belast met de uitvoering van een van tevoren opgesteld plan om te bereiken dat de doelstelling van houtproductie en welzijn zo economisch mogelijk wordt bereikt.

#### Summary

Authors argue to come to enlargement of scale in the structurally fragmented Dutch forests by putting out forest work to contract. Development of a number of well-equipped enterprises for contract work could be promoted if forest work would be regionally brought together in units, while at the same time the costs of forest operations could be reduced. This limited form of cooperation, maintaining mutual independence, could be a base for further cooperation in a broader field.

In dit artikel wordt met schaalvergroting bedoeld schaalvergroting door samenwerking. Voorts ligt een sterk accent op samenwerking bij de uitvoering. Bedrijfsvergroting en beheersorganisatie zijn niet of nauwelijks ter discussie gesteld hoe noodzakelijk dit op zichzelf ook is. Het nadeel van een dergelijke partiële benadering is dat ook het effect een beperkt karakter zal hebben, anderzijds is er het voordeel van een snelle, realiseerbare aanpak, die een beginpunt voor bredere oplossingen kan zijn.

#### Schaalvergroting

Niet elke schaalvergroting leidt tot een verbetering van de bedrijfsuitkomsten en zeker niet tot de beste. Er moet worden gestreefd naar een optimale schaal. De Nederlandse boscigenaren zullen vrijwillig tot verschillende vormen van samenwerking moeten komen die de nadelen die de versnippering van het bosbezit met zich meebrengt zo goed mogelijk compenseren. Naarmate de deskundigheid van de beheerder groter is en de ter beschikking staande machines duurder zijn, zal de optimale schaal groter zijn. Het ligt in de lijn der verwachting dat de optimale schaal van houtverkoop, van plantsoeninkoop en van het uitvoeren van werken, de komende jaren aanzienlijk groter zal worden.

Schaalvergroting kan men bereiken door horizontale of verticale samenwerking. Horizontale samenwerking is samenwerking door gelijk gerichte bedrijven. Indien de boscigenaar het hout verkoopt, velt, transporteert, verzaagt en zonodig verder verwerkt, spreekt men

van een verticale samenwerking of integratie. Daarbij is het niet van principiële betekenis of hij de velling en het vervoer met eigen arbeidskrachten uitvoert of daarvoor aannemers (loonwerkers) inschakelt. Essentieel is alleen of hij de totale produktieketen in handen heeft. Aangezien hij het hout zelf verkoopt aan de uiteindelijke afnemer, kent hij de minimale kwaliteits-eisen. Bij de teelt, de velling, de opwerking, het meten, het vervoer en de bewerking zal hij er naar streven de produktiekosten zo laag mogelijk te houden door alle onnodige handelingen te vermijden.

In de praktijk zal de boseigenaar slechts een gedeelte van de produktieketen zelf kunnen doen. De teelt en het vellen is hem als regel wel bekend. De houtmarkt met de mogelijkheden van het opwerken tot sortimenten en de moeilijkheden van het vervoer zijn voor hem als regel onbekende gebieden. Door het inschakelen van deskundige handelaren en aannemers die eventueel ook nog de velling voor hun rekening nemen, kan hij de gehele produktie overzien. Hij weet dan waarvoor het hout moet dienen en kent de prijs van hout. De gehele produktie dient hieraan te worden aangepast. Hoewel er dus in feite geen integratie van het eigendom of van de organisatie heeft plaats gevonden, is het toch mogelijk om dezelfde gunstige resultaten te verkrijgen als bij een volledige materieel geïntegreerde onderneming.

Steinlin (1968) noemt dit "geistige Integratie" en verstaat hieronder de tendens dat de afzonderlijke produktietrappen zich zo gedragen alsof zij deel uitmaken van een geïntegreerde onderneming zodat verliezen of storingen tussen de verschillende trappen worden voorkomen. Op dit gebied kan in Nederland nog veel worden verbeterd. De eerste stap is gezet door de samenwerking van boseigenaren, handelaren en industrie in de Structuurcommissie van het Boschap. Om tot een geïntegreerde aanpak te komen van de gehele produktieketen, zal nog veel wanstouwen tussen de boseigenaar, de handelaar, de aannemer en de eindgebruiker van het hout moeten worden overwonnen. Dit zal alleen mogelijk zijn wanneer de participanten met erkenning van elkaars recht om enerzijds een zo hoog mogelijke prijs te bedingen voor het hout en anderzijds het produkt zo goedkoop mogelijk in te kopen, in staat zijn de gehele produktieketen te overzien. Dit is geen eenvoudige zaak. Slechts een beperkt aantal boseigenaren, beheerders en handelaren is hiertoe in staat. Bij deze "geistige Integratie" zal men in grote hoeveelheden moeten denken van minstens 10.000 m<sup>3</sup> en zal het streven naar continuïteit in het produktieproces leiden tot klantenbinding. De voordelige gelegenhedenverkoop die de boseigenaar zo welkom was, maar waarmee de handelaar voor de laatste maal aldaar heeft gekocht zal dan tot het verleden gaan behoren. Het prijzenverloop zal een veel stabiel karakter verkrijgen. Het netto-rendement zal bij een gestroomlijnde produktieketen ongetwijfeld groter zijn.

De jaarlijkse houtkap bedraagt in Nederland thans 800.000 m<sup>3</sup> en groeit weldra uit tot 1.000.000 m<sup>3</sup>. In de inlandse houthandel zijn thans plm. 200 handelaren werkzaam. Er zijn echter slechts enkele grote firma's die de middelen hebben om zich de grote investeringen te kunnen getroosten die nodig zijn om tot schaalvergroting te komen. Het valt daarom te verwachten dat het aantal firma's sterk zal afnemen hetzij door fusie hetzij door beëindiging van het bedrijf. Met de kwekers in Nederland is het niet veel anders gesteld. De kundigheid van de Nederlandse kweker wordt internationaal algemeen erkend. De bedrijven zijn echter over het algemeen te klein om in voldoende mate te kunnen mechaniseren en te weinig kapitaalkrachtig om de nodige investeringen te kunnen doen in gebouwen en arbeidsbesparende machines.

De noodzakelijke schaalvergroting van houthandel en kwekers zou in sterke mate bevorderd kunnen worden, indien de boseigenaren in grotere eenheden zouden gaan denken. Het zou voor de houthandel en voor de kwekers van grote betekenis zijn indien de boseigenaren hun meer zekerheid zouden kunnen verschaffen over kwantiteit, kwaliteit en continuïteit.

In de Nederlandse bosbouw zal samengewerkt moeten worden, een samenwerking die zijn beginpunt kan hebben op het terrein van de uitvoering van werk.

### Samenwerking bij de uitvoering van werk

Horizontale samenwerking bij de uitvoering van werk geeft de mogelijkheid tot het gemeenschappelijk inzetten van werktuigen, machines en arbeid. Hierdoor wordt een betere benutting van de capaciteit mogelijk, waardoor op korte termijn goedkoper kan worden gewerkt. Zo kunnen de kosten voor houtuitsleep met landbouwtrekkers bij 500 draaiuren per jaar bijvoor-



Trekker met slagmaaier bij terreinvoorbereiding en bosverzorging



Bosbouwtrekker voor het uitslepen van langhout

beeld f 6 per m<sup>3</sup> bedragen en bij 1000 uren bijvoorbeeld f 5 per m<sup>3</sup>.

Door het werken op grotere schaal is er bovendien de mogelijkheid de graad van mechanisatie op te voeren, waardoor de structuur van de produktiekosten wordt gewijzigd. Gewijzigd in die zin dat het aandeel arbeidskosten afneemt en het aandeel machinekosten toeneemt, waardoor op langere termijn een geringere gevoeligheid voor loonstijgingen mag worden verwacht. Als voorbeeld kan de vervanging van landbouwtrekkers door in aanschaf duurdere, maar zeer arbeidsproductieve bosbouwtrekkers worden genoemd.

Er bestaan voor horizontale samenwerking verschillende vormen (van Duin, 1969).

- *individuele samenwerking* tussen een beperkt aantal bedrijven, door uitwisseling van werktuigen, machines en arbeid tegen afgesproken tarieven.
- een dergelijke samenwerking kan een wat meer geformaliseerde vorm aannemen als *machine-ring*, indien

meerdere bedrijven machines en arbeid inbrengen. Bij uitwisseling zijn de individuele eigenaar der machine en de gebruiker partners, de ring draagt geen verantwoordelijkheid.

- bij de *machine-coöperatie* koopt de coöperatie de machines, die aan de leden tegen vergoeding ter beschikking worden gesteld. De coöperatie draagt verantwoordelijkheid en beschikt over een administratie en technisch apparaat. Hierdoor is deze samenwerkingsvorm behept met administratie-, onderhouds- en beheerskosten.

- het effect van dergelijke samenwerkingsvormen kan men ook trachten te verkrijgen door inschakeling van *loonbedrijven*. In feite worden dan naast de uitvoering, ook de financiering en de organisatie afgestoten.

In de landbouw zijn vooral de individuele samenwerking en de inschakeling van loonbedrijven tot ontwikkeling gekomen. In de praktijk komen combinaties voor van eigen uitvoering, samenwerking en uitbesteding aan loonwerkers.

Voor de bosbouw zou een dergelijke ontwikkeling evenzeer kunnen worden bepleit. Daarbij moet worden gevreesd dat, evenals in de landbouw, de machine-ring en de machine-coöperatie door allerlei omstandigheden niet tot snelle bloei zullen geraken. Individuele samenwerking kan tot resultaten voeren, echter tot beperkte resultaten omdat een volledige capaciteitsbenutting van machines en een voldoende schaal in veel gevallen niet zal ontstaan.

Dat is de reden dat hier de nadruk wordt gelegd op inschakeling van loonbedrijven. Men dient echter wel te bedenken dat dit niet onder alle omstandigheden de beste oplossing hoeft te zijn. Cijfers (van Duin, 1969) lijken erop te wijzen, dat samenwerking (individueel, machine-ring, machine-coöperatie) tot nog betere resultaten voert, met name op grote productie-eenheden. Bij welke grootte een dergelijke grens in de bosbouw zou liggen is niet bekend. De wijze waarop de loonbedrijven zich verder zullen ontwikkelen zal hierop ook mede van invloed zijn.

### Uitbesteding van werk aan loonbedrijven

De uitbesteding van werk aan loonbedrijven heeft als voordelen dat een specialistische uitvoering mogelijk wordt, bij een hogere graad van mechanisatie en een goede capaciteitsbenutting der machines, en zonder grote overheadverliezen.

Er zijn ook nadelen:

- er ontstaat door afstoting van de uitvoering een zekere mate van afhankelijkheid; terugkeer tot eigen uitvoering is niet of niet op korte termijn mogelijk
- een zekere mate van afhankelijkheid ontstaat ook wat betreft het tijdstip van uitvoering
- er wordt werk afgestoten dat deels een leidend karakter heeft (bijvoorbeeld methodieken), waardoor het gevaar bestaat dat de specialistische kennis bij het bedrijf verloren gaat

– er wordt werk afgestoten waarbij in machines geïnvesteerde kapitalen zullen renderen met naar schatting 7 tot 8%. Men kan zich afvragen of het zinvol is dat het bosbedrijf dergelijke relatief gunstige investeringen afstoot en zichzelf beperkt tot specifieke investeringen in bos, die misschien 2 of 3% opbrengen (Steinlin, 1969). Dat vergelijking van dergelijke percentages niet zonder meer geoorloofd is, is in de literatuur aangetoond (Mooij, 1968).

Combinatie van eigen uitvoering en uitbesteding heeft als voordeel behoud van onafhankelijkheid en als nadeel dat de schaal waarop gewerkt zou kunnen worden in feite weer wordt verkleind. Overigens moet worden bedacht dat de bosbouw, met wellicht een enkele uitzondering, nog geen specifieke loonbedrijven in de zin van dit artikel kent. Daarom is er op dit moment geen mogelijkheid van een eventuele, absolute keuze voor volledige afstoting. Er kan hoogstens sprake zijn van een geleidelijke overgang.

In de eerste plaats zal de ontwikkeling van het loonbedrijf in de bosbouw moeten worden gestimuleerd. Dit zou kunnen gebeuren door regionaal werk als pakket aan te bieden, waardoor de uitbesteding een werkelijk samenwerkingsaccent krijgt. Het voordeel hiervan is dat een goede coördinatie aan de zijde van het aanbod tot stand komt, wat anders niet zonder meer verzekerd is. Hierop wordt in het hoofdstuk "werkpakketten" teruggekomen.

Regionale samenwerking bij de uitvoering van werk met coördinatie van het aanbod en gebruikmaking van loonbedrijven lijkt een goede start te zijn. Wellicht zal van hieruit een groei van de samenwerkingsgedachte op een breder terrein ontstaan die, zoals in het begin van dit artikel is gesteld, dringend gewenst is. Afgezien van de mogelijkheden van primaire herstructurering aan de zijde van het beheer, geeft afstoting van de uitvoering of een deel daarvan reeds de mogelijkheid tot secundaire simplificatie, omdat een deel der activiteiten vervalft.

Bij uitbesteding van werk op het arbeidsintensieve terrein van de houtoogst kan reeds een strengeling, vervlechting van samenwerking bij uitvoering en beheer ontstaan. In principe zal verkoop van hout vóór de velling gebeuren. Indien de bouseigenaren bij de houtverkoop en met name bij de verkoop van hout dat tot een standaardsortiment zal worden opgewerkt (bijvoorbeeld spaanplaathout), gezamenlijk als producent op gaan treden en aldus vele, kleine partijen als kwantiteit aanbieden kunnen zij een betere prijs bedingen. Indien deze verkoop de vorm aanneemt van meerjarige leveringscontracten is in feite de verticale samenwerking begonnen.

## Loonbedrijven

Reeds tijdens de manifestatie "Bos en Mens" is de uitbesteding van werk aan loonbedrijven als mogelijkheid genoemd (Bol, 1967). Toen is gesteld dat de uit-

voering ter hand moet worden genomen door bedrijven die:

- over de vereiste vakkennis beschikken
- voldoende groot zijn om over een modern, vakbekwaam arbeidspotentieel te beschikken en
- zich investeringen in machines kunnen veroorloven.

Er werd op gewezen dat een belangrijke plaats bij de uitvoering zou kunnen worden ingeruimd voor loonbedrijven. De mogelijkheid dat dit loonbedrijven zouden zijn die in voorjaar en zomer in de landbouw em-plooi vinden en daarnaast, deels met dezelfde machines, in de bosbouw met een top in herfst, winter en voorjaar is toen gereserveerd benaderd. Immers de bosbouw kent enerzijds specifieke werkzaamheden (bijvoorbeeld vellen, snoeien, schillen, uitmeten en korten), anderzijds stelt ze andere technische eisen aan machines die overigens vergelijkbaar werk verrichten (bijvoorbeeld plantmachines, hydraulische kranen, trekkers). Deze andere eisen hebben betrekking op de ruwere condities van het zware produkt waarmee in de bosbouw gewerkt moet worden. Een duidelijk voorbeeld is de ontwikkeling van speciale bosbouwtrekkers. Een voortzetting van deze ontwikkeling in de richting van specifieke, produktieve machines ligt bij stijgende kosten van de produktiefactor arbeid voor de hand. Daarom werd de verwachting uitgesproken dat – naast gehele of gedeeltelijke uitvoering in eigen beheer door grotere bosbedrijven of combinaties van kleine bosbedrijven – loonbedrijven, in toenemende mate gebruikmakende van specifieke bosbouwmachines, een grotere functie bij de uitvoering van de bosarbeid zullen krijgen.

De verhouding bosbedrijf-loonbedrijf is ingeval van werkzaamheden bij de bosaanleg en verzorging eenvoudig: het bosbedrijf (producent) kan individueel het loonbedrijf benaderen of gezamenlijk werk aanbieden.

Bij de houtoogst zijn er meer mogelijkheden. Hier kunnen ook de handel of de houtverwerkende industrie opdrachtgever zijn (zie figuur op pag. 306).

Er is in het schema uitgegaan van een zelfstandig loonbedrijf. In feite kan het loonbedrijf ook in mindere of meerdere mate contractueel of organisatorisch gebonden zijn aan producent (met als extreem uitvoering in eigen beheer) óf met name bij de oogst, aan handel of industrie. Binding, in welke vorm dan ook, aan de houtverwerkende industrie zou voor deze het voordeel hebben er meer invloed op uit te kunnen oefenen dat de grondstof hout, die potentieel voorhanden is, ook beschikbaar komt (Steinlin, 1968).

## Werkpakketten

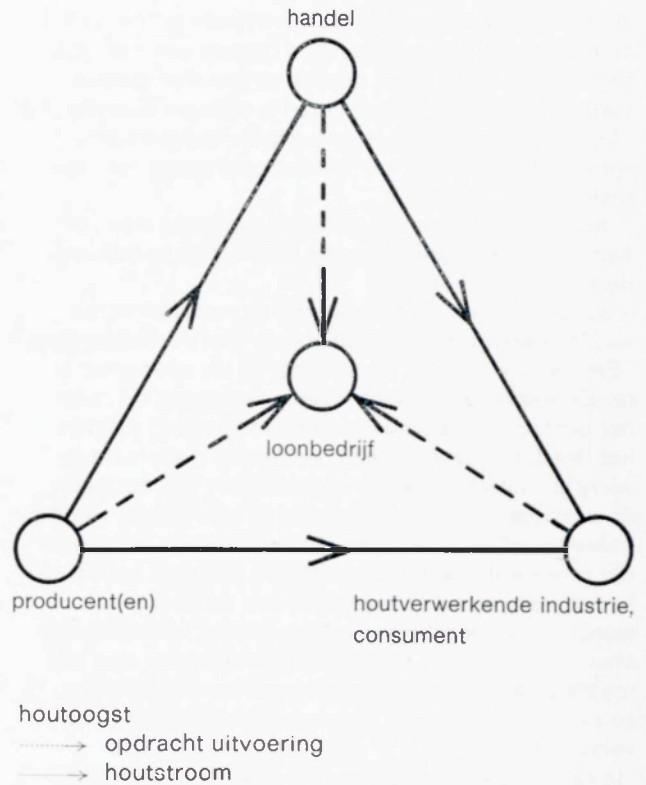
Reeds eerder is gesteld dat de uitbesteding van werk aan loonbedrijven op zichzelf nog geen optimale voorwaarden voor de uitvoering schept. Zo bestaat bijvoorbeeld geen zekerheid dat een loonbedrijf er in de bosbouw in zou slagen in een bepaalde regio voldoende opdrachten te verwerven, respectievelijk dat er on-

voldoende werk wordt aangeboden.

Betere condities worden voor de uitvoering gescha- pen indien bosbedrijven regionaal het werk dat voor uitbesteding in aanmerking komt in één of meerdere pakketten zouden bundelen, gericht naar plaats en tijd. Dat betekent dat werkpakketten worden aan- geboden die kwantitatief belangrijk zijn en bovendien geconcentreerd in bepaalde delen van de regio. Als gevolg daarvan kunnen de beschikbare capaciteiten beter worden benut en kunnen de kosten voor trans- port en toezicht lager zijn. Eisen met betrekking tot het tijdstip van uitvoering zouden in het werkpakket kunnen worden ingebracht; overigens zou men daar- in het loonbedrijf bij de uitvoering een zekere be- wegingsvrijheid moeten geven. Kwantitatief gesproken zou gestreefd kunnen worden naar eenheden van 5.000 à 10.000 ha, conform de minimale eisen voor een vol- ledige benutting van moderne bosbouwmaschinen. Elders en in een wat ander verband (Tromp, 1969) wordt gesproken over "bedrijfseenheden van formaat" ter grootte van 6-12.000 ha.

De werkzaamheden op dergelijke eenheden zouden kunnen worden ondergebracht in één of enkele werk- pakketten. Op een dergelijke eenheid zou bijvoor- beeld plaats kunnen zijn voor drie bosploegplantma- chines, diverse vellingsploegen met motorzagen, één à twee kleine oogstmachines voor dunningen, één bosbouwtrekker voor langhoutuitsleep, één à twee industriehout-combinaties.

Bij deze vorm van samenwerking zouden kleine en



Trekker met kraan en bogie- trailer voor het laden en uit- rijden van standaardsortiment

zeer kleine bosbedrijven zich, met behoud van zelfstandigheid, kunnen aansluiten bij een kern van grotere bedrijven en aldus profiteren van door geconcentreerd aanbod te verkrijgen goedkopere uitvoering.

Bij het tot stand komen van een dergelijke samenwerking is regionaal een contactpunt nodig, met als taak:

- het samenstellen van gerichte werkpakketten op basis van de opgaven van de deelnemende beheerders
- het aanbieden en gunnen van de werkpakketten aan loonbedrijven na ruggespraak met de beheerders.

Een laatste taak nl. de controle op de uitvoering en de afrekening zou onzes inziens voorlopig niet aan het contactpunt moeten worden toegekend. Gezien het feit dat bij de bedoelde samenwerkingsvorm de verschillende beheren in stand blijven lijkt het beter de controle op de uitvoering en de afrekening aan die beheren zelf over te laten. Anders bestaat het gevaar dat regionaal, via een contactpunt met veel bevoegdheden, een nieuw beheerspunt aan de bestaande wordt toegevoegd, waardoor overhead verliezen ontstaan. Wellicht kan op het Staatsbosbeheer een beroep worden gedaan om regionaal een rol bij deze zo eenvoudig mogelijk te houden contactpunten te vervullen.

In een op initiatief van de HID-Staatsbosbeheer ir. J. Th. Overbeek tot stand gekomen bijeenkomst van enkele grote Veluwe bosbeheerders hebben de auteurs van dit artikel voorgesteld werkpakketten samen te stellen voor de regio Veluwe. Dit gebeurt thans door de Afdeling Arbeidsorganisatie van het Staatsbosbeheer en de Afdeling Bosarbeid en Techniek van het Bosbouwproefstation op basis van door de bosbeheerders te verstrekken informatie.

Met deze informatie zal als voorbeeld een aantal werkpakketten worden samengesteld. Bij toepassing in de praktijk zou het aanbieden van werkpakketten en het onderhandelen met loonbedrijven kunnen gebeuren op grond van een normenboek met arbeidstijden per ha, per km, per m<sup>3</sup> voor diverse boswerkzaamheden. Basisgegevens voor een dergelijk normenboek zijn voor een belangrijk deel reeds beschikbaar.

Auteurs hopen dat de beschreven, beperkte vorm van samenwerking, met behoud van wederzijdse onafhankelijkheid een kans in de Nederlandse bosbouw zal krijgen. En dat deze de ontwikkeling van een aantal deskundige en goed uitgeruste loonbedrijven voor de bosbouw zal stimuleren en tot verbetering van de bedrijfsresultaten zal bijdragen. Bij welslagen zou tevens een fundament voor de zo noodzakelijke, verdergaande samenwerking zijn verkregen.

## Literatuur

- Bol, M. 1967. Ontwikkelingen bij de bosarbeid: motief tot samenwerking. *Ned. Bosb. Tijdschr.* 39 (6/7): 280-285.
- Boschap. 1969. Bosbouw en bosbouwbeleid in Nederland. *Ned. Bosb. Tijdschr.* 41 (9): 242-283.
- Duin, R. H. A. van. 1969. Mens, bos en arbeid: Bedrijfsorganisatorische ontwikkelingen in de landbouw. *Ned. Bosb. Tijdschr.* 41 (7/8): 217-226.
- Mooij, J. J. 1968. Bosrentevoet en rendering van het Nederlandse bos. *Ned. Bosb. Tijdschr.* 40 (3): 94-104.
- Steinlin, H. 1968. Forst und Holz – heute und morgen. *Holz-Zentralblatt* 94 (87): 1259-1261.
- Steinlin, H. 1968. Die Alternative. *Forsttechnische Informationen* (12): 94-102.
- Steinlin, H. 1969. Möglichkeiten und Grenzen der Mechanisierung der Forstwirtschaft. *Holz – Kurier* (8).
- Tromp, P. H. M. 1969. Mens, bos en arbeid: Discussiebijdrage opgenomen in "Post scriptum". *Ned. Bosb. Tijdschr.* 41 (7/8): 231-232.