



PRAKTIJKONDERZOEK  
PLANT & OMGEVING

# Ondernemerschap in de glastuinbouw

Een analyse op 15 geïntegreerde en 5 biologische bedrijven

C.J.M. van der Lans  
P.C.M. Vermeulen

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.  
Sector Glastuinbouw  
december 2003

PPO .....

© 2003 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. ....; € .....,...

Op deze plaats mogen de financiers vermeld worden met naam en eventueel logo.

Projectnummer: 41404402 / 41404419

**Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.**

Sector Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, Naaldwijk  
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk  
Tel. : 0174 – 63 67 00  
Fax : 0174 – 63 68 35  
E-mail : info.ppo@wur.nl  
Internet : www.ppo.dlo.nl

# Inhoudsopgave

pagina

SAMENVATTING.....	5
1 INLEIDING.....	11
1.1 Achtergrond .....	11
1.2 Doelstellingen van het onderzoek .....	11
1.3 Methode.....	12
1.3.1 Methode algemeen.....	12
1.3.2 Methode PPO glastuinbouw.....	13
1.4 Opbouw van het rapport .....	15
2 ANALYSE ONDERNEMERSCHAP: DE ORGANISATIEGEBIEDEN.....	17
2.1 Algemene bedrijfsgegevens .....	17
2.2 Leiderschap.....	18
2.2.1 Betrokkenheid ondernemer(s).....	18
2.2.2 Ondersteunen van verbetering.....	19
2.2.3 Erkenning en waardering .....	20
2.3 Beleid en strategie .....	20
2.3.1 Gebruik van informatie.....	20
2.3.2 Ontwikkelen van beleid en strategie .....	21
2.3.3 Uitvoeringsplannen.....	22
2.3.4 Communicatie.....	23
2.3.5 Toetsing en verbetering .....	23
2.4 Personeelsmanagement .....	24
2.4.1 Personeelsbeleid.....	24
2.4.2 Bevorderen van deskundigheid.....	25
2.4.3 Betrokkenheid medewerkers (of familieleden) .....	26
2.5 Middelenmanagement .....	27
2.5.1 Financiën.....	27
2.5.2 Informatie.....	27
2.5.3 Materialen en diensten.....	28
2.5.4 Technologie en kennismanagement .....	29
2.6 Procesmanagement .....	30
2.6.1 Identificatie van processen.....	30
2.6.2 Besturen en beheersen.....	30
2.6.3 Doorlichten en verbeteren.....	31
2.6.4 Innovatie van processen .....	32
2.6.5 Invoeren van procesveranderingen .....	32
3 ANALYSE WAARDERING EN EINDRESULTAAT ONDERNEMING: DE RESULTAATGEBIEDEN.....	34
3.1 Waardering door medewerkers .....	34
3.2 Waardering door klanten en leveranciers.....	35
3.3 Waardering door de maatschappij .....	36
3.4 Eindresultaten.....	36
4 TOTAALBEELD ONDERNEMERSCHAP: ZWAKKE EN STERKE PUNTEN EN INVLOED SCHAALGROOTTE.....	39
4.1 Zwakke en sterke punten in het ondernemerschap.....	39

4.1.1	Zwakke punten.....	39
4.1.2	Sterke punten .....	41
4.2	Ondernemerschap in relatie tot schaalgrootte .....	42
5	DISCUSSIE .....	49
5.1	Methodiek .....	49
5.2	Resultaten .....	50
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	53
6.1	Conclusies.....	53
6.2	Aanbevelingen .....	54
	LITERATUUR .....	55
	BIJLAGE 1: VRAGENLIJST ONDERZOEK 'INNOVATIEF ONDERNEMERSCHAP' .....	57
	BIJLAGE 2: INDIVIDUELE SCORES PER BEDRIJF.....	65
	BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN OPMERKINGEN TIJDENS INTERVIEWS.....	67

# Samenvatting

## Inleiding

Agrarische bedrijven zullen de komende jaren belangrijke ontwikkelingen moeten doormaken om hun *licence to produce* en *licence to deliver* te behouden en te verstevigen. Om maatschappelijke waardering te verkrijgen zijn ontwikkelingen nodig op het gebied van milieu, het duurzaam beheer van essentiële voorraden, arbeidsomstandigheden en imago, logistieke vraagstukken en ruimtelijke ordening.

Dit vraagt volledig transparante productieprocessen, zodat de maatschappij zicht krijgt op welke manier aan de eisen op het gebied van voedselveiligheid en milieu wordt voldaan. Voor de agrarische ondernemers is een aanpassing van het ondernemerschap nodig om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen, om zo mee te kunnen groeien in de ontwikkelingen en de gestelde eisen ten uitvoer te kunnen brengen. Naast deze externe noodzaak zal er ook vaak sprake zijn van een interne drang bij ondernemers om hun niveau van ondernemerschap te verbeteren ("profit" gedreven).

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe ziet het ondernemerschap er in de praktijk uit? Zijn er verschillen tussen biologische en geïntegreerde bedrijven en tussen verschillende bedrijfsgroottes?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten in het ondernemerschap?
- Welke ontwikkelingslijnen zijn hierin te herkennen?
- Zijn er knelpunten in deze ontwikkelingen aan te geven?

Dit onderzoek is gericht op het kunnen aanreiken van ontwikkeltrajecten voor ondernemers, zodat zij beter kunnen inspelen op de toekomstige eisen van de maatschappij en de daarvoor noodzakelijke strategieën op kunnen pakken.

## Methodologie

PPO en IMAG hebben met ondernemers in de geïntegreerde en in de biologische bedekte teelten interviews gehouden om de kritische succesfactoren van ondernemerschap te meten. Het betrof in totaal ca 42 interviews (27 in de glastuinbouw (biologische en geïntegreerde bedrijven), 10 in de paddenstoelensector (biologische en geïntegreerde bedrijven) en 5 in de bloembollensector (alleen geïntegreerde bedrijven)).

Vanwege verschillen in het ondernemerschap in de glastuinbouw ten opzichte van de andere bedekte teelten heeft PPO Glastuinbouw voor de sector glastuinbouw ingezet op een enigszins gewijzigde aanpak in vergelijking met de andere sectoren. Voor de interviews is gebruik gemaakt van de QuickScan uit het project 'Het Mysterie van het Ondernemerschap', welke is gebaseerd op een uitgebreide vragenlijst van het INK-model. Wel is van deze QuickScan de oorspronkelijke vragenlijst ingekort en aangepast met een meer begrijpelijke vraagstelling en woordkeuze. Het betrof open vragen aan de ondernemer, waarbij de interviewer het antwoord scoorde overeenkomstig de INK methodiek.

Volgens de INK methodiek zijn de volgende aandachtsgebieden gebruikt:

1. Leiderschap
  - Betrokkenheid ondernemer(s)
  - Ondersteunen van verbetering
  - Erkenning en waardering
2. Beleid en strategie
  - Gebruik van informatie
  - Ontwikkelen van beleid en strategie
  - Uitvoeringsplannen
  - Communicatie
  - Toetsing en verbetering
3. Medewerkers
  - Personeelsbeleid
  - Bevorderen van deskundigheid
  - Betrokkenheid medewerkers (of familieleden)

4. Middelen
  - Financiën.
  - Informatie
  - Materialen en diensten
  - Technologie en kennismanagement
5. Processen
  - Identificatie van processen
  - Besturen en beheersen
  - Doorlichten en verbeteren
  - Innovatie van processen.
- Invoeren van procesveranderingen
6. Waardering door medewerkers
7. Waardering door klanten en leveranciers
8. Waardering door de maatschappij
9. Eindresultaten: financieel en operationeel

PPO heeft vanwege de moeite die het kostte om bedrijven te enthousiasmeren voor het onderwerp uiteindelijk 15 geïntegreerde en 5 biologische bedrijven geïnterviewd volgens een aselechte steekproef uit een PPO-adressenlijst.

Het plan was om na afloop van de interviewronde de bedrijven in groepen van circa 5 bedrijven met vergelijkbare scores uit te nodigen voor een workshop. Daarin zou worden geïnventariseerd waar bij deze bedrijven nu en in de toekomst knelpunten of behoeften liggen rondom ondernemerschap en bedrijfsorganisatie. Ook zou aandacht worden besteed aan mogelijke oplossingen voor deze knelpunten in termen van trainingen, folders, onderzoek, etc. Wegens onvoldoende animo hebben deze bijeenkomsten geen doorgang gevonden.

Op basis van de uitkomsten van de 20 interviews heeft een analyse plaatsgehad van de gevonden verbeterpunten op bedrijfsniveau. Deze zijn geïntegreerd tot groepsniveau.

### **Resultaten**

In de analyse is eerst per aandachtgebied van INK aangegeven hoe de 20 bedrijven als groep hierin scoren. Dit levert een beschrijving van sterke en zwakke punten.

Vervolgens is voor de groep van 20 bedrijven als geheel bekeken welke onderdelen van het ondernemerschap zwak respectievelijk sterk te noemen waren.

De volgende subonderdelen zijn aandachtspunten:

- Ontwikkelen van beleid en strategie
- Communicatie
- Betrokkenheid medewerkers
- Besturen en beheersen
- Innovatie van processen

Dit beeld verschilt niet veel voor de biologische bedrijven ten opzichte van de geïntegreerde bedrijven. Voor de biologische bedrijven is communicatie (rondom beleid en strategie, plannen, en bedrijfsresultaten met medewerkers, afnemers/toeleveranciers en de maatschappelijke omgeving) een iets minder groot knelpunt dan voor de geïntegreerde bedrijven. Het onderdeel 'betrokkenheid medewerkers' bleek met name bij de geïntegreerde bedrijven een zwak punt.

De knelpunten rondom 'ontwikkelen van beleid en strategie', 'communicatie' en 'betrokkenheid medewerkers' hebben grotendeels dezelfde oorzaak. Op het merendeel van de bedrijven neemt (nemen) de ondernemer(s) vaak alleen de beslissingen. Medewerkers blijken niet of nauwelijks te (willen) worden betrokken bij de besluitvorming. Als de doelstellingen en bedrijfsstrategie door de ondernemer zijn uitgedacht, worden ze (soms) aan de medewerkers medegedeeld. De ondernemers zijn wel bekend met de ideeën van het personeel. Het gaat hier om ideeën voor wijzigingen in de werkzaamheden, maar nauwelijks om ideeën voor het bedrijfsbeleid. Vaste medewerkers en de bedrijfsleider(s) vormen een belangrijker klankbord voor de ondernemer dan parttime medewerkers als het gaat om de bedrijfsvisie.

Op een deel van de bedrijven is de werkwijze op papier beschreven als onderdeel van een kwaliteitszorgsysteem. Veelal bepaalt de ondernemer de werkwijze, maar meestal ligt deze al jaren vast en is ze routine. Niet op alle bedrijven echter zijn de werkwijzen beschreven. Vanwege de veranderde eisen uit de markt is het ook voor hen raadzaam om een kwaliteitssysteem te gaan opzetten. Daarmee kunnen bovendien nieuwe ideeën en verbetervoorstellen gestructureerd worden verzameld, beoordeeld en eventueel worden doorgevoerd, wat ten goede komt aan het bedrijf.

De volgende punten zijn sterke punten voor de groep als geheel:

- Betrokkenheid van de ondernemer
- Doorlichten en verbeteren
- Eindresultaten: financieel

Dit rijtje verschilt enigszins voor biologische en geïntegreerde bedrijven. Voor de biologische bedrijven zijn dit Betrokkenheid van de ondernemer, Personeelsbeleid, en Doorlichten en verbeteren. Voor de geïntegreerde bedrijven gaat het om Doorlichten en verbeteren, en Financiële Eindresultaten.

Op het onderdeel 'betrokkenheid van de ondernemer' wordt vooral hoog gescoord door de verbeterde afstemming van het bedrijf op de belangen van de afnemers en de kwaliteit van de samenleving de laatste jaren.

'Doorlichten en verbeteren' scoorde hoog doordat de ondernemers zelf aangaven dat verbeteren op hun bedrijf een automatisme geworden is. Vanwege de subjectiviteit vraagt deze score enige voorzichtigheid. Op 'financiële eindresultaten' wordt hoog gescoord dankzij de inmiddels jarenlange vergelijking met collega bedrijven (bijv. in registratiegroepen). Bij biologische bedrijven wordt nauwelijks vergeleken met collega's, door hun unieke teeltplannen, maar ook uit angst voor concurrentie.

Bij de biologische bedrijven wordt van het personeel verwacht dat ze de teeltwijze onderschrijven, wat leidt tot een hoge score voor het onderdeel 'personeelsbeleid'.

### **Ondernemerschap in relatie tot schaalgrootte**

Verwacht kan worden dat de scores voor bepaalde onderdelen van het ondernemerschap samenhangen met de bedrijfsorganisatie van een bedrijf. De bedrijfsorganisatie hangt op haar beurt weer sterk samen met de schaalgrootte van een bedrijf. Om deze mogelijke samenhang te beoordelen, zijn de bedrijven op basis van bedrijfsgrootte ingedeeld in tertielen, waarna voor elke groep de gemiddelde score op elk (sub)onderdeel van ondernemerschap in bepaald:

- groep 'kleinste bedrijven', gemiddeld 1,47 ha
- groep 'middelgrote bedrijven', gemiddeld 2,73 ha
- groep 'grootste bedrijven' gemiddeld 6,29 ha

Meest opvallend waren de volgende punten:

Zwak ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep kleinste bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Ondersteunen van verbetering
- Gebruik van informatie
- Uitvoeringsplannen
- Toetsing en verbetering
- Personeelsbeleid
- Bevorderen van deskundigheid
- Technologie en kennismanagement

Bij 'ondersteunen van verbetering' leggen de kleinste bedrijven de nadruk op het verbeteren van vakmanschap, inzet en het productieproces. De beide andere groepen bedrijven analyseren ook de uitkomsten van bedrijfskengetallen voor de verbetering van hun bedrijfsprocessen en besteden aandacht aan verbetering in de samenwerking met afnemers.

Qua 'gebruik van informatie' verzamelen de kleinste bedrijven vooral informatie via vakbladen, klachten van afnemers, etc, of informatie ter verbetering van het productieproces. Hun collega's meten ook doelbewust

de bedrijfsprocessen ter verbetering van het proces, hebben periodiek overleg met afnemers, of houden soms zelfs actief maatschappelijke ontwikkelingen bij ter verbetering van de bedrijfsvoering. Dit beeld bestond ook bij 'toetsing en verbetering', dat nauw raakt aan 'gebruik van informatie'.

Bij het onderdeel 'Uitvoeringsplannen' is een vergelijkbaar patroon; de kleinste bedrijven weten precies wat de gewenste resultaten zijn en hebben normen voor de uit te voeren activiteiten, maar hebben in tegenstelling tot een deel van de middelgrote en grootste bedrijven de doelstellingen nog niet vertaald naar normen voor alle bedrijfsprocessen. Ook wordt bij de planvorming nog niet samen met andere bedrijven gewerkt en worden de plannen nog niet getoetst aan maatschappelijke normen.

Op 'Personeelsbeleid' wordt relatief lager gescoord, omdat diverse bedrijven in de groep nog nauwelijks aandacht besteden aan functioneringsgesprekken, of aan afstemming van het personeelsbeleid op het bedrijfsbeleid of op wensen van afnemers.

Reden voor een lagere score op 'Bevorderen van deskundigheid' is dat er op deze bedrijven bijna geen interesse is van medewerkers om een cursus of andere opleiding te volgen. Bovendien vindt de ondernemer dat dit ook niet gepusht of actief gestimuleerd moet worden.

De meeste ondernemers van kleine bedrijven richten zich vooral op goedkoper produceren en het oplossen van storingen, waardoor hun score op 'Technologie en kennismanagement' achterblijft ten opzichte van de middelgrote en grootste bedrijven.

Onduidelijk is waarom kleine bedrijven achterblijven op het onderdeel 'Operationele eindresultaten'.

Sterk ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep middelgrote bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Betrokkenheid ondernemer(s)
- Financiën

De ondernemers van de middelgrote bedrijven besteden meer aandacht aan het afstemmen van de belangen van afnemers en leveranciers met die van het eigen bedrijf. Ook zijn er meer ondernemers in deze groep die proberen de kwaliteit van de samenleving te verbeteren, bijvoorbeeld door bij scholieren op het bedrijf aandacht te besteden aan normen en waarden. Dit leidt tot een hogere score op 'betrokkenheid ondernemer'.

Ook op het onderdeel 'financiën' scoren middelgrote bedrijven hoger dan hun collega's; bij de inzet van financiële middelen letten zij er relatief vaker op dat hierdoor in de keten een maximaal toegevoegde waarde wordt bereikt. Ze blijken goed in staat te zijn om in te spelen op wensen van de afnemer.

Sterk ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep grootste bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Materialen en diensten
- Besturen en beheersen

De grootste bedrijven letten bij de inkoop van hun 'materialen en diensten' nadrukkelijk op de prestaties van de leveranciers. Voldoet een leverancier niet meer aan tevoren gestelde eisen, dan is het einde verhaal. Desondanks is er bij deze bedrijven vaak sprake van een langdurige samenwerking tussen beide partijen. Op de grootste bedrijven is vaker een kwaliteitssysteem aanwezig dan bij de kleinere bedrijven. Hierdoor scoren deze bedrijven hoger op het onderdeel 'Besturen en beheersen'.

## ***Discussie***

Aan het onderzoek deden relatief grote bedrijven mee. Vanwege de ontwikkeling van schaalvergroting mag er echter wel van uitgegaan worden dat de uitkomsten van het onderzoek op (korte) termijn voor meerdere bedrijven gelden.

Een bezwaar van de aangepaste opzet van de vragenlijst is dat sommige bedrijven of vragen uiteindelijk een te hoge score toegekend hebben gekregen. Bij de waarderingsgebieden bleek bovendien het toekennen van een score lastig. Dit laatste hangt samen met de scoringsmethodiek van het INK-model.

Door het geringe aantal geïnterviewde bedrijven kunnen geen statistisch betrouwbare uitspraken gedaan worden over de relatie tussen de verschillende onderdelen van ondernemerschap enerzijds en bijvoorbeeld



teeltwijze (biologisch of geïntegreerd) en schaalgrootte anderzijds. De gevonden verschillen zijn echter over het algemeen goed te verklaren, en geven daarom bepaalde trends en ontwikkelingen goed weer. De INK methodiek blijkt een prima instrument om individuele bedrijven op het niveau van ondernemerschap te meten. De methodiek geeft ook voldoende aanknopingspunten aan respondenten om zich verder te ontwikkelen. Het is minder geschikt voor analyses van ontwikkelingen op sectorniveau.

Het is redelijk lastig gebleken in vergelijking met eerdere onderzoeken door PPO met een vergelijkbare benadering/aanpak om bedrijven bereid te vinden die wilden meewerken aan het interview. De respons was 59%. Nog moeilijker was het om de workshop te organiseren. Het onderwerp ondernemerschap lijkt dus nog weinig te leven in de praktijk.

## **Conclusies**

### *Algemeen*

Het onderwerp ondernemerschap krijgt nog te vaak onvoldoende aandacht van de ondernemers. Uitzondering hierop vormen de aspecten markt en teelt.

### *Organisatiegebieden van het ondernemerschap*

Relatief zwakke onderdelen in het ondernemerschap in de glastuinbouw zijn 1) het ontwikkelen van beleid en strategie, 2) communicatie, 3) betrokkenheid van medewerkers, 4) besturen en beheersen, en 5) innovatie van processen.

- Het bewust met beleid bezig zijn en het hebben van een toekomstvisie is voor een groot aantal bedrijven nog een zwak punt. Ondernemers zullen dus meer moeten gaan nadenken over hun bedrijfsbeleid en de toekomst van het bedrijf.
- Het uitstippelen van een bedrijfsstrategie met de daarbij behorende doelstellingen gebeurt vooral door de ondernemer. Over het algemeen worden deze doelen meegedeeld aan het personeel, maar er is nauwelijks sprake van tweerichtingsverkeer of meedenken door de medewerkers. (Een uitzondering hierop vormt het middenkader. Van hen verwacht de ondernemer juist wel een actieve rol hierin.) Het is van belang dat ook productiemedewerkers betrokken worden bij het beleidsproces. Het personeel speelt immers een zeer belangrijke rol bij het realiseren van de doelen.
- Op het merendeel van de bedrijven is nog geen kwaliteitssysteme aanwezig. Ter verbetering van (zwakke punten in) de bedrijfsvoering en om tegemoet te komen aan eisen uit de markt, is het opzetten en invoeren van een kwaliteitssysteme te overwegen.

Relatief sterke onderdelen in het ondernemerschap in de glastuinbouw zijn 1) betrokkenheid van de ondernemer (vooral voor de biologische bedrijven), 2) personeelsbeleid (alleen in geval van de biologische bedrijven), en 3) doorlichten en verbeteren.

### *Resultaatgebieden van het ondernemerschap*

- Bedrijven hebben enig zicht op de medewerkertevredenheid op het eigen bedrijf. Bij de meting van deze tevredenheid gaat de ondernemer vooral af op zijn gevoel. Daarbij spelen (dagelijkse) gesprekken met medewerkers en functioneringsgesprekken een rol. Er is echter nauwelijks bekend hoe de bedrijven staan ten opzicht van collega-bedrijven als het gaat om medewerkertevredenheid.
- Waardering door klanten is over het algemeen goed bekend. Er komen weinig klachten voor, en zondig worden deze verholpen. Op enkele bedrijven worden de klachten geregistreerd, met name vanwege certificering. Échte samenwerking met klanten komt maar beperkt voor.
- Bedrijven zijn relatief slecht op de hoogte van de waardering door de maatschappij van hun bedrijf. Meer inzicht hierin is nodig om in de toekomst de 'license to produce' te behouden.
- Ondernemers hebben behoorlijk goed zicht op de eindresultaten van het bedrijf, met name op de financiële kengetallen. Dit geldt vooral voor de geïntegreerde bedrijven.

### *Schaalgrootte*

Bij toename van de bedrijfsgrootte is er meer aandacht voor strategie en beleidsvorming. Ook wordt er op grotere bedrijven nadrukkelijker gelet op de prestaties van de leverancier. Als deze goed zijn, is er vaak sprake van langdurige samenwerking tussen de partijen. Grote bedrijven hebben vaker een ingevoerd

kwaliteitszorgsysteem, waardoor de bedrijfsvoering beter en gericht gestuurd wordt en/of aangepast.

### ***Aanbevelingen***

#### *Individueel ondernemerschap*

- Het ondernemerschap in zijn totaliteit (met uitzondering van de aspecten markt en teelt) onder de aandacht brengen in de glastuinbouw. Hierdoor kunnen bedrijven op de verschillende terreinen blijven verbeteren en vernieuwen.
- Stimuleren van het meedenken in beleid en strategievorming door medewerkers meer bewust te maken en te prikkelen voor andere zaken dan de dagelijkse werkzaamheden middels bijvoorbeeld scholing of training. [*Generieke aanbeveling: geldt voor zowel biologische als geïntegreerde bedrijven en voor zowel grote als kleine bedrijven*]
- Organiseren van groepsbijeenkomsten of cursussen voor ondernemers waarin groepsgewijs wordt nagedacht over toekomstig bedrijfsbeleid en –doelstellingen. [*Generieke aanbeveling*]
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen onder de aandacht van ondernemers brengen zodat bestaansrecht van het bedrijf en de sector kan worden behouden. [*Generieke aanbeveling*]

#### *Sectorniveau*

- Sectororganisaties moeten namens de leden meer aandacht besteden aan het imago van de sector, in het bijzonder aan imago van werken in de glastuinbouw en verantwoording richting de maatschappij.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Om hun *licence to produce* en *licence to deliver* te behouden dan wel te verstevigen, zullen agrarische bedrijven met beschermde teelten in 2010 belangrijke ontwikkelingen moeten hebben doorgemaakt om (opnieuw) maatschappelijke waardering te verwerven. Het betreft ontwikkelingen op het gebied van milieu (zoals gewasbescherming, bemesting, energie en het sluiten van kringlopen), het duurzaam beheer van essentiële voorraden (water, bodem, ruimte en fossiele energie), arbeidsomstandigheden en imago, logistieke vraagstukken en ruimtelijke ordening (o.a. leefbaarheid op het platteland). Het onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie geïntegreerde beschermde teelten' van LNV beoogt derhalve voor de geïntegreerd beschermde teelten in glastuinbouw, paddestoelen en bolbroeierij een aantal innovatieve, economisch haalbare bedrijfssystemen en ketenconcepten te ontwikkelen die voldoen aan eisen die gesteld worden aan voedselveiligheid, certificering en ecologische randvoorwaarden. Dit vraagt volledig transparante productieprocessen, zodat de maatschappij zicht krijgt in de wijze waarop aan deze eisen tegemoet wordt gekomen. De ondernemers van de teeltbedrijven spelen hierin een belangrijke, mogelijk zelfs doorslaggevende rol. Zij moeten niet alleen 'meegroeien' in deze ontwikkelingen, maar zij moeten ze ook ten uitvoer weten te brengen. Behalve externe noodzaak zal er ook vaak sprake zijn van een interne drang bij ondernemers om hun niveau van ondernemerschap te verbeteren.

Dit vraagt om een aanpassing van het ondernemerschap van de tuinder, om zo in te kunnen spelen op bovengenoemde ontwikkelingen. Om deze ontwikkeling te kunnen bewerkstelligen is antwoord nodig op de volgende vragen:

- Hoe ziet het ondernemerschap er in de praktijk uit? Zijn er verschillen tussen biologische en geïntegreerde bedrijven en tussen verschillende bedrijfsgroottes?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten in het ondernemerschap?
- Welke ontwikkelingslijnen zijn hierin te herkennen?
- Zijn er knelpunten in deze ontwikkelingen aan te geven?

Onderliggend onderzoek "Innovatief ondernemerschap in de geïntegreerd en biologisch beschermde teelten" is gericht op het kunnen aanreiken van ontwikkeltrajecten voor ondernemers, zodat zij beter kunnen anticiperen op de toekomstige eisen van de maatschappij en in staat zijn de daarvoor noodzakelijke strategieën op te pakken.

Het onderzoek bouwt voort op kennis die is opgedaan binnen het project 'het Mysterie van het ondernemerschap' dat is uitgevoerd door IMAG, Stoas, PPO, PV en LEI (Lauwere et al. (red.), 2002; Vermeulen et al., 2002). In dat bewuste onderzoek is de stand van het agrarisch ondernemerschap in kaart gebracht binnen de glastuinbouw, de akkerbouw, vollegrondsgroenteteelt, fruitteelt en boomteelt en binnen de veehouderij. Bovendien is in het onderzoek een 'Quick Scan' ontwikkeld, gebaseerd op het Total Quality Management model (TQM) van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit), en vervolgens uitgevoerd in de sectoren glastuinbouw en veehouderij om de stand van het ondernemerschap op individuele bedrijven te bepalen.

## 1.2 Doelstellingen van het onderzoek

Het doel van het project is driedig:

*Fase 1:*

- Het in kaart brengen van de stand van zaken van het agrarisch ondernemerschap in de geïntegreerde beschermde teelt respectievelijk biologische teelt en het vergelijken van dit ondernemerschap met het ondernemerschap op voorhoedebedrijven (voorlopers op het gebied van ondernemerschap) binnen de

sector . Dit levert kritische succesfactoren voor innovatief ondernemerschap op in termen van kennis en vaardigheden die de ondernemer nodig heeft, maar ook in termen van omgevingskenmerken, bedrijfskenmerken en persoonlijkheidskenmerken van de innovatieve ondernemer. Kritische succesfactoren worden niet alleen gebruikt om aan te geven op welke punten ondernemers zich kunnen 'ontwikkelen', maar om het mogelijk te maken plantaardige systeeminnovaties zodanig te ontwerpen dat ook minder vooruitstrevende ondernemers (de grootste groep agrarische ondernemers in Nederland) zich erbij thuis voelen.

#### *Fase 2:*

- Het ontwikkelen van methodes om in samenspraak met telers en andere deskundigen op het gebied van de geïntegreerde beschermde teelt het ondernemerschap binnen deze teelt verder te ontwikkelen en/ of te stimuleren. Daarbij wordt rekening gehouden met de doelstellingen van de bedrijven en de persoonlijke motieven van zowel de vooruitstrevende als de minder vooruitstrevende ondernemers. Ontwikkelde instrumenten om ondernemerschap te stimuleren worden op deze wijze niet alleen geschikt gemaakt voor voorlopende ondernemers, maar ook voor de meer 'doorsnee' ondernemers.

#### *Fase 3:*

- Het in participatieve trajecten implementeren van vernieuwingen op bedrijven met geïntegreerde beschermde teelt. Daarbij ligt de nadruk niet alleen op het vergroten van kennis en kunde op het gebied van de geïntegreerde beschermde teelt, maar ook op het op gang brengen van een bewustwordingsproces waarbij alle betrokkenen doordrongen raken van het belang van innovatief ondernemerschap voor een perspectiefvolle geïntegreerde beschermde teelt.

In dit rapport wordt alleen fase 1 besproken. De overige fasen volgen in een later rapport.

## 1.3 Methode

### 1.3.1 Methode algemeen

Eind 2002 en begin 2003 zijn door IMAG en PPO interviews gehouden met ondernemers die omgeschakeld zijn naar de geïntegreerde of biologische teelt in de bedekte teelten om de kritische succesfactoren van ondernemerschap te meten. Dit betrof in totaal 42 interviews:

Sector		Totaal aantal geïnterviewde bedrijven	Interview-methodiek IMAG, PPO bloembollen en PPO Paddestoelen	Interview-methodiek PPO glas
glastuinbouw	geïntegreerd	22	7	15
	biologisch	5		5
bolbloemen	geïntegreerd	5	5	
	biologisch			
paddestoelen	geïntegreerd	5	5	
	biologisch	5	5	
Totaal		42	22	20

Opzet was om voor de drie sectoren glastuinbouw, bolbroeierij en paddestoelen zoveel mogelijk een gezamenlijke werkwijze te volgen, of hier tenminste naar te streven. Vanwege verschillen in het ondernemerschap in de glastuinbouw ten opzichte van de andere bedekte teelten (gebleken uit onderlinge discussie betrokken onderzoekers) heeft PPO Glastuinbouw ervoor gekozen om bij de te houden interviews voor de sector glastuinbouw (tevens) in te zetten op een enigszins gewijzigde aanpak in vergelijking met de andere sectoren (zie par. 1.3.2).

De gezamenlijke aanpak van IMAG en PPO maakte gebruik van een nieuw ontwikkelde vragenlijst waarin naar elementen van het ondernemerschap wordt gevraagd die in eerder onderzoek naar voren zijn gekomen als zijnde belangrijk. Deze methode beoogde, evenals de methode van PPO Glastuinbouw, inzichtelijk te maken op welke punten het ondernemerschap op individuele bedrijven en sectorbreed verdere ontwikkeling behoeft.

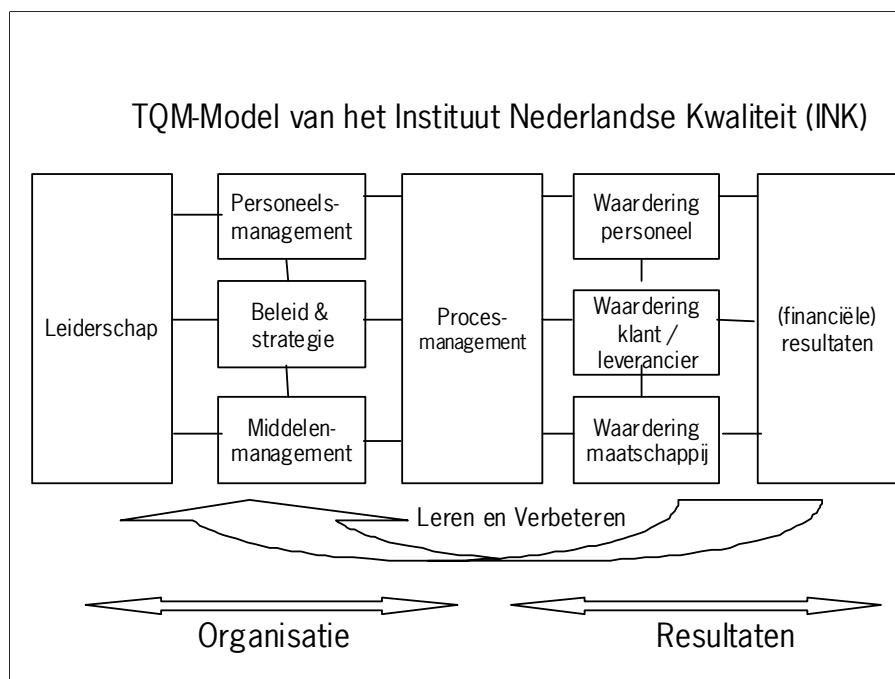
De uitkomsten van deze eerste fase van het onderzoek zullen in een ander rapport (Lauwere et al., 2004) verschijnen, dat duidelijk maakt op welke punten het ondernemerschap verbeterd en/ of gestimuleerd kan worden. De uitkomsten geven ook een basis voor de verdere ontwikkeling van methodieken om innovatief ondernemerschap te stimuleren bij zowel vooruitstrevende als minder vooruitstrevende agrarische ondernemers (dit onderdeel staat centraal in de volgende fase van het onderzoek).

### 1.3.2 Methode PPO glastuinbouw

Vanwege een verschil in ondernemerschap voor de sector glastuinbouw heeft PPO voor haar interviews gebruik gemaakt van de eerder ontwikkelde QuickScan uit het project 'Het Mysterie van het Ondernemerschap' (Vermeulen et al., 2002). Met deze QuickScan zijn destijds positieve ervaringen door de onderzoekers opgedaan. Het is een goede methode gebleken vanwege de mogelijkheid om de resultaten direct te kunnen terugkoppelen richting de geïnterviewde ondernemer, maar ook omdat de interviews destijds door de betreffende ondernemers als een eye-opener werden ervaren.

#### *Opzet vragenlijst QuickScan*

De QuickScan is gebaseerd op een uitgebreide vragenlijst van het INK-model. Het INK beschrijft het ondernemerschap volgens negen aandachtsgebieden (zie figuur 1). Deze negen aandachtsgebieden kunnen verder worden gesplitst in vijf organisatiegebieden (de wijze waarop het ondernemerschap van een bedrijf is georganiseerd) en vier resultaatgebieden (in hoeverre worden de inspanning van het bedrijf gewaardeerd door verschillende partijen).



Figuur 1: Het model van Total Quality Management van Instituut Nederlandse Kwaliteit (1997;2000)

Het nadeel van de oorspronkelijke vragenlijst van INK is dat deze heel uitgebreid is en hierdoor te veel tijd

kost om bedrijven in het kader van een onderzoek te interviewen. In het project "Het Mysterie van het Ondernemerschap (Vermeulen et al., 2002) was de vragenlijst daarom al ingekort tot een zogenaamde QuickScan. Helaas bleken de ondernemers destijds met sommige vragen moeite te hebben, onder andere vanwege de gebruikte woordkeuze. In dit nieuwe onderzoek is daarom de 'oude' QuickScan vertaald naar meer begrijpelijke vragen en aangepast met een beter bij de glastuinbouwpraktijk aansluitende woordkeuze (zie Bijlage 1).

De vragenlijst bestond uit open vragen aan de ondernemer. Met de vragen is zowel aandacht besteed aan de vijf organisatie- als de vier waarderingsgebieden van het INK-model. Op basis van het door de ondernemer gegeven antwoord is door de interviewer in de vragenlijst aangekruist aan welke van de opgesomde beschrijvingen het antwoord van de ondernemer voldeed. Hieruit is vervolgens een bedrijfsscore op het betreffende onderdeel van INK afgeleid, welke correspondeert met de indeling en terminologie van het INK-model. Ook is naar een aantal algemene bedrijfskenmerken gevraagd, zoals de opleiding van de ondernemer, zijn leeftijd, aantal jaren ondernemer zijn, opvolging, samenstelling personeelsbestand, bedrijfsgrootte, gewas, samenwerkingsverbanden en afzetmethode.

Door het gebruik van een digitale versie van de QuickScan zijn de uitkomsten direct na afloop van het interview bekend. Deze kunnen daarom ook direct worden besproken met de ondernemer. Het eerste voordeel hiervan is dat de uitkomst beter kan worden toegelicht bij de ondernemer. Wanneer de ondernemer zich op een of meerdere punten niet herkent in de uitkomsten, en dit gegronnd blijkt te zijn, dan kan een en ander nog worden aangepast door de onderzoekers. Een tweede (verwacht) voordeel is dat door het direct bespreken van de uitkomsten de ondernemers beter betrokken en gemotiveerd zullen raken bij het verdere traject in dit onderzoek. Gezien de geringe respons voor de workshops in het vervolg van het onderzoek (zie verderop in deze paragraaf) viel dit achteraf tegen.

### *Interviews*

Het oorspronkelijke plan was om ca. 30 geïntegreerde en 10 biologische bedrijven te interviewen met behulp van de QuickScan. Vanwege een vertraagde opstart van het project, de moeite die het bleek te kosten om bedrijven te interesseren voor medewerking aan het onderzoek, en de benodigde tijd per interview is in vroeg stadium besloten om de interviewronde op te knippen in twee blokken van elk 15 geïntegreerde en 5 biologische bedrijven. Voor het interviewen van de eerste 20 (15+5) bedrijven is een aselechte steekproef genomen uit een PPO-adressenlijst van telers. In totaal zijn hieruit 34 bedrijven benaderd, wat overeenkomt met een respons van 59%. De 41% non-respons had grotendeels te maken met de werkdrukke op het bedrijf, welke eerste prioriteit voor deze ondernemers verdiende. Vanwege de moeite die het kostte om bedrijven te enthousiasmeren voor het onderwerp 'ondernemerschap' (zie ook de ervaringen met het organiseren van de workshops hieronder), is het aantal interviews uiteindelijk bij 20 stuks gebleven.

### *Groepsbijeenkomsten / workshops*

Na afloop van de interviewronde zouden de geïnterviewde bedrijven worden ingedeeld in groepen van circa 5 bedrijven met vergelijkbare scores en per groep worden uitgenodigd voor een workshop. De bedoeling was om in deze workshops aan de hand van de uitkomsten van de interviews te inventariseren waar bij deze bedrijven nu en in de toekomst knelpunten of behoeften liggen rondom ondernemerschap en bedrijfsorganisatie. Ook zou in de bijeenkomsten aandacht worden besteed aan mogelijke oplossingen voor deze knelpunten in termen van trainingen, folders, onderzoek, etc.

De bijeenkomsten waren al tijdens de interviews bij de ondernemers aangekondigd. Helaas bleek er na het versturen van de uitnodigingen voor deze bijeenkomsten maar zeer weinig animo te zijn: van de 20 genodigden reageerden slechts 7 personen (respons van 35%), waarvan er maximaal 4 personen op dezelfde avond konden. Om deze reden is tenslotte besloten om de bijeenkomsten af te blazen.

### *Analyse gegevens*

De QuickScan is erop gericht om op individuele bedrijven verbeterpunten voor het ondernemerschap boven water te krijgen. Naar verwachting zullen de individuele verbeterpunten echter ook voor andere bedrijven in de sector van toepassing zijn. Alhoewel de bedrijven steekproefsgewijs zijn benaderd voor deelname aan het onderzoek, deden er uiteindelijk vooral relatief grote bedrijven mee. Echter, vanwege de ontwikkeling

van schaalvergroting mag er wel van uitgegaan worden dat de uitkomsten van het onderzoek op (korte) termijn voor meerdere bedrijven gaan gelden.

Door de gewijzigde aanpak kon alleen geanalyseerd en gerapporteerd worden op basis van de uitkomsten van de 20 interviews. Het *algemene* beeld van de bevindingen van de onderzoekers kon - vanwege het niet doorgaan van de groepsbijeenkomsten - helaas niet worden getoetst bij de telers.

#### *Vervolg*

De volgende stap in het plan was om eventuele behoeftes die op het terrein van ondernemerschap in de glastuinbouw zouden worden gesignaleerd, te vergelijken met het reeds beschikbare aanbod aan oplossingen bij opleidingscentra, adviesbureaus etc. Hierna zouden samen met deze derden-partijen trajecten worden ingezet om de nog ontbrekende instrumenten te gaan ontwikkelen. Lopende het project is besloten om dit deel van het onderzoek in 2004 op te pakken.

## 1.4 Opbouw van het rapport

Hierna wordt in hoofdstuk 2 eerst voor de vijf organisatiegebieden van de QuickScan (INK) een beschrijving van de uitkomsten gegeven. Er wordt met name aandacht besteed aan de manier waarop bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering zijn georganiseerd. Daarnaast kwamen in de vragenlijst vragen voor over de waardering van medewerkers, afnemers of leveranciers en de maatschappij (d.i. onderdelen 6 t/m 9). Deze onderdelen worden besproken in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens ingegaan op de belangrijkste aandachtspunten respectievelijk sterke punten voor het ondernemerschap zoals die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op gevonden relaties tussen de verschillende onderdelen van ondernemerschap enerzijds en de schaalgrootte anderzijds. Hoofdstuk 5 bevat de discussie naar aanleiding van de gevonden onderzoeksresultaten. Hoofdstuk 6 tenslotte geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek.





## 2 Analyse ondernemerschap: de organisatiegebieden

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de gehouden interviews beschreven voor wat betreft de zogenaamde organisatiegebieden van INK (zie figuur 1 in hoofdstuk 1). Deze uitkomsten geven samen met de uitkomsten op de resultaatgebieden van INK (zie hoofdstuk 3) een beschrijving van het ondernemerschap bij de groep geïnterviewde bedrijven.

Een volledig overzicht van de score per bedrijf is opgenomen in Bijlage 2. In de verdere tekst van dit hoofdstuk wordt geen aandacht besteed aan de scores per bedrijf, maar worden de uitkomsten besproken voor de groep van 20 bedrijven.

In paragraaf 1 wordt eerst een typering van de bedrijven gegeven alvorens in wordt gegaan op de organisatie en resultaatgebieden van het ondernemerschap van deze bedrijven.

### 2.1 Algemene bedrijfsgegevens

#### *Kenmerken bedrijven: locatie, gewas en oppervlakte*

De 20 bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt, waren gevestigd in de provincies Zuid-Holland (Westland, De Kring, Zuid-Hollandse eilanden, De Venen), Noord-Holland (Heerhugowaard, West-Friesland) en Utrecht.

Het ging om 11 groentebedrijven (paprika (4x), (tros)tomaat (5x), aubergine (2x), komkommer (1x), sla (2x) en radijs (1x)) geïnterviewd, 8 bloemenbedrijven ((mini)gerbera (3x), roos (1x), chrysanthe (1x), snij-anthurium (1x), violieren (1x), fresia (1x)) en 2 potplantenbedrijven (o.a. potorchidee). Op 1 bedrijf was een combinatie van groenten en potplantenteelt. Op een aantal bedrijven (met name de biologische bedrijven) kwamen meerdere gewassen naast elkaar voor.

De gemiddelde oppervlakte van de geïnterviewde bedrijven was 3,5 ha, het kleinste bedrijf was 0,7 ha en het grootste 8,3 ha. De groentebedrijven waren gemiddeld van grotere oppervlakte als de bloemenbedrijven. De potplanten bedrijven waren relatief het kleinste (zie tabel 2.0).

Tabel 2.0 Overzicht van de gemiddelde, minimale en maximale bedrijfsgrootte van de geïnterviewde bedrijven, opgesplitst naar sectoren.

	Totaal	groenten	bloemen	potplanten	Geïntegreerd /gangbaar	biologisch
Gemiddelde	3,5	4,9	3,4	1,4	3,7	3,0
Minimum	0,7	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0
Maximum	8,3	8,3	7,6	2,0	8,3	7,5
Aantal bedrijven	20	11	8	2	15	5

#### *Kenmerken ondernemers*

Op de bedrijven waren gemiddeld 2,1 ondernemers actief, waarvan bij het merendeel 2 ondernemers (6x), 1 ondernemer (5x) en 3 ondernemers (4x).

Over het algemeen blijkt bij een grotere bedrijfsoppervlakte de ondernemer ofwel een hogere beroepsopleiding te hebben genoten (HAS) of juist een lagere beroepsopleiding (LTuS); de ondernemers op de kleinere bedrijven hebben vaker een middelbare beroepsopleiding (MTuS) afgerond. Op de grotere bedrijven waar de ondernemer(s) een LTuS opleiding hebben gedaan, zijn wel altijd meerdere ondernemers aanwezig, vaak ook van twee generaties, en vaak met meerdere jaren ervaring in de tuinbouw als ondernemer. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde ondernemers bedraagt 40 jaar, de jongste is 23 en de oudste 67 jaar.

Op vrijwel alle bedrijven (16x) doen de ondernemers één of meerdere nevenactiviteiten naast het eigen bedrijf; dit varieert van lokale politieke activiteiten tot lid van de landelijke gewascommissie.

### *Personeel*

Op de bedrijven waren tussen de 0 en 36 personen werkzaam, met een gemiddelde van 11,7 personen. Bij de grotere bedrijven zijn relatief vaker arbeidsplaatsen ingevuld door parttimers. Bij zowel grote als kleine bedrijven wordt gebruik gemaakt van de arbeid door scholieren, door uitzendkrachten en door loonwerk. Als we de bedrijven indelen in drie tertielen groep (tertielen), naar oplopende bedrijfsgrootte (zie par. 4.2) zien we dat bij bedrijven in de groep 'kleinste bedrijven' (gemiddeld 1,47 ha) gemiddeld 6,6 personen werkzaam zijn, in de groep 'middelgrote bedrijven' (gemiddeld 2,73 ha) gemiddeld 11,8 personen, en in de groep 'grootste bedrijven' (gemiddeld 6,29 ha) gemiddeld 16,7 ha.

### *Samenwerkingsverbanden*

Bijna de helft van de bedrijven maakt onderdeel uit van een of andere vorm van een samenwerkingsverband. Dit gaat bij zes bedrijven om een telersvereniging en één bedrijf om een telersvereniging in oprichting, bij één bedrijf betreft het deelname aan een inkoopgroep, en bij één bedrijf is er sprake van een gezamenlijke verkoper in dienst voor een groep bedrijven.

### *Afzet*

De afzet gebeurt voor met name de bloementelers met name door een combinatie van bemiddeling en klok (6x). Op de groentebedrijven gebeurt dit vaak via rechtstreekse levering aan een groothandelaar (4x) of bemiddeling /verkoop via de telersvereniging (2x). Op de biologische bedrijven is relatief vaak sprake van eigen verkoop (activiteiten) (3x).

## 2.2 Leiderschap

### 2.2.1 Betrokkenheid ondernemer(s)

In dit onderdeel van de scan gaat erom in hoeverre de ondernemer betrokken is bij het reilen en zeilen van het bedrijf (de dagelijkse werkzaamheden), het wel en wee van de medewerkers, het succes van klanten en leveranciers en de positie die het bedrijf heeft in de maatschappij. Hierbij hoort de volgende INK-vraag:

*"Hoe bent u als ondernemer betrokken bij de bedrijfsvoering, in hoeverre betreft u de belangen van uw medewerkers?"*

Het INK-model kent de volgende mogelijke ontwikkelingsfase, die tevens overeenkomen met (ontwikkelings)scores:

1. De ondernemer is met uitvoerende taken bezig
2. De ondernemer stimuleert betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers (familieleden)
2. De manier van werken wordt regelmatig met de medewerkers (familieleden) besproken
3. De ondernemer voert van tijd tot tijd evaluaties van het bedrijf uit
4. De belangen van afnemers en leveranciers worden voortdurend afgestemd met die van het bedrijf
5. De ondernemer probeert met zijn bedrijf ook de kwaliteit van de samenleving te verbeteren

Tabel 2.1a geeft een overzicht van de behaalde eindscores<sup>1</sup> door de bedrijven. Over het algemeen scoren de bedrijven hier behoorlijk hoog: meer dan de helft van de bedrijven scoort op het niveau van ketenoriëntatie (fase 4) of zelfs op het niveau van maatschappelijke oriëntatie (fase 5).

Tijdens de interviews zijn diverse opmerkingen en antwoorden van de telers door de onderzoekers genoteerd. Deze zijn terug te vinden in Bijlage 3.1.a.

---

<sup>1</sup> De eindscore van een bedrijf komt overeen met de hoogst behaalde fase 1 t/m 5, waarbij de scores moeten aansluiten. Bijv. een bedrijf dat voldoet aan de beschrijvingen bij 1, 2 en 4 haalt een eindscore 2 in deze analyse. Overigens geeft de (niet voor de eindscore meetellende) score 4 daarbij wel aan dat dit onderdeel van ondernemerschap een speerpunt van het betreffende bedrijf is.

Tabel 2.1a: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 1a Betrokkenheid ondernemer

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	0	2	2
score = 2	1	2	3
score = 3	0	4	4
score = 4	1	4	5
score = 5	3	3	6

Uit de interviews bleek dat er een duidelijke ontwikkeling gaande is op de bedrijven waarbij de ondernemers minder met de teeltwerkzaamheden bezig zijn en meer met het managen van de onderneming. Om meer tijd te krijgen voor deze regel- en controle taken, heeft de ondernemer een deel van zijn taken overgedragen aan één of meerdere medewerkers, de bedrijfsleider, of zijn de taken verdeeld over meerdere ondernemers. Enkele geïnterviewden geven er de voorkeur aan om zoveel mogelijk mee te blijven werken in de kas of schuur. Een kwart van de ondernemers gaf aan duidelijk rekening te houden met de belangen en wensen van de afnemer.

Aandachtspunt: Bekijken of er een relatie is tussen de bedrijfsgrootte en de mate waarin teeltwerk wordt gedaan door de ondernemer(s).

### 2.2.2 Ondersteunen van verbetering

Bij 'ondersteunen van verbetering(en)' gaat het erom in hoeverre er financiële en materiele ondersteuning is bij het verbeteren van (onderdelen van) het bedrijf.

Hierbij hoort de INK-vraag:

*"Hoe bereikt u verbeteringen en hoe bepaald u of er verbeterd moet worden?"*

De verschillende ontwikkelingsscores volgens INK (het genoemde cijfer stemt overeen met de bijbehorende INK-score):

1. De nadruk wordt gelegd op vakmanschap en inzet
2. Nadruk wordt gelegd op het verbeteren van het productieproces
3. De meting en analyse van bedrijfskengetallen vormt de basis voor verbetering van alle bedrijfsprocessen
4. Er wordt met afnemers samengewerkt om de resultaten van beide bedrijven te verbeteren
5. De ondernemer geeft medewerkers (familieleden) de ruimte voor maatschappelijke activiteiten

Tabel 2.1b geeft een overzicht van de behaalde eindscores van de bedrijven bij deze vraag. Als het gaat om het 'ondersteunen van verbetering', zitten de meeste bedrijven in de fase van procesoriëntatie (aandacht voor, en het verbeteren van, de productieprocessen).

Tabel 2.1b: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 1b Ondersteunen van verbetering

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	0	2	2
score = 2	4	6	10
score = 3	1	3	4
score = 4	0	1	1
score = 5	0	3	3

Tijdens de interviews zijn diverse opmerkingen en antwoorden van de telers door de onderzoekers genoteerd, welke zijn terug te vinden in Bijlage 3.1.b.

Via bijvoorbeeld padregistratie wordt er gecontroleerd op de prestaties van de medewerkers. Deze worden op hun resultaten aangesproken. Op een aantal bedrijven wordt al samenwerking met leveranciers gezocht bij de ontwikkeling van nieuwe technieken of nieuwe soorten. Individuele samenwerking met afnemers begint

zich te ontwikkelen. Bij enkele bedrijven lopen de contacten met de afnemer en het vertalen van diens wensen via de telersvereniging.

Op de meeste bedrijven krijgen de medewerkers ruimte om naast het werk andere activiteiten, als sport of meer religieuze activiteiten op te pakken. In overleg kan dan geschoven worden met werktijden. Dit ruimte bieden door de ondernemers wordt als noodzaak gezien om medewerkers te kunnen behouden. Parttime medewerkers hebben zelf deze ruimte al.

### 2.2.3 Erkenning en waardering

Bij erkenning en waardering gaat het om de mate waarin de ondernemer prestaties die geleverd zijn door medewerkers (h)erkent en waardeert.

De bijbehorende vraag luidt:

*“Hoe beloont en waardeert u de medewerkers (gezinsleden)?”*

De verschillende ontwikkelingsscores volgens INK met de daarbij horende INK-score:

1. Medewerkers (familieleden) worden door de ondernemer aangesproken op tegenvallende prestaties
2. Discipline in de uitvoering van het werk wordt gewaardeerd
3. Inspanningen van medewerkers (gezinsleden) om het resultaat te verbeteren worden beloond
4. Acties van medewerkers (gezinsleden) om de samenwerking met afnemers, leveranciers, branchegenoten te verbeteren worden beloond
5. Medewerkers (gezinsleden) worden erkend en gewaardeerd voor maatschappelijke activiteiten

Tabel 2.1c geeft een overzicht van de behaalde eindscores van de bedrijven bij deze vraag. Het overgrote merendeel van de bedrijven scoort in fase 2 of 3.

Tabel 2.1c: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 1c Erkenning en waardering

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	0	0	0
score = 2	2	4	6
score = 3	3	10	13
score = 4	0	1	1
score = 5	0	0	0

De opmerkingen die tijdens de interviews door de telers naar aanleiding van dit onderwerp zijn gemaakt, zijn terug te vinden in Bijlage 3.1.c.

Van medewerkers wordt vooral verwacht dat ze hun werk goed doen. Goed werk leveren geeft op de meeste bedrijven geen extra waardering of beloning. Op enkele bedrijven wordt met prestatie- of eindresultaat-afhankelijke bonussen geëxperimenteerd.

Er blijken nog nauwelijks ondernemers te zijn die ketensamenwerking of maatschappelijke activiteiten van de medewerkers stimuleren middels een beloning of andere vorm van waardering. Voor maatschappelijke activiteiten, zoals bijvoorbeeld sport of vrijwilligerswerk, wordt wel ruimte geboden aan de medewerker. Vaak kan er dan geschoven worden met de werktijden.

## 2.3 Beleid en strategie

### 2.3.1 Gebruik van informatie

Bij het onderdeel “Gebruik van informatie” gaat het om het verzamelen van informatie over de belangrijkste ontwikkelingen in de markt om te kunnen achterhalen waar de kansen en bedreigingen liggen voor het bedrijf:

*“Welke informatie gebruikt u om de afzetkansen van uw bedrijf te vergroten en de afzethandelingen te verbeteren?”*

INK kent de volgende fase-beschrijvingen:

1. Toevallige informatie, zoals klachten van afnemers, gemiste orders, toevallig gelezen in vakblad
2. De gebruikte informatie heeft vooral betrekking op beheersing van het productieproces
3. Afwijkingen van doelen worden voor alle bedrijfsprocessen gemeten en leiden tot bijstelling
4. Er is gestructureerd (min of meer vaste periodiek) overleg met afnemers en leveranciers waarin onderlinge informatie wordt uitgewisseld
5. Maatschappelijk relevante ontwikkelingen worden actief bijgehouden en mogelijkheden worden verkend.

Tabel 2.2a geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag.

Tabel 2.2a: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 2a Gebruik van informatie

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	0	2	2
score = 2	4	6	10
score = 3	1	1	2
score = 4	0	3	3
score = 5	0	3	3

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, worden weergegeven in Bijlage 3.2.a.

De meeste bedrijven blijken vooral informatie te gebruiken die zij (al dan niet toevallig) tegenkomen in de vakbladen of in bijvoorbeeld de excursiegroep (fase1). Daarnaast benutten zij informatie die tot doel heeft het productieproces te verbeteren (fase 2). Informatie ter verbetering van het productieproces wordt gehaald uit de bedrijfsregistratie (met name padregistratie). Het betreft hier hoofdzakelijk interne vergelijking van gegevens tussen jaren. De ondernemers hebben te weinig (meetbare) doelen waaraan de voortgang gemeten kan worden en waarop bijgestuurd kan worden.

### 2.3.2 Ontwikkelen van beleid en strategie

In ‘Ontwikkelen van beleid en strategie’ gaat het om de manier waarop het bedrijf de verkregen informatie gebruikt voor het bepalen van de belangrijkste doelstellingen van het bedrijf en de manier waarop geprobeerd wordt om die te bereiken.

Het betreft de volgende INK-vraag:

*“Hoe komen beleid en strategie tot stand?”*

Hierbij horen de volgende fase-beschrijvingen:

1. Beleid en strategie zitten in het hoofd van de ondernemer. Ze worden soms medegedeeld aan personeel en meewerkende gezinsleden.
2. De ondernemer bepaalt na overleg met de medewerkers of gezinsleden strategie en beleid
2. Verbeterplannen voor het productieproces vormen een duidelijk onderdeel van het beleid
3. Beleid en strategie zijn samen met de medewerkers (familieleden) bepaald
3. Het beleid is gericht op verbetering van het bedrijf als geheel
4. Er is een beleid om door samenwerking met andere bedrijven een maximale toegevoegde waarde in de keten te bereiken. Beleid en strategie zijn afgestemd met afnemers en leveranciers.
5. Beleid en strategie zijn afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen

Tabel 2.2b geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Bij het ontwikkelen van beleid en strategie zit bijna driekwart van de bedrijven in fase 1: het beleid en strategie zitten in het hoofd van de ondernemer en worden soms medegedeeld aan het personeel.

Tabel 2.2b: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 2b Ontwikkelen van beleid en strategie

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	3	11	14
score = 2	2	2	4
score = 3	0	1	1
score = 4	0	0	0
score = 5	0	1	1

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, worden weergegeven in Bijlage 3.2.b.

De ondernemer die alleen op zijn bedrijf is, neemt vaak alleen de beslissingen. Zijn er meerdere ondernemers dan is er vaak gezamenlijk overleg tussen hen. Medewerkers worden niet en willen niet altijd betrokken worden bij de besluitvorming. Van bedrijfsleiders wordt echter wel een visie verwacht. Een deel van de bedrijven stemt steeds vaker af met afnemers over verpakking en assortiment. Regelgeving als MPS, Eurep-Gap etc. wordt door een deel van de bedrijven als lastig ervaren, terwijl andere bedrijven er juist mee werken om zich te onderscheiden in de markt.

### 2.3.3 Uitvoeringsplannen

Bij het onderdeel Uitvoeringsplannen wordt de manier waarop de ondernemer de doelstellingen van zijn bedrijf probeert te verwezenlijken behandeld, oftewel:

*“Op welke manier meet en toetst u uw resultaten of prestaties?”*

Hierbij zijn de volgende vijf ontwikkelingsfases mogelijk:

1. Er zijn normen voor de uit te voeren activiteiten en gewenste resultaten
2. In de plannen staan normen voor de productie processen
3. Doelstellingen zijn vertaald in normen voor alle bedrijfsprocessen
4. Eigen plannen worden waar mogelijk samen met andere bedrijven (ketenpartijen of collega's) uitgewerkt. Gezamenlijk worden normen gekozen
5. Uitvoeringsplannen worden getoetst aan doelbewust gekozen maatschappelijke normen

Tabel 2.2c geeft een overzicht van de eindscores door de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Bij dit onderdeel van Ondernemerschap komt iets meer spreiding voor tussen de ondernemers, al scoren de meeste bedrijven in fase 1 of 2; er zijn normen voor activiteiten en gewenste resultaten, en op eenderde van de bedrijven ook voor de productieprocessen (dagelijkse werkzaamheden).

Tabel 2.2c: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 2c Uitvoeringsplannen

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	1	5	6
score = 2	2	5	7
score = 3	1	2	3
score = 4	0	2	2
score = 5	0	1	1

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn terug te vinden in Bijlage 3.2.c.

Van een aantal processen, met name de productieprocessen, zijn gegevens van voorgaande jaren

beschikbaar, welke als referentie worden gebruikt. Het gaat dan om productie, omzet, gasverbruik, arbeidskosten en gewasbescherming. Veelal zijn er geen expliciete doelen voor deze kengetallen gesteld en wordt hoofdzakelijk met voorgaande jaren vergeleken.

Via inkoopgroepen wordt geprobeerd invloed te krijgen op de inkoopkosten en de kwaliteit. Een deel van de bedrijven vindt de wettelijke eisen te zwaar en overdreven. Een ander deel probeert deze eisen te realiseren. Bij grote verandering zoals nieuwbouw wordt veelal bekeken welke maatschappelijke eisen financieel haalbaar zijn om mee te nemen.

### 2.3.4 Communicatie

In Communicatie wordt gekeken naar de manier waarop gecommuniceerd wordt met stakeholders (werknemers, ketenpartijen en maatschappij) bij het bepalen van de doelstellingen en uitvoeringsplannen voor het bedrijf. De bijbehorende vraag volgens het INK model luidt:

*“Op welke manier bespreekt u met de medewerkers uw plannen en behaalde resultaten? Doet u dit ook met mensen buiten het bedrijf? Zo ja, met wie?”*

Hierin zijn de volgende fases mogelijk volgens het model:

1. Het beleid en strategie wordt door de ondernemer meegedeeld
2. Bedrijfsresultaten worden met de medewerkers besproken
3. Er is tweerichtingsverkeer over plannen en bereikte resultaten binnen het hele bedrijf
4. Beleid en strategie worden met afnemers en leveranciers besproken
5. Het externe communicatiebeleid richt zich ook op de maatschappelijke omgeving

Tabel 2.2d geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. De meeste geïnterviewde bedrijven blijken te scoren in fase 1 of 2.

Tabel 2.2d: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 2d Communicatie

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	2	9	11
score = 2	2	3	5
score = 3	0	1	1
score = 4	1	1	2
score = 5	0	0	0

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, worden weergegeven in Bijlage 3.2.d.

Over het algemeen worden de doelstellingen en bedrijfsstrategie door de ondernemer uitgedacht en pas daarna (soms) aan de medewerkers meegedeeld. Deze bevinding deden we ook al in paragraaf 2.2.2. De eindresultaten worden op vrijwel geen enkel bedrijf met de medewerkers besproken, in een aantal gevallen krijgt de bedrijfsleider wel meer inzicht in de resultaten. Met de medewerkers wordt wel over actuele opbrengstprijzen gesproken. Een algemene opmerking van de geïnterviewden is dat de parttime medewerkers niet geïnteresseerd zijn in de resultaten en slechte resultaten vaak demotiverend zijn voor deze groep.

Een deel van de ondernemers vergelijkt en bespreekt de resultaten binnen de bedrijfsvoering- of excursiegroep of de familie- en vriendenkring.

### 2.3.5 Toetsing en verbetering

In toetsing en verbetering wordt ingegaan op de wijze waarop nagegaan wordt of de gestelde doelen ook werkelijk bereikt zijn. Uitgegaan is van de volgende hieraan gerelateerde vraag:

*“Welke informatie gebruikt u om de interne bedrijfsvoering te verbeteren? In welke mate is verbetering opgenomen in Beleid en Strategie?”*

INK onderscheidt de volgende vijf fases:

1. Toevallige informatie (bijvoorbeeld interne of externe klachten (van medewerkers, omwonenden, afnemers), storingen, fouten of gemiste orders) leidt tot aanpassing
2. Geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd om herhaling te voorkomen (bijvoorbeeld knelpunten tijdens het oogsten, het kan gaan om fouten door verkeerde planning, door verkeerde uitvoering, etc)
3. Periodieke of gestructureerde evaluatie van het bedrijf en van de markt is bepalend voor het stellen van prioriteiten en het uitvoeren van verbeteringen
4. Mogelijkheden bij leveranciers, medewerkers en andere partners (bijvoorbeeld binnen telersvereniging) hebben invloed op het toekomstige beleid en werkwijze van het bedrijf. Deze mogelijkheden worden systematisch nagegaan.
5. De beste praktijkervaring uit de wereld wordt verzameld en op eigen wijze toegepast

Tabel 2.2e geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Er is een grote spreiding in de scores tussen de verschillende bedrijven. Opgemerkt wordt wel dat een deel van de telers met score 4 wel mogelijkheden bij andere schakels nagaan, maar dit vaak (nog) niet systematisch doen.

Tabel 2.2e: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 2e Toetsing en verbetering

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	1	3	4
Score = 2	1	4	5
Score = 3	2	2	4
Score = 4	1	3	4
Score = 5	0	3	3

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn terug te vinden in Bijlage 3.2.e.

Er wordt door de bedrijven veel interne informatie vastgelegd, welke deels in studieclubverband wordt vergeleken. Enkele bedrijven werken met plannings- en doelstellingen die tussentijds getoetst worden. De meeste bedrijven volgen via de vakpers en via excursies de nieuwste ontwikkelingen in de sector. Enkele testen deze nieuwe ontwikkelingen uit op het eigen bedrijf. Marktverkenningen worden door individuele bedrijven zelden gedaan.

## 2.4 Personeelsmanagement

### 2.4.1 Personeelsbeleid

Bij deze module Personeelsbeleid wordt aandacht besteed aan zaken als beoordeling en beloning, mogelijkheden voor promotie, arbeidsvoorwaarden en personeelsplanning. Eén van de hiertoe behorende vragen die in het onderzoek is gebruikt, luidt:

*“Wat verwacht u van uw personeel?”*

Gescoord kon worden op de volgende vijf fases:

1. De medewerker(s) weten welk type werk er van hen verwacht wordt
2. Er worden periodiek beoordelingsgesprekken gehouden
3. Het personeelsbeleid is onderdeel van het bedrijfsbeleid
4. Het personeelsbeleid is afgestemd op wensen van leveranciers, afnemers en andere partners



5. Het personeelsbeleid is afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen

Tabel 2.3a geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Ruim eenderde van de bedrijven scoort in fase 1, ruim eenderde in fase 3.

Tabel 2.3a: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 3a Personeelsbeleid

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	2	6	8
Score = 2	0	0	0
Score = 3	0	8	8
Score = 4	1	1	2
Score = 5	2	0	2

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn terug te vinden in Bijlage 3.3.a.

Van medewerkers wordt goed werk verwacht, inzet en door een deel van de ondernemers meedenken met het bedrijf. Meewerken aan een goede sfeer wordt ook belangrijk gevonden. Op een deel van de bedrijven worden problemen direct in een soort informeel functioneringsgesprek besproken. Bij andere bedrijven gebeurt dat meer gestructureerd 1 of 2 maal per jaar.

Bedrijven met levering direct aan klanten en kwaliteitsgerichte bedrijven stellen meer eisen aan hun medewerkers, qua meedenken, hygiëne en werktijden. De ondernemingen zijn de maatschappelijke trends in flexibelere begin- en eindtijden en op het gebied van veiligheid gevolgd.

Aandachtspunt: Nagaan of bedrijfsgrootte een rol speelt bij functioneringsgesprekken.

## 2.4.2 Bevorderen van deskundigheid

In het onderdeel Bevorderen van deskundigheid wordt aandacht besteed aan de manier waarop de deskundigheid van de werknemers wordt verhoogd of op peil wordt gehouden binnen het bedrijf, oftewel:

*“Vertel iets over het opleiden van medewerkers en het op peil houden van hun deskundigheid.”*

De onderstaande stellingen beschrijven de vijf mogelijke ontwikkelingsfasen:

1. Opleiding en cursussen worden gevolgd of gestimuleerd ter vergroting van het vakmanschap
2. Er is een werkwijze of plan om het vakmanschap op peil te houden
3. Persoonlijke doelstellingen en mogelijkheden van medewerkers(familieleden) zijn geïnventariseerd
4. Het opleidingsbeleid is gericht op individuele ontplooiing binnen het bedrijf
5. De lerende organisatie is zichtbaar in alle geledingen van het bedrijf

Tabel 2.3b geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Een deel van de ondernemers scoort in het geheel niet op deze vraag. Redenen hiervoor zijn dat deze bedrijven vaak ofwel geen personeel in dienst hebben (uitsluitend via uitzendbureau) ofwel (ouder) personeel dat geen interesse (meer) heeft om een opleiding te volgen. De meeste bedrijven scoren in fase 1.

Tabel 2.3b: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 3b Bevorderen van deskundigheid

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	2	5	7
Score = 2	0	1	1
Score = 3	0	0	0
Score = 4	1	2	3
Score = 5	0	0	0

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, worden opgesomd in Bijlage 3.3.b.

Vaste medewerkers krijgen veelal de kans om cursussen te volgen, mits deze cursussen iets te maken hebben met het bedrijf. Echter, in de praktijk staan de medewerkers niet erg te springen om cursussen te volgen. Zonder hun motivatie is opleiden zinloos. Enkele bedrijven plannen de opleidingen voor de medewerkers. Parttimers krijgen nooit scholing. Voor buitenlandse medewerkers wordt een goede Nederlandse taalcursus als zinvol gezien.

### 2.4.3 Betrokkenheid medewerkers (of familieleden)

In de module Betrokkenheid werknemers wordt aandacht besteed aan de mate waarin de medewerkers door de ondernemer betrokken worden of zich betrokken voelen bij het bedrijf. Om dit te beoordelen de volgende vraag:

*“Hebben medewerkers een visie op ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf en in hoeverre wordt dit meegenomen in het beleid?”*

Wanneer er geen medewerkers in dienst waren, is deze vraag gesteld voor wat betreft de mate waarin meewerkende familieleden betrokken worden bij het bedrijf.

Bij gebruik van het INK-mdel zien de vijf ontwikkelingsfasen er als volgt uit:

1. Doelstellingen en taken worden door de ondernemer(s) bepaald
2. Beleid en strategie bepaalt de ondernemer na overleg met de medewerkers.
3. Medewerkers (familieleden) hebben inspraak bij het bepalen van doelstellingen en prestatie-indicatoren
4. Doel van de samenwerking in de keten is duidelijk gemaakt en men weet wat er van eenieder verwacht wordt
5. De visie van het personeel op maatschappelijke ontwikkelingen heeft herkenbaar invloed op het beleid en verbeterprojecten

Tabel 2.3c geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. De meeste bedrijven scoren hier op fase 1 en een kleiner deel op fase 2. Dit stemt overeen met de bevindingen in de paragrafen 2.2.2 en 2.2.4, namelijk dat de doelstellingen en strategie voor het bedrijf door de ondernemer wordt bepaald, en soms worden megedeeld aan de medewerkers.

Tabel 2.3c: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 3c Betrokkenheid medewerkers

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	2	9	11
Score = 2	2	3	5
Score = 3	0	0	0
Score = 4	1	1	2
Score = 5	0	1	1

De door de telers gemaakte opmerkingen worden weergegeven in Bijlage 3.3.c.

De ondernemers kennen veelal de ideeën van hun medewerkers, met name als het gaat om wijzigingen in de werkzaamheden. Deze informatie krijgen ze via informele gesprekken tijdens het werk of de koffiepauze of meer gestructureerd tijdens het werkoverleg. Als het gaat om een bedrijfsvisie, zijn de vaste medewerkers en de bedrijfsleiders een belangrijker klankbord voor de ondernemer dan de parttime medewerkers. De ondernemers houden niet écht rekening met een afwijkende visie als deze indruist tegen de visie van de ondernemer.

## 2.5 Middelenmanagement

### 2.5.1 Financiën

Hierbij gaat om de manier waarop de financiële middelen worden toegewezen en beheerd, oftewel:

*“Hoe worden de uitgaven bepaald?”*

Er kunnen volgens INK vijf fasen worden onderscheiden:

1. De ondernemer bepaalt waaraan geld wordt uitgegeven (zonder planning/ begroting vooraf)
2. Op basis van omzetprognose en rentabiliteit worden financiële middelen ingezet
3. Er zijn financiële kengetallen voor de gehele organisatie
4. Financiële middelen worden zodanig toegekend dat in de keten als geheel maximale toegevoegde waarde zal worden bereikt
5. Er is budget ter versterking van de maatschappelijke positie in de sector

Tabel 2.4a geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. De scores lopen behoorlijk uiteen, waarbij het zwaartepunt iets meer bij de lagere ontwikkelingsstadia ligt.

Tabel 2.4a: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 4a Financiën

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	2	4	6
Score = 2	1	3	4
Score = 3	0	3	3
Score = 4	1	2	3
Score = 5	1	2	3

De opmerkingen van de telers zijn terug te vinden in Bijlage 3.4.a.

Op veel bedrijven is er geen planning van de uitgaven. Wel blijkt er bij een deel van de bedrijven - al dan niet uit financiële noodzaak - een liquiditeitsbegroting als richtlijn te zijn gemaakt.

De inzet van arbeid en het verbruik van gas worden beter gevolgd dan de andere variabele kosten. Voor het gasverbruik valt dit te verklaren vanuit de liberalisering van gas. Dit vraagt immers om meer planning en een gelijkmatiger afname bij het nutsbedrijf. Op de teelt zelf wordt niet bezuinigd. Besparing op deze kosten zullen direct tot uitdrukking komen in de kwaliteit en kwantiteit van de productie en daarmee leiden tot een lagere financiële opbrengst. Deze variabele kosten worden door de ondernemers als noodzakelijk gezien. Bij een slecht resultaat worden investeringen wel uitgesteld.

Een deel van de bedrijven houdt een of meerdere keren per jaar een economische evaluatie.

Verschillende bedrijven doen regelmatig aan sponsoring in natura en geld, waarbij een aantal bedrijven bewust kiest voor anonimiteit.

### 2.5.2 Informatie

In het onderdeel Informatie gaat het om de manier waarop informatie over processen op het bedrijf wordt vastgelegd, beheerd en ingezet. De bijbehorende vraag:

*“Welke informatie wordt vastgelegd en voor wie is deze beschikbaar?”*

De fasen waarop de bedrijven konden scoren waren:

1. Interne bedrijfsgegevens worden geregistreerd
2. Informatie heeft vooral betrekking op het productieproces
3. Bij alle leidinggevendenden is de benodigde informatie beschikbaar
4. Partners in de keten voorzien elkaar van informatie

5. Informatie over ontwikkelingen in de samenleving wordt gebruikt voor continue verbetering

Tabel 2.4b geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Driekwart van de bedrijven behoort tot fase 3 als het gaat om de informatievoorziening op het bedrijf.

Tabel 2.4b: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 4b Informatie

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	0	1	1
Score = 2	0	0	0
Score = 3	4	11	15
Score = 4	0	3	3
Score = 5	1	0	1

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn terug te vinden in Bijlage 3.4.b.

Op veel bedrijven worden productiecijfers, omzet en arbeidsgegevens bijgehouden. Daarnaast worden milieugegevens bijgehouden, zoals het energieverbruik, mest stoffenverbruik en gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Enkele bedrijven hebben een gewasregistratie. De arbeidsgegevens zijn voor de medewerkers beschikbaar. In de excursiegroepjes waaraan wordt deelgenomen, worden door de ondernemers onderling gegevens uitgewisseld. Uitwisseling van gegevens met afnemers vindt in de regel niet plaats. Uitzondering hierop zijn de gegevens die voor certificering verplicht zijn. Informatie over wettelijke regels zijn bij de bedrijven bekend en voor zover zinvol wordt er op in gespeeld. Er wordt niet actief gekeken naar maatschappelijke trends of de wensen van burger en overheid.

### 2.5.3 Materialen en diensten

In materialen en diensten gaat het om de manier waarop de benodigde goederen en diensten op het bedrijf worden ingekocht en beheerd:

*“Hoe wordt bepaald bij wie en onder welke voorwaarden goederen of diensten worden ingekocht?”*

De vijf fases daarbij zijn:

1. Prijs en levertijd zijn de selectiecriteria bij de inkoop
2. Leveranciers moeten de kwaliteit van de toelevering kunnen aantonen
3. Leveranciers worden continu beoordeeld op basis van gespecificeerde prestatienormen
4. Leveranciers worden geselecteerd voor een langdurige samenwerking
5. Met leveranciers en afnemers zijn afspraken over afvalverwerking en hergebruik gemaakt, waaraan het bedrijf zich houdt

Tabel 2.4c geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Er is een redelijke spreiding tussen de bedrijven, maar het merendeel scoort in fase 2. Prijs, kwaliteit en levertijd worden door de ondernemers belangrijk gevonden.

Tabel 2.4c: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 4c Materialen en diensten

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	0	2	2
Score = 2	2	5	7
Score = 3	1	1	2
Score = 4	0	4	4
Score = 5	0	2	2

Voor de opmerkingen van de telers wordt verwezen naar Bijlage 3.4.c.

Voor regelmatig terugkerende bestellingen wordt vaak via een inkoopgroep ingekocht. Voor een deel van de bedrijven is een langdurige relatie met de leverancier belangrijk, maar voor de andere bedrijven niet. Voor hen is de prijs bepalend. Naast de prijs wordt door veel bedrijven ook gekeken naar de ondersteuning, nazorg, etc. die de leverancier geeft.

Het afval wordt door veel bedrijven zo veel mogelijk gescheiden afgevoerd. Voor zover mogelijk wordt de afvalstroom ook beperkt en wordt er ingezet op recycling.

#### 2.5.4 Technologie en kennismanagement

In technologie en kennismanagement gaat om de manier waarop de ondernemer omgaat met kennis en nieuwe ervaringen op zijn bedrijf:

*“Op grond waarvan wordt besloten om nieuwe ontwikkelingen toe te passen en hoe wordt met opgebouwde kennis om gegaan?”*

De ontwikkelingsfasen die daarbij worden onderscheiden zijn:

1. Technische mogelijkheden en ontwikkelingen worden toegepast om goedkoper te produceren
2. Kennisontwikkeling en technologie is gericht op vermindering van storingen
3. Vastleggen van kennis en ervaring gebeurt systematisch voor het gehele bedrijf
4. Kennis en gebruikte technieken zijn zodanig dat het bedrijf zich hiermee van de concurrentie onderscheidt
5. Qua technologie en kennismanagement is het bedrijf toonaangevend in Nederland

Tabel 2.4d geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Een flink deel van de bedrijven scoort in fase 2, maar ook het deel dat in fase 4 en 3 scoort is behoorlijk groot.

Tabel 2.4d: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 4d Technologie en kennismanagement

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	0	1	1
Score = 2	4	3	7
Score = 3	0	4	4
Score = 4	1	4	5
Score = 5	0	1	1

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, worden weergegeven in Bijlage 3.4.d.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat technische ontwikkelingen die de productie goedkoper of werkzaamheden gemakkelijker maken, zo snel mogelijk door de bedrijven worden opgepakt. Voor wat betreft kennis, het vastleggen daarvan en kennisontwikkeling, geldt dat enkele bedrijven hun ervaringen vastleggen in een logboek en hierin terugkijken, terwijl anderen varen op de ervaring die in hun hoofd zit.

Veel van de geïnterviewde ondernemers vinden dat ze zich op de een of andere manier onderscheiden van hun collega's. Een enkeling gaf aan bij de top te horen. Anderen waarschuwen bij deze vraag voor het gevaar van bedrijfsblindheid en de tijdelijkheid van het bij de top horen.

## 2.6 Procesmanagement

### 2.6.1 Identificatie van processen

Identificatie van processen tracht inzicht te krijgen in de manier waarop de structuur van het bedrijf en de verschillende processen op het bedrijf zichtbaar wordt gemaakt en vastgelegd. De vraag die hierbij hoort:

*“Wat zijn uw bedrijfsprocessen en wat zijn de relaties met en de effecten hiervan op keten, maatschappij e.d.?”*

De fase-ontwikkeling van een bedrijf kan er als volgt uit zien:

1. Er is geen kwaliteitssysteme aanwezig, wel een
2. Productieprocessen en de afzonderlijke processtappen zijn beschreven
3. Alle processen en de onderlinge relaties zijn systematisch vastgelegd
4. De relatie tussen de eigen processen en die van afnemers is bekend
5. De invloed van processen op de maatschappij en andersom zijn in kaart gebracht

Tabel 2.5a geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. De scores van de bedrijven liepen behoorlijk uiteen. Geen van de bedrijven heeft nog de invloed van de processen op de maatschappij of andersom in kaart gebracht.

Van een deel van de bedrijven ontbreekt de score in deze tabel. Op deze bedrijven is geen enkele vorm van een kwaliteitssysteme aanwezig, ook geen organisatieschema of TVB-schema. Zij ervaren dit vanwege de bedrijfsgrootte als niet-nuttig en/ of omdat de markt er nog niet om vraagt bij deze producenten.

Tabel 2.5a: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 5a Processen

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	1	1	2
Score = 2	1	2	3
Score = 3	0	3	3
Score = 4	0	3	3
Score = 5	0	0	0

Voor de opmerkingen van de telers wordt verwezen naar Bijlage 3.5.a.

Een deel van de bedrijven is bezig met de beschrijving van de organisatie, werkwijzen en de bijbehorende taken en bevoegdheden in kader van certificatie voor bijvoorbeeld Florimark, Eurep-GAP, HACCP. Vragen uit de markt of eisen van afnemers zijn hiervoor dan meestal de aanleiding. Afstemming van processen en hun relatie met de keten is veelal nog matig ontwikkeld. Gevallen waarin dit wel is gebeurd betreft het in de eindverpakking aanleveren van het product of het aanleveren met zo min mogelijk verpakking ten behoeve van een efficiëntere omverpakking door de afnemer.

### 2.6.2 Besturen en beheersen

Besturen en beheersen handelt in de manier waarop de processen op het bedrijf worden gemeten om te beoordelen of ze nog naar wens verlopen. De volgende vraag maakt hiervan onderdeel uit:

*“Hoe en op basis waarvan wordt de wijze van werken bepaald?”*

De ontwikkelingsfasen kunnen als volgt worden omschreven:

1. De ondernemer bepaalt de wijze van werken
2. Wijze van werken is beschreven.
3. De procesverantwoordelijke heeft de beslissende stem
4. De bedrijfsvoering wordt gestuurd op basis van informatie van leveranciers en afnemers

5. Het maatschappelijk effect van de bedrijfsuitoefening wordt gemeten

Tabel 2.5b geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Bijna driekwart van de bedrijven scoort als eindfase in fase 1.

Tabel 2.5b: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 5b Besturen en beheersen

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	4	9	13
score = 2	0	1	1
score = 3	0	2	2
score = 4	0	0	0
score = 5	1	3	4

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn terug te lezen in Bijlage 3.5.b.

De ondernemer bepaalt veelal de wijze van werken. Meestal ligt deze werkwijze al jaren vast en is ze routine geworden. Naar goede ideeën van medewerkers wordt wel geluisterd.

Alleen bij gecertificeerde bedrijven zijn er werkbeschrijvingen aanwezig. Via HACCP, Eurep-Gap, ISO en andere certificeringen wordt rekening gehouden met de wensen van afnemers. De vastgelegde procedures en gegevens zorgen voor een betere aansluiting op deze wensen, vooral als het gaat om aantoonbaarheid. Daarnaast wordt, mits financieel haalbaar, rekening gehouden met actuele wensen van de afnemer omtrent de verpakking van de producten.

### 2.6.3 Doorlichten en verbeteren

In doorlichten en verbeteren wordt gekeken hoe aan de hand van de verrichtte metingen verbeteringen in processen worden aangebracht:

*“Hoe wordt het verbeteren van processen ingebakken in uw organisatie?”*

De mogelijke situaties die INK onderscheidt, zijn:

1. Afkeur, klachten en claims leiden tot verbetering
2. Vergelijking tussen doelstelling en resultaat leidt tot verbetering
3. Afstemming tussen (deel)processen is bron voor verbetering
4. Prestaties worden door afnemers geëvalueerd en teruggekoppeld
5. Verbeteren van het bedrijf en de bedrijfsvoering is een automatisme geworden

Tabel 2.5c geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Opvallend is dat de helft van de ondernemers van mening is dat het verbeteren van de bedrijfsvoering op zijn bedrijf een automatisme is geworden. Daarmee wordt voor dit onderdeel van het ondernemerschap opvallend vaak in fase 5 gescoord door de geïnterviewden.

Tabel 2.5c: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 5c Doorlichten en verbeteren

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	1	0	1
score = 2	0	0	0
score = 3	1	3	4
score = 4	2	3	5
score = 5	1	9	10

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt worden weergegeven in Bijlage 3.5.c.

Registreren is gemeengoed in de tuinbouw. Hieruit ontstaan soms verbeteringen in de werkwijzen. Een deel van de bedrijven werkt met een doelstelling en een planning voor de werkzaamheden. Via geregistreerde gegevens wordt het resultaat getoetst. Behalve voor interne doelen worden productie- en teeltgegevens ook vergeleken met collega's in de excursiegroep. Een enkel bedrijf neemt bovendien deel aan een bedrijfsvoeringgroep of vergelijkt met bedrijven buiten de sector. Ook vakbladen en studieclubs zijn belangrijke informatiebronnen voor verbeteringen. Veel bedrijven geven aan dat continue verbeteren van het bedrijf in de bedrijfsvoering is ingebakken. Andere bedrijven geven aan dat ze dat wel willen, maar dat dit nog niet zo ver is.

#### 2.6.4 Innovatie van processen

In innovatie van processen gaat het om de vraag hoe met vernieuwende ideeën wordt omgegaan:

*“Op welke manier werkt uw bedrijf aan nieuwe ideeën?”*

De volgende fasen worden achtereenvolgens door INK onderscheiden:

1. Ideeën van medewerkers (familieleden) of derden worden wel eens overgenomen door de ondernemer
2. Er is een systeem om ideeën te ontwikkelen en te belonen (werkoverleg, ideeënbuis, verbetergroepen, e.d.)
3. Nieuwe technologie wordt systematisch opgespoord, beproefd en toegepast
4. Met leveranciers wordt structureel aan innovatie gewerkt
5. Continue vernieuwing is consequent uitgewerkt in visie, beleid en strategie

Tabel 2.5d geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Driekwart van de bedrijven behaalt een score behorend bij fase 1.

Tabel 2.5d: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 5d Innovatie van processen

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	4	11	15
score = 2	0	0	0
score = 3	1	4	5
score = 4	0	0	0
score = 5	0	0	0

De opmerkingen die door de telers zijn gemaakt, zijn te vinden in Bijlage 3.5.d.

Verbetervoorstellen van medewerkers worden door de ondernemer serieus genomen. Er is echter geen systeem om deze ideeën te verzamelen, zoals een ideeënbuis, of als vast onderdeel tijdens het werkoverleg.

Nieuwe ontwikkelingen binnen de sector worden nauwlettend gevolgd om te bekijken of deze voor het eigen bedrijf geschikt zijn. Incidenteel wordt er samengewerkt met leveranciers om iets te ontwikkelen of te verbeteren.

#### 2.6.5 Invoeren van procesveranderingen

In invoeren van procesveranderingen gaat het om de manier waarop vernieuwende ideeën worden ingevoerd in de bedrijfsvoering:

*“Hoe voert u veranderingen door op uw bedrijf?”*

De fasen die hierbij horen, zijn:

1. Verandering van de werkmethode gebeurt door technici en andere (externe) deskundigen
2. Medewerkers (familieleden) worden vooraf geïnformeerd over de gewijzigde situatie



3. Veranderingen worden planmatig doorgevoerd en het effect wordt geëvalueerd
4. Invoering van veranderingen gebeurt in nauw overleg met afnemers, leveranciers en eventuele andere partners
5. De maatschappelijke verantwoordelijkheid is mede bepalend voor aard en tempo van procesveranderingen

Tabel 2.5e geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. De bedrijven scoren behoorlijk verspreid over de verschillende ontwikkelingsfasen van het INK-model.

Tabel 2.5e: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 5e Invoeren van procesveranderingen

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	1	2	3
score = 2	3	2	5
score = 3	0	5	5
score = 4	1	2	3
score = 5	0	3	3

De opmerkingen van de telers zijn verzameld in bijlage 3.5.e.

Veranderingen op het bedrijf worden door de ondernemer medegedeeld. Verandering worden bijna niet planmatig ingevoerd, en het veranderingsproces en de verandering wordt nog lang niet bij alle bedrijven geëvalueerd. Uitsluitend bij grote veranderingen en investeringen vindt er overleg met de leveranciers of afnemers plaats.

Met maatschappelijke eisen of wensen wordt bij grote investeringen bekeken wat meegenomen kan worden. Het moet de rentabiliteit echter niet in de weg staan. Ook wordt bij de aanloop tot een nieuwe investering ingeschat wat de toekomstige eisen van de maatschappij kunnen zijn.

### 3 Analyse waardering en eindresultaat onderneming: de resultaatgebieden

Net als in het onderzoek “Mysterie van het ondernemerschap”, bleken ook in dit onderzoek deze onderdelen van de scan lastig te zijn voor de ondernemers. Over het algemeen bleek slechts matig bekend bij de ondervraagden hoe een bedrijf scoort in de waardering door personeel, resp. klanten en leveranciers, resp. maatschappij. Nog minder bekend was voor hen hoe hierin wordt gescoord ten opzichte van collega-ondernemers in de tuinbouwsector. Eén van de geïnterviewden was van mening dat dit onderwerp vooral betrekking heeft op het imago van de sector en daarmee juist een aandachtspunt voor LTO is.

#### 3.1 Waardering door medewerkers

Waardering door personeel heeft betrekking op in hoeverre het bedrijf voldoet aan de behoeften en verwachtingen van haar medewerkers.

In het interview is met name gelet op de volgende vier items. Desgewenst konden de ondernemers zelf een item hier aan toevoegen.

1. Verloop ofwel gemiddeld dienstverband
2. Ziekteverzuim
3. Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt
4. Aanwezigheid en gebruik beoordelingssysteem

Nagegaan is of het bedrijf hierover gegevens bijhoudt (indien ja, dan score =1; zo niet dan score=0), hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren (score =2), ten opzichte van eigen doelstellingen hierover (score =3), ten opzichte collega's (score =4) en voorlopers in de sector (score =5). Vervolgens is voor de door de ondernemer gebruikte items een gemiddelde bepaald, die als eindscore voor dit onderdeel geldt. Dit betrof een ongewogen gemiddelde.

Tabel 2.6 geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Als het gaat om waardering door medewerkers blijkt de meerderheid van de bedrijven enig inzicht te hebben in het verloop van deze waardering ten opzichte van voorgaande jaren.

Tabel 2.6: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 6 Waardering door medewerkers

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	1	3	4
score = 2	3	7	10
score = 3	1	5	6
score = 4	0	0	0
score = 5	0	0	0

De opmerkingen die de telers tijdens de interviews hebben gemaakt, staan in Bijlage 3.6.

De meeste ondernemers geven aan dat er weinig verloop van personeel is. Enkele bedrijven kampen plotseling met een groot verloop. Bij vertrek van een medewerker was de reden meestal wel bekend bij de ondernemer.

Op enkele incidentele gevallen (ernstige ziekte of blessures) na, ervaren de meeste ondernemers het ziekteverzuim als laag voor het bedrijf. Een enkel bedrijf hanteert een bonussysteem om een te hoog ziekteverzuim tegen te gaan.

Vaste medewerkers kunnen cursussen volgen. Meestal gebeurt dit niet planmatig.

De algemene lijn is dat de ondernemers op hun gevoel varen als het gaat om de meting van de tevredenheid van de medewerkers. Daarbij spelen (dagelijkse) gesprekken met medewerkers en de

functioneringsgesprekken een rol.

De meeste ondernemers hebben wel zicht op de veranderingen in de medewerkertevredenheid op het eigen bedrijf ten opzichte van vorige jaren, maar geen zicht op de situatie ten opzichte van andere bedrijven.

## 3.2 Waardering door klanten en leveranciers

Waardering door klanten heeft betrekking op in hoeverre het bedrijf voldoet aan de behoeften en verwachtingen van haar klanten. Klanten zijn de directe afnemers van het product of dienst, maar ook op volgende klanten in de keten. Ook leveranciers zijn klanten. Klantenwaardering is op te splitsen in 'klantentevredenheid' en 'klantentrouw'.

De volgende items zijn besproken:

1. Communicatie met en bereikbaarheid voor klanten
2. Betrouwbaarheid kwaliteit, levertijd of klachten
3. Inzicht in wie de klanten zijn
4. Samenwerking met klanten

Nagegaan is of het bedrijf hierover gegevens bijhoudt (indien ja, dan score =1; zo niet dan score=0), hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren (score =2), ten opzichte van eigen doelstellingen hierover (score =3), ten opzichte collega's (score =4) en voorlopers in de sector (score =5). Vervolgens is voor de bij de ondernemer gebruikte items een gemiddelde bepaald, die als eindscore voor dit onderdeel geldt. Dit betrof een ongewogen gemiddelde.

Tabel 2.7 geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Als het gaat om waardering door klanten en leveranciers blijkt de meerderheid van de bedrijven wel enig inzicht te hebben in het verloop van deze waardering ten opzichte van voorgaande jaren.

Opgemerkt moet worden dat in het interview vooral gesproken is over de waardering door afnemers. Over de waardering door leveranciers is nauwelijks iets bekend. Dit lijkt ook niet erg belangrijk gevonden te worden door de ondernemers.

Tabel 2.7: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 7 Waardering door leveranciers en klanten

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
score = 1	1	4	5
score = 2	4	8	12
score = 3	0	2	2
score = 4	0	1	1
score = 5	0	0	0

Bij elk item zijn door de ondervraagde telers opmerkingen gemaakt. Deze zijn te vinden in Bijlage 3.7.

De bedrijven geven aan altijd gebeld te kunnen worden. Een deel van de bedrijven benadert actief de klanten en vraagt naar de tevredenheid. Deze bedrijven zijn van mening dat een goed en regelmatig contact met de afnemers gewoon nodig is. Overigens komen positieve beoordelingen door de afnemer nooit vanzelf terug op de teeltbedrijven, in tegenstelling tot negatieve beoordelingen. De ondernemer moet hier zelf naar vragen bij de afnemers.

Klachten komen niet veel voor op de bedrijven, maar worden in voorkomende gevallen verholpen. Klachten worden op een beperkt deel van de bedrijven geregistreerd, veelal vanwege certificering.

Een aantal bedrijven is via de telersvereniging gekoppeld aan vaste klanten; deze klanten worden in hun eigen verpakking beleverd. Vaak zijn ook de top 10 afnemers bekend bij de bedrijven. In deze groep klanten is weinig verandering. Echte samenwerking met afnemers komt maar beperkt voor.

### 3.3 Waardering door de maatschappij

In dit onderdeel wordt in kaart gebracht hoe het bedrijf beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij.

De volgende items zijn hierbij aan de orde geweest:

1. Werkgelegenheid
2. Deelname bestuurlijke activiteiten
3. Kennisdoorstroming naar derden
4. Milieuvriendelijke investeringen

In het gesprek is nagegaan of het bedrijf hierover gegevens bijhoudt (indien ja, dan score =1; zo niet dan score=0), hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren (score =2), ten opzichte van eigen doelstellingen hierover (score =3), ten opzichte collega's (score =4) en voorlopers in de sector (score =5). Vervolgens is voor de bij de ondernemer gebruikte items een gemiddelde bepaald, die als eindscore voor dit onderdeel geldt. Dit betrof een ongewogen gemiddelde.

Tabel 2.8 geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag. Een ruime meerderheid van de bedrijven blijkt wel enig inzicht te hebben in de waardering door de maatschappij en soms zelfs ook in het verloop van deze waardering ten opzichte van voorafgaande jaren.

Tabel 2.8: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 8 Waardering door de maatschappij

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	2	7	9
Score = 2	2	6	8
Score = 3	0	2	2
Score = 4	1	0	1
Score = 5	0	0	0

De opmerkingen die tijdens de interviews door de ondernemers zijn gemaakt, staan in bijlage 3.8.

Waardering door de maatschappij lezen de ondernemers hoofdzakelijk af aan het gemak waarmee men nieuw personeel vindt. Voor het overige vindt men het moeilijk om dit type waardering te meten. Een deel van de ondernemers geeft aan ingeschreven te zijn als stageplaats, maar heeft de laatste paar jaar vrijwel geen stagiair meer op het bedrijf gehad. [opmerking: deze teruggang aan stagiaires is mogelijk ook te wijten aan een afname van het aantal tuinbouwstudenten].

Ondanks dat men waardering door de maatschappij moeilijk te meten vindt, wordt op de bedrijven wel degelijk aandacht besteedt aan de omgeving (maatschappij). Het gaat dat om bijvoorbeeld het schoon houden van het bedrijf, het houden van een open dag, deelname aan (de organisatie van) Kom in de Kas, milieu-investeringen, etc.

### 3.4 Eindresultaten

In dit onderdeel wordt bepaald in welke mate het bedrijf in staat is om haar doelstellingen te bereiken. Dit kan met financiële en met operationele maatstaven worden gemeten. De financiële maatstaven hebben betrekking op de bekende financiële kengetallen. De operationele maatstaven hebben vooral betrekking op de efficiency en de effectiviteit.

De volgende financiële en operationele maatstaven zijn tijdens het interview besproken:

1. Opbrengst (€/m<sup>2</sup>)
2. Kosten (€/m<sup>2</sup>)
3. Productie per m<sup>2</sup>
4. Efficiëntiegetal 1 bv gasverbruik (m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup>)

5. Efficiëntiegetal 2 bv arbeid (kosten/m<sup>2</sup>)
6. Efficiëntiegetal 3 bv meststoffen (kg/ha)
7. Efficiëntiegetal 4 bv bestrijdingsmiddelen (kg ws/m<sup>2</sup>)

Nagegaan is of het bedrijf hierover gegevens bijhoudt (indien ja, dan score =1; zo niet dan score=0), hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren (score =2), ten opzichte van eigen doelstellingen hierover (score =3), ten opzichte collega's (score =4) en voorlopers in de sector (score =5). Vervolgens is voor de bij de ondernemer gebruikte items een gemiddelde bepaald, die als eindscore voor dit onderdeel geldt. Dit betrof een ongewogen gemiddelde.

Tabel 2.9 geeft een overzicht van de eindscores van de geïnterviewde bedrijven bij deze vraag.

Tabel 2.9: Score van de geïnterviewde bedrijven op vraag 9 Eindresultaten

	Aantal biologische bedrijven	Aantal geïntegreerde bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Score = 1	0	0	0
Score = 2	2	1	3
Score = 3	2	5	7
Score = 4	1	9	10
Score = 5	0	0	0

De opmerkingen die tijdens de interviews zijn gemaakt, staan in Bijlage 3.9.

Van de verschillende waardering-thema's scoren de ondernemers het hoogste op het onderdeel Eindresultaten; de helft van de bedrijven scoort hier in fase 4. Deze bedrijven houden dus niet alleen deze gegevens bij, maar vergelijken de gegevens ook ten opzichte van voorgaande jaren. Bovendien hebben ze doelstellingen voor deze kengetallen gemaakt en worden de gegevens vergeleken met die van collega's. Dit geldt voor vrijwel alle gevraagde items 1 t/m 7 uit het rijtje hierboven. Een ontwikkeling van de laatste jaren is dat bedrijven niet langer alleen de opbrengsten met andere telers vergelijken. In bedrijfsvoeringgroepjes maar ook in een aantal excursiegroepjes wordt bovendien de opbouw van de kosten per m<sup>2</sup> besproken en worden aandacht besteed aan verbruikscijfers van meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en de hoeveelheid bestede arbeid per m<sup>2</sup>.



## 4 Totaalbeeld ondernemerschap: zwakke en sterke punten en invloed schaalgrootte

### 4.1 Zwakke en sterke punten in het ondernemerschap

De scores die door geïnterviewde bedrijven zijn behaald op de verschillende (sub)onderdelen van ondernemerschap volgens INK, zijn voor de groep als geheel weergegeven in tabel 4.1. In deze paragraaf bespreken we achtereenvolgens de zwakke punten (aandachtspunten) en sterke punten in het ondernemerschap, zoals in dit onderzoek naar voren gekomen.

#### 4.1.1 Zwakke punten

Voor de groep bedrijven als geheel is bekeken welke onderdelen van het ondernemerschap als zwak bestempeld dienen te worden. Wanneer meer dan de helft van de bedrijven in de groep voor een bepaald (sub)onderdeel een eindscore van 1 behaalde, is dit (sub)onderdeel 'zwak ontwikkeld' genoemd (zie vetgedrukte cijfers in tabel 4.1). Voor de groep van 20 bedrijven bleken aldus de volgende subonderdelen aandachtspunten te zijn:

INK-onderdeel	Subonderdeel
Beleid en strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van beleid en strategie</li><li>• Communicatie</li></ul>
Personeelsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betrokkenheid medewerkers</li></ul>
Procesmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besturen en beheersen</li><li>• Innovatie van processen</li></ul>

Wanneer we dit nader bekijken voor specifiek de biologische bedrijven resp. de geïntegreerde bedrijven die zijn geïnterviewd, wijkt dit beeld nauwelijks af.

Zwakke punten voor biologische bedrijven (n=5):

INK-onderdeel	Subonderdeel
Beleid en strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van beleid en strategie</li><li>• (Communicatie)</li></ul>
(Personeelsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betrokkenheid medewerkers)</li></ul>
Procesmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besturen en beheersen</li><li>• Innovatie van processen</li></ul>

Zwakke punten voor geïntegreerde bedrijven (n=15):

INK-onderdeel	Subonderdeel
Beleid en strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van beleid en strategie</li><li>• Communicatie</li></ul>
Personeelsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betrokkenheid medewerkers</li></ul>
Procesmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besturen en beheersen</li><li>• Innovatie van processen</li></ul>

Tabel 4.1 Aantal bedrijven per score voor de verschillende onderdelen van ondernemerschap (volgens INK-model). Overzicht voor alle bedrijven, resp. biologische bedrijven, resp. geïntegreerde bedrijven. Score is gebaseerd op aaneensluiting van fases. De **aandachtspunten** in ondernemerschap zijn vet weergegeven. De sterke punten zijn onderstreept.

	Alle bedrijven										Biologische bedrijven					Geïntegreerde bedrijven				
	Score					Totaal	Score					Totaal	Score					Totaal		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Onderdeel van ondernemerschap	1	2	3	4	5	Totaal	1	2	3	4	5	Totaal	1	2	3	4	5	Totaal		
1a Betrokkenheid ondernemer(s)	2	3	4	5	6	20	0	1	0	1	3	5	2	2	4	4	3	15		
1b Ondersteunen van verbetering	2	10	4	1	3	20	0	4	1	0	0	5	2	6	3	1	3	15		
1c Erkenning en waardering	0	6	13	1	0	20	0	2	3	0	0	5	0	4	10	1	0	15		
2a Gebruik van informatie	2	10	2	3	3	20	0	4	1	0	0	5	2	6	1	3	3	15		
2b Ontwikkelen van beleid en strategie	<b>14</b>	4	1	0	1	20	<b>3</b>	2	0	0	0	5	<b>11</b>	2	1	0	1	15		
2c Uitvoeringsplannen	6	7	3	2	1	19	1	2	1	0	0	4	5	5	2	2	1	15		
2d Communicatie	<b>11</b>	5	1	2	0	19	2	2	0	1	0	5	9	3	1	1	0	14		
2e Toetsing en verbetering	4	5	4	4	3	20	1	1	2	1	0	5	3	4	2	3	3	15		
3a Personeelsbeleid	8	0	8	2	2	20	2	0	0	1	2	5	6	0	8	1	0	15		
3b Bevorderen van deskundigheid	7	1	0	3	0	11	2	0	0	1	0	3	5	1	0	2	0	8		
3c Betrokkenheid medewerkers	<b>11</b>	5	0	2	1	19	2	2	0	1	0	5	<b>9</b>	3	0	1	1	14		
4a Financiën	6	4	3	3	3	19	2	1	0	1	1	5	4	3	3	2	2	14		
4b Informatie	1	0	15	3	1	20	0	0	4	0	1	5	1	0	11	3	0	15		
4c Materialen en diensten	2	7	2	4	2	17	0	2	1	0	0	3	2	5	1	4	2	14		
4d Technologie en kennismanagement	1	7	4	5	1	18	0	4	0	1	0	5	1	3	4	4	1	13		
5a Identificatie van processen	2	3	3	3	0	11	1	1	0	0	0	2	1	2	3	3	0	9		
5b Besturen en beheersen	<b>13</b>	1	2	0	4	20	<b>4</b>	0	0	0	1	5	<b>9</b>	1	2	0	3	15		
5c Doorlichten en verbeteren	1	0	4	5	<u>10</u>	20	1	0	1	2	<u>1</u>	5	0	0	3	3	<u>9</u>	15		
5d Innovatie van processen	<b>15</b>	0	5	0	0	20	<b>4</b>	0	1	0	0	5	<b>11</b>	0	4	0	0	15		
5e Invoeren van procesveranderingen	3	5	5	3	3	19	1	3	0	1	0	5	2	2	5	2	3	14		
6 Waardering door medewerkers	4	10	6	0	0	20	1	3	1	0	0	5	3	7	5	0	0	15		
7 Waardering door klanten/ leveranciers	5	12	2	1	0	20	1	4	0	0	0	5	4	8	2	1	0	15		
8 Waardering door de maatschappij	9	8	2	1	0	20	2	2	0	1	0	5	7	6	2	0	0	15		
9a Financieel	0	4	4	<u>12</u>	0	20	0	3	1	1	0	5	0	1	3	<u>11</u>	<u>0</u>	15		
9b Operationeel	0	4	7	9	0	20	0	2	2	1	0	5	0	2	5	8	0	15		



Voor de biologische bedrijven is communicatie (rondom beleid en strategie, plannen, en bedrijfsresultaten met medewerkers, afnemers/toeleveranciers en de maatschappelijke omgeving) een iets minder groot knelpunt dan voor de geïntegreerde bedrijven. Verhoudingsgewijs scoorden namelijk meer geïntegreerde bedrijven een score 1 dan dat biologische bedrijven dit deden. Toch hebben vier van de vijf biologische bedrijven een score kleiner of gelijk aan 2, waardoor ook dit punt aandacht verdiend op deze bedrijven.

Het onderdeel 'betrokkenheid medewerkers' blijkt met name bij de geïntegreerde bedrijven een zwak punt. Maar van de vijf biologische bedrijven in het onderzoek behaalden er vier een score kleiner of gelijk aan 2, zodat het betrekken van medewerkers ook voor de biologische bedrijven een aandachtspunt kan worden genoemd.

De knelpunten rondom 'ontwikkelen van beleid en strategie', 'communicatie' en 'betrokkenheid medewerkers' zijn door eenzelfde oorzaak te verklaren. Dit bemerkten we ook al in hoofdstuk 2. In de interviews kwam duidelijk naar voren dat op het merendeel van de bedrijven het de ondernemer is die vaak alleen de beslissingen neemt. In het geval van meerdere ondernemers is er gezamenlijk overleg tussen hen. Maar medewerkers daarentegen blijken niet en of nauwelijks te worden of te willen worden betrokken bij de besluitvorming. Pas nadat de doelstellingen en bedrijfsstrategie door de ondernemer zijn uitgedacht, worden ze (soms) aan de medewerkers medegedeeld.

De ondernemers zijn wel bekend met de ideeën van het personeel. Het gaat dan met name om ideeën voor wijzigingen in de werkzaamheden, maar in veel mindere mate hebben deze betrekking op het bedrijfsbeleid. Vaste medewerkers en in het bijzonder de bedrijfsleider(s) vormen een belangrijker klankbord voor de ondernemer dan de parttime medewerkers als het gaat om de bedrijfsvisie. Als het personeel een afwijkende visie heeft, houden de ondernemers hier nauwelijks rekening mee bij het uitstippelen van het bedrijfsbeleid.

Op slechts een deel van de bedrijven is de werkwijze op papier beschreven. Bij de andere bedrijven is nog maar weinig aandacht aan een kwaliteitssystem besteed. Bijna overal is het de ondernemer die de werkwijze bepaald, maar meestal ligt de werkwijze al jaren vast en is ze routine geworden.

Geredeneerd vanuit de veranderde eisen uit de markt is het raadzaam voor de bedrijven om een kwaliteitssysteem te gaan opzetten. Bijkomend voordeel is dat met een kwaliteitssysteem ook nieuwe ideeën en verbetervoorstellen gestructureerd worden verzameld, beoordeeld en eventueel doorgevoerd, wat weer ten goede komt aan het bedrijf. Hiermee kan worden tegemoet gekomen aan de zwakke punten van het 'besturen en beheersen' van de bedrijfsprocessen en 'innovatie van processen'.

#### 4.1.2 Sterke punten

Om de sterke punten van ondernemerschap binnen de groep bedrijven te bepalen is uitgangspunt dat meer dan de helft van de bedrijven een score 4 of 5 moet behalen. De volgende punten kunnen dan sterk genoemd worden (zie onderstreepte cijfers in tabel 4.1):

INK-onderdeel	Subonderdeel
Beleid en strategie	• Betrokkenheid van de ondernemer
Procesmanagement	• Doorlichten en verbeteren
Eindresultaten	• Financiële maatstaven

Voor de biologische bedrijven (n=5) ziet het rijtje sterke punten er als volgt uit:

INK-onderdeel	Subonderdeel
Beleid en strategie	• Betrokkenheid van de ondernemer
Personeelsmanagement	• Personeelsbeleid
Procesmanagement	• Doorlichten en verbeteren

En voor de geïntegreerde bedrijven (n=15) zijn dit:

INK-onderdeel	Subonderdeel
Procesmanagement	• Doorlichten en verbeteren
Eindresultaten	• Financiële maatstaven

Op het onderdeel 'betrokkenheid van de ondernemer' wordt vooral hoog gescoord door de verbeterde afstemming van het bedrijf op de belangen van de afnemers en de kwaliteit van de samenleving. Dit laatste punt geldt vooral voor de biologische bedrijven.

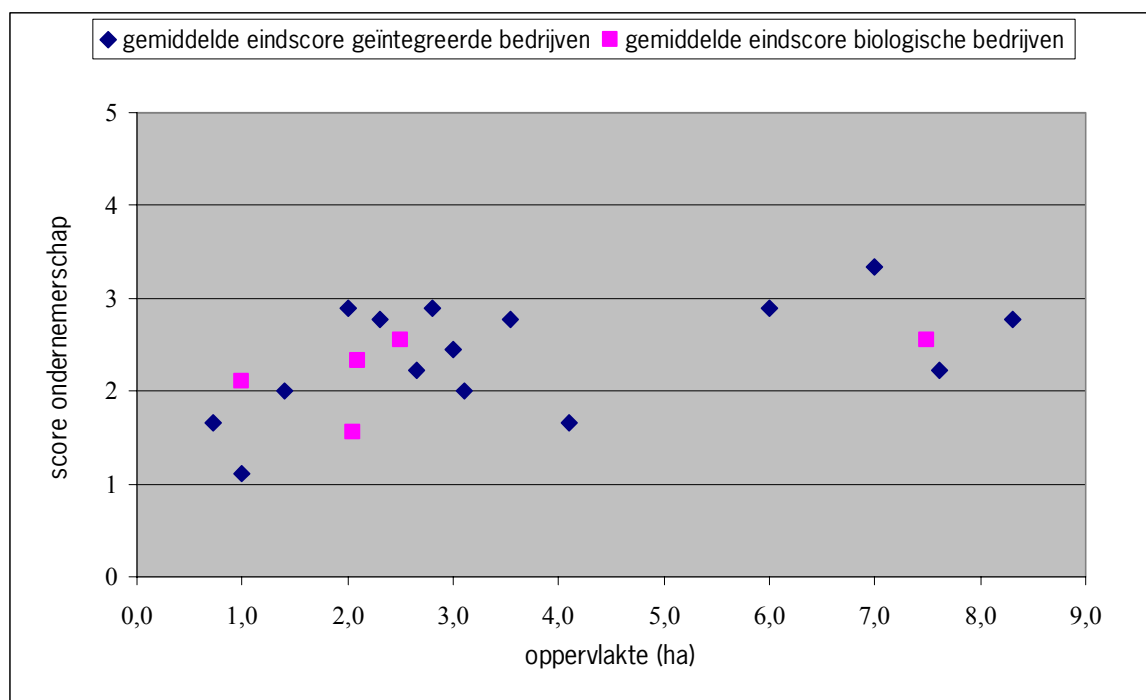
'Doorlichten en verbeteren' scoorde hoog doordat de ondernemers voor zichzelf aangaven dat verbeteren op hun bedrijf een automatisme geworden is. Dit is een subjectief oordeel zodat deze score met enige voorzichtigheid bekeken moet worden.

De hoge score voor 'financiële eindresultaten' is het gevolg van de vergelijking met collega bedrijven, zoals dat in registratiegroepen gebeurt. Bij de biologische bedrijven wordt nauwelijks vergeleken met collega's, door hun unieke teeltplannen, maar ook uit angst voor concurrentie.

Bij de biologische bedrijven wordt van het personeel verwacht dat ze deze teeltwijze onderschrijven, wat leidt tot een hoge score voor het onderdeel 'personeelsbeleid'.

## 4.2 Ondernemerschap in relatie tot schaalgrootte

In figuur 2 wordt voor elk geïnterviewd bedrijf zowel de bedrijfsoppervlakte als de gemiddelde eindscore voor het ondernemerschap weergegeven. Het lijkt er op grotere bedrijven een hogere eindscore weten te behalen.

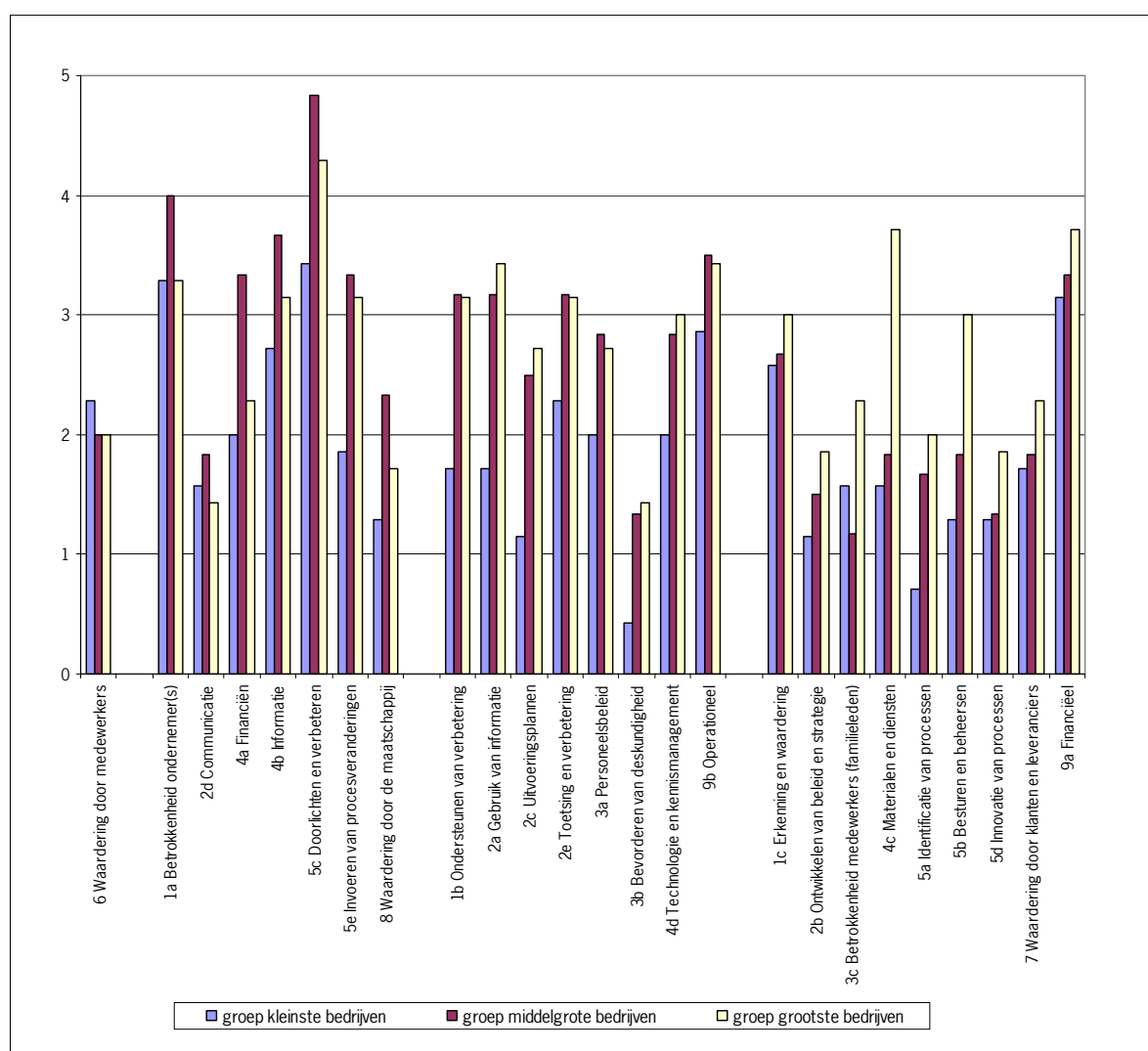


Figuur 2: Relatie tussen de eindscore op ondernemerschap volgens de INK-methodiek en de bedrijfsgrootte, voor biologische bedrijven (n=5) en geïntegreerde bedrijven (n=15).

Verwacht kan worden dat de scores voor bepaalde onderdelen van het ondernemerschap samen hangen met de bedrijfsorganisatie van een bedrijf. De bedrijfsorganisatie hangt op haar beurt weer sterk samen met de schaalgrootte van een bedrijf. Om deze mogelijke samenhang te kunnen beoordelen, zijn de bedrijven ingedeeld in drie groepen, met een gelijk aantal bedrijven per groep (tertielen), naar oplopende bedrijfsgrootte:

- groep 'kleinste bedrijven', gemiddeld 1,47 ha (n=7)
- groep 'middelgrote bedrijven', gemiddeld 2,73 ha (n=6)
- groep 'grootste bedrijven' gemiddeld 6,29 ha (n=7)

Vervolgens is voor elke groep de gemiddelde score op elk (sub)onderdeel van het ondernemerschap bepaald. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Gemiddelde score per grootteklasse voor de verschillende onderdelen van ondernemerschap.

Hierna worden per groep de duidelijk sterke en/of zwakke punten van die betreffende groep ten opzichte van de *beide* andere groepen beschreven.

#### *Groep 'kleinste bedrijven'*

Bij de kleinste bedrijven is 'waardering door medewerkers' iets sterker ontwikkeld dan bij de middelgrote en

grootste bedrijven. Dit verschil is echter niet zo groot, en er is geen duidelijke verklaring voor te geven. Mogelijk komt dit doordat men op deze bedrijven met een kleiner, hechter team te maken heeft.

De kleinste bedrijven bleven op de volgende onderdelen (circa één punt) achter bij de middelgrote en grootste bedrijven:

- **Ondersteunen van verbetering**  
Bij het 'ondersteunen van verbetering' leggen de kleinste bedrijven de nadruk op het verbeteren van vakmanschap, inzet en het productieproces. De groepen middelgrote en grootste bedrijven letten daarentegen ook op uitkomsten en analyse van bedrijfskengetallen voor de verbetering van de bedrijfsprocessen (werkzaamheden) en besteden aandacht aan verbetering in de samenwerking met afnemers.
- **Gebruik van informatie**  
Ook op het gebied van 'gebruik van informatie' blijven de kleinste bedrijven duidelijk achter. Er wordt door deze ondernemers vooral informatie vergaard via vakbladen, klachten van afnemers, etc, of informatie ter verbetering van het productieproces. Hun collega's meten daarentegen doelbewust de bedrijfsprocessen (bv. padregistratie) ter verbetering van het proces, hebben periodiek overleg met afnemers, of sommigen houden zelfs actief maatschappelijke ontwikkelingen bij ter verbetering van de eigen bedrijfsvoering. Het onderdeel 'toetsing en verbetering' raakt nauw aan 'gebruik van informatie'<sup>2</sup>. We zien daarom ook vergelijkbaar beeld voor wat betreft de scoreverschillen tussen de bedrijven.
- **Uitvoeringsplannen**  
Bij het onderdeel 'Uitvoeringsplannen' is er een vergelijkbaar patroon; de kleinste bedrijven hebben duidelijk voor ogen wat de gewenste resultaten zijn en hebben normen voor de uit te voeren activiteiten. Maar deze bedrijven hebben in tegenstelling tot een deel van de middelgrote en grootste bedrijven de bedrijfsdoelstellingen nog niet vertaald naar normen voor alle bedrijfsprocessen, en hebben in de planvorming nog niet samengewerkt met andere bedrijven, of de plannen getoetst aan maatschappelijke normen.
- **Toetsing en verbetering**  
Bij dit onderdeel blijken de kleinere bedrijven achter te blijven op de grotere bedrijven. Kleinere bedrijven sturen hun activiteiten vooral bij op toevallige informatie, zoals klachten of storingen. Er is bijna geen periodieke of gestructureerde evaluatie van het bedrijf of de markt. Slechts een enkeling in deze groep bedrijven houdt (regelmatig) overleg met derden over mogelijkheden ten behoeve van het eigen bedrijf en werkwijze.
- **Personeelsbeleid**  
Op 'Personeelsbeleid' scoort de groep kleinste bedrijven relatief lager, omdat diverse bedrijven in de groep niet verder komen (qua fase van INK) dan dat het personeel weet welke type werk er wordt verwacht. Er is nog nauwelijks aandacht op deze bedrijven voor functioneringsgesprekken, of afstemming van het personeelsbeleid op het bedrijfsbeleid of op wensen van afnemers (bijvoorbeeld hygiëne-eisen waarmee het personeel dan rekening moet houden).
- **Bevorderen van deskundigheid**  
Qua 'Bevorderen van deskundigheid' wordt er erg laag gescoord door de kleinste bedrijven. Reden hiervoor is dat er op deze bedrijven bijna geen interesse is van de medewerkers om een cursus of andere opleiding te volgen. De ondernemer is van mening dat de medewerkers in dat geval niet gepusht (of actief gestimuleerd) moet worden om wel een cursus te gaan volgen. Op grotere bedrijven werken vaker medewerkers die wel interesse in een opleiding hebben, zodat de ondernemer dit wel

---

<sup>2</sup> Bij 'toetsing en verbetering' wordt aandacht besteed aan de informatie die wordt gebruikt om de *interne* bedrijfsvoering te verbeteren. Bij het 'gebruik van informatie' wordt bekeken in hoeverre informatie wordt gebruikt ter verbetering van afzet(kansen).

probeert te stimuleren of soms zelf een ontwikkelingstraject met bepaalde medewerkers afspreken.

- **Technologie en kennismanagement**  
Bij 'Technologie en kennismanagement' blijven de kleinste bedrijven achter bij de middelgrote en grootste bedrijven. De meeste ondernemers richten zich vooral op goedkoper produceren en het oplossen van storingen, en nog nauwelijks op het zich kunnen onderscheiden van de concurrentie op dit terrein.
- **Operationele eindresultaten**  
Ook op het onderdeel 'Operationele eindresultaten' blijven de kleinste bedrijven enigszins achter: de kengetallen op dit vlak worden door deze bedrijven minder vaak getoetst aan eigen doelstellingen of aan de resultaten bij collega's, dan door hun collega's op de grotere bedrijven gebeurt. Onduidelijk is waardoor dit komt.

#### *Groep 'middelgrote bedrijven'*

Bij de middelgrote bedrijven zijn de volgende onderdelen sterker ontwikkeld dan bij de kleinste en grootste bedrijven:

- **Betrokkenheid ondernemer(s)**  
De ondernemers in de groep middelgrote bedrijven besteden meer aandacht aan de belangen van afnemers en leveranciers om deze belangen vervolgens af te stemmen met de belangen van het eigen bedrijf, dan dat dit gebeurt op kleine en grote bedrijven. Ook zijn er meer ondernemers in deze groep die proberen de kwaliteit van de samenleving te verbeteren. Dit doen zij bijvoorbeeld door bij scholieren op het bedrijf aandacht aan normen en waarden te besteden. Aldus scoort de groep middelgrote bedrijven sterker op 'betrokkenheid ondernemer' dan de groepen kleinste resp. grootste bedrijven.
- **Communicatie**  
Qua communicatie blijken de ondernemers van de middelgrote bedrijven vaker hun plannen en resultaten met anderen te bespreken dan dat de andere bedrijven dit doen. Zo bespreken zij bijvoorbeeld de bedrijfsresultaten met de medewerkers. Maar er is ook vaker sprake van echte communicatie (dwz tweerichtingsverkeer) over de plannen en resultaten, en niet in de vorm van een mededeling over dit onderwerp. Incidenteel bespreken deze bedrijven ook het beleid en de strategie met hun afnemers of leveranciers.
- **Financiën**  
Middelgrote bedrijven scoren hoger dan hun collega's op dit onderdeel, doordat zij er bij de inzet van financiële middelen relatief vaker op letten dat hierdoor in de keten als geheel maximaal toegevoegde waarde wordt bereikt. Door hun beperkte grootte zijn ze beter in staat in te spelen op specifieke wensen van de afnemer.
- **Informatie**  
Net als op het onderdeel Communicatie zien we ook hier dat middelgrote bedrijven vaker dan hun collega's de afnemers voorzien van informatie omtrent productie(wijze), of dat informatie terugkomt bij de ondernemer.
- **Doorlichten en verbeteren**  
Doorlichten en verbeteren is het onderdeel waarop de middelgrote bedrijven het sterkste van alle onderdelen van het ondernemerschap scoren. Bovendien scoren zij op dit onderdeel ook beter dan hun collega's. Bijna alle bedrijven in de groep zijn van mening dat het verbeteren van het bedrijf en de bedrijfsvoering al sinds lang een automatisme bij hen is.
- **Invoeren van procesveranderingen**  
Het 'invoeren van procesveranderingen' scoort bij de middelgrote bedrijven hoger dan bij kleinste

bedrijven. De grootste bedrijven doen echter nauwelijks onder voor de middelgrote bedrijven. De hoge score door de middelgrote bedrijven hangt samen met een planmatige invoering van veranderingen op deze bedrijven waarbij na afloop het effect van de verandering wordt geëvalueerd, plus dat op een aantal bedrijven de verandering in nauw overleg met afnemers en/of leveranciers gebeurt. De grootste bedrijven scoren gemiddeld ook aardig goed op dit onderdeel. Dit kan worden verklaard door een hoge score van enkele bedrijven in deze groep omdat deze maatschappelijke verantwoordelijkheid mee laten wegen bij procesveranderingen.

- Waardering door de maatschappij  
'Waardering door de maatschappij' scoort bij de middelgrote bedrijven relatief hoog, omdat enkele bedrijven in deze groep hiervoor zelf doelen hebben gesteld en een bedrijf op de hoogte was van hoe er werd gescoord op dit terrein ten opzichte van collega bedrijven in zijn omgeving.

### *Groep 'grootste bedrijven'*

De grootste bedrijven scoren op de volgende onderdelen beter dan de andere bedrijven:

- Erkenning en waardering  
Bij 'erkenning en waardering' wordt door alle grote bedrijven de inspanning van medewerkers om het resultaat te verbeteren beloond. Bij de andere twee groepen is dit nog niet voor alle bedrijven het geval.
- Ontwikkelen van beleid en strategie  
Bij het 'ontwikkelen van beleid en strategie' zien we dat bij de grootste bedrijven vaker rekening wordt gehouden met wensen van afnemers of dat het bedrijfsbeleid wordt afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen, dan dat dit bij de middelgrote bedrijven gebeurt, en nog vaker dan bij de kleinste bedrijven.
- Betrokkenheid medewerkers (familieleden)  
'Betrokkenheid medewerkers' is op de grootste bedrijven sterker ontwikkeld binnen de andere twee groepen. Dit moet echter met enige voorzichtigheid worden bekeken, want dit gemiddelde wordt bepaald door een hoge score van twee bedrijven in deze groep. Deze betrekken de visie van het personeel op maatschappelijke ontwikkelingen in het bedrijfsbeleid. Voor de overige bedrijven in de groep wijkt de score nauwelijks af van de andere bedrijven in het onderzoek.
- Materialen en diensten  
De grootste bedrijven letten bij de inkoop van hun 'materialen en diensten' nadrukkelijk op de prestaties van de leveranciers. Voldoen deze leveranciers niet meer aan tevoren gestelde eisen, dan is het einde verhaal. Toch is er bij deze bedrijven zeker vaak sprake van een langdurige samenwerking tussen beide partijen.
- Identificatie van processen
- Besturen en beheersen
- Innovatie van processen  
Op de grootste bedrijven is vaker een kwaliteitssysteem aanwezig. Hierdoor scoren deze bedrijven hoger op de onderdelen 'Identificatie van processen', 'Besturen en beheersen' en 'Innovatie van processen'.
- Waardering door klanten en leveranciers  
De voorsprong bij 'Waardering door klanten en leveranciers' is niet goed te verklaren. Wel zien we bij enkele bedrijven dat deze een doel hebben aangaande de waardering door afnemers. De reden dat juist deze bedrijven hier mee bezig zijn en hun collega's niet is niet duidelijk geworden.

- Financiële eindresultaten  
Ook op het gebied van 'Financiële eindresultaten' scoren de grootste bedrijven iets hoger dan de overige bedrijven. Het verschil is echter niet erg groot en afwijkingen tussen de bedrijfsgroottes berusten mogelijk vooral op toevalligheden en hangen niet samen met de bedrijfsgrootte.

### *Samenvatting*

Meest opvallend in het onderzoek naar de relatie tussen schaalgrootte en de diverse onderdelen van het ondernemerschap zijn de volgende punten:

Zwak ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep kleinste bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Ondersteunen van verbetering
- Gebruik van informatie
- Uitvoeringsplannen
- Toetsing en verbetering
- Personeelsbeleid
- Bevorderen van deskundigheid
- Technologie en kennismanagement

Sterk ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep middelgrote bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Betrokkenheid ondernemer(s)
- Financiën

Sterk ontwikkelde onderdelen voor specifiek de groep grootste bedrijven ten opzichte van de andere groepen zijn:

- Materialen en diensten
- Besturen en beheersen





## 5 Discussie

### 5.1 Methodiek

#### *Representativiteit sector*

Aan het onderzoek deden relatief grote bedrijven mee: de groep kleinste bedrijven in het onderzoek hadden een gemiddelde oppervlakte van 1,47 ha! Het kleinste bedrijf in deze groep was 0,72 ha, het grootste bedrijf 2,1 ha. Dit komt niet overeen met de werkelijke verdeling van bedrijfsoppervlakte in de glastuinbouw anno 2002. Enige voorzichtigheid is dus geboden bij het maken van vergelijking naar sectorniveau. Gezien de verdergaande ontwikkeling van schaalvergroting in de sector kan worden verwacht dat de aandachtspunten die in dit onderzoek zijn gesignaleerd over enige tijd voor meerdere bedrijven gelden. Wanneer daarom oplossingen worden ontwikkeld ter verbetering van deze aandachtspunten in het ondernemerschap, zal dit binnen afzienbare tijd ten gunste zijn van meerdere bedrijven.

#### *Toekenning scores*

In de scores van het INK model (zoals uitgewerkt in de hoofdstukken 2 en 3) lijkt fase 5 niet altijd een logisch vervolg op de eerdere 4 stadia. Door aanpassing van de oorspronkelijke vragenlijst tot de in het onderzoek gebruikte QuickScan-vragenlijst (zie bijlage 1) is aan deze beperking enigszins tegemoet gekomen. De 'nieuwe' vragen passen hierdoor weliswaar niet meer 1 op 1 op de 'oorspronkelijk' vragen van het INK-model, maar wel zijn alle fasebeschrijvingen in de vragenlijst opgenomen. Dit maakt het in principe mogelijk om met de QuickScan toch dezelfde score te behalen voor de verschillende onderdelen van ondernemerschap als dat oorspronkelijk bedoeld was in het INK-model.

Mogelijk is bij sommige bedrijven of vragen een te hoge score door interviewers toegekend. Tijdens het interview was voor de interviewers niet altijd duidelijk dat een bepaalde stelling tot hoge fase (fase 5) toebehoorde, zodat leek of het aangekruiste antwoord overeenstemde met het antwoord van de ondernemer. Achteraf wordt door de onderzoekers voor sommige vragen / bedrijven aan de toegekende hoge score getwijfeld, omdat het beeld van het betreffende bedrijf niet of onvoldoende voldoet aan de termen 'continue vernieuwing' of 'maatschappelijke actief' behorende bij fase 5. Dit betekent dat een score van 5 voor dit bedrijf of onderdeel waarschijnlijk te hoog is geweest. Enige voorzichtigheid is dus geboden.

Ook bij de zogenaamde waarderingsgebieden is het toekennen van de score soms lastig gebleken. Diverse malen heeft een bedrijf een relatief lage score gekregen, wat bij de ondernemer de indruk wekte dat hij volgens de vragenlijst het slecht deed op dit terrein, terwijl hijzelf in de praktijk juist een goed waardering heeft ervaren. Ter illustratie het volgende voorbeeld: een bedrijf heeft in het verleden al enkele malen een open dag georganiseerd. De burens en andere bezoekers waren na afloop van het bezoek erg enthousiast over het bedrijf. Omdat het bedrijf niets vastlegt over deze waardering, laat staan deze waardering in de tijd op met andere collega's vergelijkt, krijgt het bedrijf hiervoor geen punten toebedeeld, terwijl er wel degelijk sprake van waardering is. Gevoelsmatig is deze lage score dus strijdig met de werkelijkheid. Tegenover dit voorbeeld staat het voorbeeld van bedrijven waar die wel bepaalde waarderingsgebieden vergelijken met collega's en die op basis van deze vergelijking een hogere score behalen, terwijl het enthousiasme tijdens een open dag niet noemenswaardig is.

Tenslotte bestaat het gevaar dat bij het toekennen van een score bij de QuickScan verschillende interviewers tot een verschil in score of fase komen. Dit hangt samen met het feit dat de interviewer zelf het antwoord moet 'vertalen' tot de voorgedrukte keuze-antwoorden in de vragenlijst. Omdat er gedurende het onderzoek door slechts twee personen is geïnterviewd, die bovendien altijd samen de bedrijven bezochten, en in geval van twijfel altijd onderling overlegden, is dit risico naar verwachting geminimaliseerd.

#### *Bruikbaarheid methodiek*

Vanwege de omvangrijke vragenlijst is de gebruikte methodiek minder geschikt voor het classificeren van grote groepen bedrijven of om een sector te beschrijven. Wel is de QuickScan goed te gebruiken ten behoeve van "diagnostiek" van individuele bedrijven; het is een handig hulpmiddel voor de eigen

(bedrijfs)ontwikkeling. Omdat de INK-methodiek is opgezet vanuit een optimale situatie (namelijk dat de ondernemer dient uit te groeien tot een innovatieve, netwerkende en maatschappelijk verantwoorde ondernemer), moeten de resultaten van een uitgevoerde QuickScan voor het eigen bedrijf zo nu en dan met enige voorzichtigheid worden bekeken. Ook de doelen van de ondernemer voor zijn bedrijf en privé moeten namelijk in ogenschouw worden genomen. Bijvoorbeeld: een ondernemer die er bewust voor kiest om klein te blijven, behaalt waarschijnlijk een lage score op het onderdeel Personeelsmanagement. Toch kan hij zich waarschijnlijk nauwelijks ontwikkelen op dit onderdeel en daarmee de bijbehorende score verbeteren. De behaalde scores moeten dus vooral worden gebruikt als uitgangspunt bij het (samen met een adviseur) opstellen van een ontwikkelingsplan voor het bedrijf.

## 5.2 Resultaten

### *Ontwikkelen van het bedrijfsbeleid, opleiding*

Het bewust met beleid en toekomst bezig zijn, bleek voor een groot aantal bedrijven een zwak punt te zijn. Er is tijdens de interviews een splitsing geconstateerd tussen de beleidsmakers (d.i. de ondernemers) enerzijds en de uitvoerders / doeners (d.i. de medewerkers) anderzijds. Deze splitsing is deels gerelateerd aan desinteresse of instelling bij sommige medewerkers. Zij wachten af tot de ondernemer zijn plannen aan hen vertelt. Immers, zij zijn toch alleen aangenomen om het werk uit te voeren? Sommige ondernemers betreurden deze houding wel enigszins. Het hele management en strategievorming ligt hierdoor op de schouders van de ondernemer. Een toenemend aantal ondernemers is op zoek naar een plaatsvervanger die een deel van de verantwoordelijkheid op zich kan en wil nemen.

Behalve door desinteresse of instelling kan de afwachtende houding van de medewerkers mogelijk ook worden verklaard door een lage opleiding en het nauwelijks volgen van cursussen bij een deel van de medewerkers. Goedopgezette, praktijkgerichte cursussen kunnen er toe leiden dat medewerkers geprikkeld worden om nieuwe kennis te gaan vergaren en zich gaan interesseren voor andere zaken dan uitsluitend de dagelijkse werkzaamheden.

De vraag is of en hoe de huidige situatie op de bedrijven doorbroken kan worden. Hiervoor zullen zowel de ondernemers als de medewerkers 'klaar' moeten zijn. Ook zal er in een aantal gevallen behoefte bestaan aan opleidings- of trainingstrajecten voor ondernemers en/of medewerkers om gezamenlijk bedrijfsdoelstellingen te gaan ontwikkelen.

Aan de andere kant kunnen we ons afvragen of het aanbod aan werk op glastuinbouwbedrijven eigenlijk wel boeiend genoeg is om mensen met een hogere opleiding of met een visie op ontwikkelingen in de sector binnen te halen en binnen te houden. Het werk is over het algemeen relatief eenvoudig van aard, waardoor in de praktijk vooral laag opgeleide medewerkers worden aangetrokken. De laatste jaren heeft de tuinbouw vooral mensen aangetrokken die arbeidsuren willen maken en maar weinig interesse hebben om cursussen te volgen of om mee te denken over de toekomst van het bedrijf.

Op dit moment ondergaat de glastuinbouw een enorme schaalvergroting<sup>3</sup>. Door schaalvergroting kan de ondernemer onmogelijk alles meer zelf aansturen en ontstaat er behoefte aan een middenkader op deze bedrijven. Voor de medewerkers in dit middenkader is een hogere opleiding (op MBO/HBO niveau) nodig dan de medewerkers op dit moment hebben.

Enkele van bovengenoemde vragen worden reeds onderzocht in het PPO-project Personeelsmanagement in de glastuinbouw (Vermeulen et al., 2004).

In stimuleringsprojecten als "Innovatieproject akkerbouw (geïnitieerd door het ministerie van LNV in 1990)", Biom I en II, en Telen met Toekomst is aandacht besteed aan visie en strategie door telers. In deze projecten zijn goede ervaringen opgedaan met een groepsgewijze aanpak. Groepen bestonden uit gelijkgestemde collega-telers (gesprekspartners) met een vergelijkbare achtergrond. Dankzij de groepsaanpak is het voor de ondernemer gemakkelijker om even uit de dagelijkse sleur van het bedrijf te stappen en na te denken over de toekomst van het bedrijf. Het gezamenlijk nadenken over en gezamenlijk

---

<sup>3</sup> Bij tomaat zijn er in 2003 120 bedrijven met een glasoppervlakte groter dan 3 ha. Deze 120 bedrijven vormen 20% van het totale aantal tomatenbedrijven. In totaal hebben zij 52% van het areaal in bezit. Bij paprika zijn in ditzelfde jaar 99 bedrijven groter dan 3 ha. Deze groep (15% van het totale aantal paprikabedrijven) bezit 39% van het areaal paprika (LEI en CBS, 2003).

werken aan problemen of vraagstukken werkt bovendien motiverend (De Lauwere et al., 2003).

#### *Ondernemerschap*

Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek het lastig om bedrijven bereid te vinden om mee te werken aan het interview. Er was een respons van 59%. Nog moeilijker was het om de workshop te organiseren. Van de 20 uitgenodigde deelnemers reageerden er slechts 7. Het lijkt er daarom op dat het onderwerp nog te weinig leeft in de praktijk. Ontwikkelingen in de sector vragen daarentegen juist om een actieve houding van de ondernemer. Een ondernemer dient zich niet alleen bewust te zijn van vragen uit de markt, maar ook van vragen vanuit de maatschappij en wettelijke eisen en hierop vervolgens in te spelen. Hij zal bedreigingen moeten zien om te keren tot kansen voor zijn bedrijf.

#### *Continue verbetering*

Volgens eigen zeggen van de ondernemers van de middelgrote bedrijven in dit onderzoek is het verbeteren van het bedrijf en de bedrijfsvoering tot automatisme geworden. Bij het subonderdeel 'Doorlichten en verbeteren' bleken de middelgrote bedrijven dan ook sterker op dit onderdeel te scoren dan hun collega's van kleinste en grootste bedrijven deden. De grootste bedrijven in het onderzoek waren ten tijde van de interviews veelal bezig met het maken van plannen voor of het realiseren van uitbreiding van hun bedrijf. Mogelijk hangt hiermee de wat lagere score voor dit onderdeel samen; energie wordt in eerste instantie aan de uitbreiding besteed, pas daarna volgt een fase van optimaliseren van de bedrijfsvoering. De middelgrote bedrijven zijn waarschijnlijk juist bezig met het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

#### *Aandacht voor waardering door medewerkers*

In het onderzoek bleek bij de kleinste bedrijven de 'waardering door medewerkers' iets sterker ontwikkeld te zijn dan bij de middelgrote en grootste bedrijven. Hoewel er niet direct een verklaring voor het verschil valt te geven, hangt dit mogelijk samen met dat op kleinere bedrijven het personeel in een kleiner en hechter team werkzaam is. Dit komt over het algemeen de sfeer en waardering ten goede. De ondernemers van de kleinste bedrijven weten vaak vrij goed te beschrijven hoe de waardering door medewerkers is, en of, en hoe, deze verandert is in de loop van de tijd. Voor de ondernemer is het belangrijk dat de sfeer goed is; hierdoor worden waardering door medewerkers en een goede sfeer vaker als doelen gezien dan bij de grotere bedrijven.

#### *Aandacht voor maatschappelijke aspecten van ondernemen*

De kennis van de ondernemer over wat de omgeving (buren, burgers, potentiële medewerkers, afnemers, maatschappelijke organisaties etc.) van de tuinbouw en van zijn bedrijf in het bijzonder verwacht bleek onvoldoende. Met uitzondering van de directe afnemers, die weinig klachten hebben, is nauwelijks bekend hoe de ondernemer met zijn producten, zijn bedrijf en de bedrijfsvoering scoort bij deze groep en hoe dat bij zijn collega's is. Deze onbekendheid bleek in het onderzoek uit de lage score op het onderdeel 'Waardering door de maatschappij'. Dit maakt het lastig om effectief op eisen en wensen van de maatschappij in te spelen.

Uit een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de glastuinbouw (De Buck, 2003) komt naar voren dat MVO telers nog het meeste aanspreekt als het direct betrekking heeft op het eigen bedrijf of nauw gerelateerd is aan de bedrijfsvoering (bv. personeel, ruimtelijke inpassing van het bedrijf). Wanneer ondernemers ter verbetering van het ondernemerschap aandacht aan MVO willen gaan besteden, is het dus goed om eerst dicht bij het eigen bedrijf te beginnen.

#### *Vergelijking met parallel-onderzoek*

De (gangbare) glastuinbouwondernemers die hebben meegewerkt aan het parallelle onderzoek van IMAG en PPO scoorden vooral laag op de kritische succesfactoren personeel en persoonlijkheidskenmerken. Een eerste conclusie van de onderzoekers is dat participatieve trajecten om telers verder te helpen in het ondernemerschap gericht zullen moeten worden op diverse aspecten rondom personeelsmanagement (o.a. het belonen van personeel voor ideeën en initiatieven om samenwerking met ketenpartners te vergroten) en omgaan met personeel en op het ontwikkelen van persoonskenmerken. Vooral de bevinding ten aanzien van het verbeteren van personeelsmanagement sluit nauw aan bij de bevinding in onderliggend onderzoek.

In het onderzoek “het Mysterie van het ondernemerschap” (Vermeulen et al., 2002; De Lauwere et al., 2002) is destijds een vrijwel identieke QuickScan (gebaseerd op het INK-model) uitgevoerd onder zowel glastuinders als veehouders. Een nieuwe analyse van de data van de glastuinders in dit onderzoek, waarin op dezelfde wijze de zwakke respectievelijk sterke punten zijn bepaald als in hoofdstuk 4 van dit rapport, levert als zwak punt alleen het subonderdeel ‘Innovatie van processen’ op en als sterke punten de subonderdelen ‘Materialen en diensten (onderdeel Middelenmanagement) en ‘Financiële maatstaven (onderdeel Eindresultaten). Er bestaat dus alleen overeenkomst met dit onderzoek voor wat betreft het onderdeel Innovatie van processen. Een belangrijk verschil tussen het onderzoek van nu en van destijds is dat destijds bewust gezocht is naar bedrijven in de verschillende fasen om deze te interviewen. De bedrijven waren allen bekend naar aanleiding van eerdere onderzoeksprojecten bij PPO. Hierdoor is het goed mogelijk dat zij zich op de andere onderdelen relatief beter hadden ontwikkeld dan de bedrijven in dit onderzoek. In dit onderzoek is juist een aselechte steekproef genomen uit een zeer uitgebreide adressenlijst van telers. In deze adressenlijst stonden zowel bij PPO bekende bedrijven als onbekende bedrijven. De bedrijven in het onderzoek “het Mysterie van het ondernemerschap” zijn in het bewuste onderzoek ingedeeld in groepen met vergelijkbare scores. Hiermee is als het ware bekeken hoe een bedrijf zich ontwikkelt als het groeit volgens het INK model. Bij groei naar een volgende fase, bleven de INK-onderdelen Beleid & Strategie en Personeelsmanagement naar verhouding wat achter ten opzichte van de andere onderdelen van het model. De groep met de gemiddeld laagste eindscore bleef bovendien ook wat achter op het onderdeel Procesmanagement (Vermeulen et al., 2002; De Lauwere et al., 2002). Dit ondersteunt de gevonden zwakke punten in onderliggend onderzoek.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

#### *Organisatiegebieden van het ondernemerschap*

- Relatief zwakke onderdelen in het ondernemerschap in de glastuinbouw zijn:
  - Ontwikkelen van beleid en strategie
  - Communicatie
  - Betrokkenheid van medewerkers
  - Besturen en beheersen
  - Innovatie van processen
- Het bewust met beleid bezig zijn en het hebben van een toekomstvisie is voor een groot aantal bedrijven nog een zwak punt. Ondernemers zullen dus meer moeten gaan nadenken over hun bedrijfsbeleid en de toekomst van het bedrijf.
- Het uitstippelen van een bedrijfsstrategie met de daarbij behorende doelstellingen gebeurt vooral door de ondernemer. Over het algemeen worden deze doelen meegedeeld aan het personeel, maar er is nauwelijks sprake van tweerichtingsverkeer of meedenken door de medewerkers. (Een uitzondering hierop vormt het middenkader. Van hen verwacht de ondernemer juist wel een actieve rol hierin.) Het is van belang dat ook productiemedewerkers betrokken worden bij het beleidsproces. Het personeel speelt immers een zeer belangrijke rol bij het realiseren van de doelen.
- De interne communicatie is op kleinere bedrijven informeel als het gaat over werkverdeling en de manier van werken. Veelal gebeurt dat bij de koffie of tijdens het werk. Op grotere bedrijven is werkoverleg met (een deel van) het vaste personeel meer gebruikelijk. Het functioneren, de tevredenheid en de verwachtingen van medewerkers en ondernemer worden alleen op de grotere bedrijven in een functioneringsgesprek besproken. Op de kleinere bedrijven gaat dat terloops en voor een deel op intuïtie.
- Het toetsen van eigen ideeën over strategie en beleid beperkt de ondernemer meestal tot de boekhouder of bank. Afnemers, leveranciers, adviseurs en collega's worden daar sporadisch bij betrokken. De ondernemer maakt plannen vooral op basis van wat hij in zijn omgeving ziet.
- Een mogelijke belemmering voor verder uitgroeien van bedrijven is de geringe betrokkenheid van de medewerkers. Bij vergroting van een bedrijf krijgt de ondernemer behoefte aan het overdragen van een deel van de verantwoordelijkheid aan een plaatsvervanger. Onder de medewerkers is deze plaatsvervanger vaak niet aanwezig. De medewerkers hebben daar niet de vaardigheden voor door een lage opleiding, taalproblemen of leeftijd. Het eenvoudige karakter van het merendeel van het werk vormt ook geen uitdaging voor beter opgeleide mensen om in de glastuinbouw te komen werken, zodat het middenkader apart moet worden geworven.
- Op het merendeel van de bedrijven is nog geen kwaliteitssystemeem aanwezig.
- Relatief sterke onderdelen in het ondernemerschap in de glastuinbouw zijn:
  - Betrokkenheid van de ondernemer (vooral voor de biologische bedrijven)
  - Personeelsbeleid (in geval van de biologische bedrijven)
  - Doorlichten en verbeteren

#### *Resultaatgebieden van het ondernemerschap*

- Bedrijven hebben enig zicht op de medewerkertevredenheid op het eigen bedrijf. Bij de meting van deze tevredenheid gaat de ondernemer vooral af op zijn gevoel. Daarbij spelen (dagelijkse) gesprekken met medewerkers en functioneringsgesprekken een rol. Er is echter nauwelijks bekend hoe de bedrijven staan ten opzicht van collega-bedrijven als het gaat om medewerkertevredenheid.
- Waardering door klanten is over het algemeen goed bekend. Er komen weinig klachten voor, en

zonodig worden deze verholpen. Op enkele bedrijven worden de klachten geregistreerd, met name vanwege certificering. Échte samenwerking met klanten komt maar beperkt voor.

- Bedrijven zijn relatief slecht op de hoogte van de waardering door de maatschappij van hun bedrijf.
- Ondernemers hebben behoorlijk goed zicht op de eindresultaten van het bedrijf, met name op de financiële kengetallen. Dit geldt vooral voor de geïntegreerde bedrijven.

#### *Schaalgrootte*

- Bij toename van de bedrijfs grootte:
  - is er meer aandacht voor strategie en beleidsvorming;
  - wordt nadrukkelijker gelet op de prestaties van de leverancier. Als deze goed zijn, is er vaak sprake van langdurige samenwerking tussen de partijen;
  - is er vaker een kwaliteitszorgsysteem aanwezig, waardoor de bedrijfsvoering beter en gericht gestuurd wordt en/of aangepast.

#### *Algemeen*

- Het onderwerp ondernemerschap krijgt nog te vaak onvoldoende aandacht van de ondernemers. Uitzondering hierop vormen de aspecten markt en teelt.

## 6.2 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen voor vervolgonderzoek en -activiteiten worden gedaan:

- Het vermoeden bestaat dat de scholing van medewerkers effect heeft op het meedenken over beleid en strategie van het bedrijf. Onbekend is of hier ook daadwerkelijk een relatie tussen bestaat. Mogelijk kan het meedenken worden gestimuleerd door medewerkers meer bewust te maken en te prikkelen voor andere zaken dan de dagelijkse werkzaamheden. Scholing of andere vormen om kennis te ontwikkelen of bij te houden kunnen hieraan bijdragen.
- Het organiseren van groepsbijeenkomsten of cursussen voor ondernemers waarin groepsgewijs wordt nagedacht over toekomstig bedrijfsbeleid en –doelstellingen. Belangrijk is dat hierin ook aandacht worden besteed aan communicatie met en het betrekken van medewerkers bij dit onderwerp.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet meer onder de aandacht van de ondernemers worden gebracht zodat bestaansrecht van het bedrijf en de sector kan worden behouden.
- Sectororganisaties als LTO zouden namens de leden meer aandacht moeten besteden aan het imago van de sector, in het bijzonder aan imago van werken in de glastuinbouw en verantwoording richting de maatschappij. Het schrijven van een sociaal en milieu jaarverslag voor de sector zoals dit in september 2003 voor het eerst is verschenen kan hieraan bijdragen. Een andere rol voor LTO kan zijn om samen met haar leden de discussie aan te gaan met de burger en maatschappelijke organisaties over hun verwachtingen richting de glastuinbouw en daarmee het tweerichtingsverkeer in de beeldvorming op gang te brengen.
- Het ondernemerschap in zijn totaliteit (met uitzondering van de aspecten markt en teelt) moet meer onder de aandacht worden gebracht in de glastuinbouw, zodat bedrijven op de verschillende terreinen blijven verbeteren en vernieuwen op basis van reeds opgedane ervaringen.
- Voor bedrijven die dat nog niet hebben, is implementatie van een kwaliteitszorg- of ander managementsysteem te overwegen, om tot verbetering van de zwakke punten in de bedrijfsvoering te komen.

## Literatuur

- Buck, A. de, 2003. MVO in de glastuinbouw. PPO Rapport. *In voorbereiding*.
- Lauwere, Carolien de, Verhaar, Kees, Drost, Helma (red.), 2002. Het Mysterie van het Ondernemerschap. Wageningen. Rapport Wageningen UR, 156 p.
- Lauwere, C.C. de, A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins, L.W. Theuws, 2002. Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt. Motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer. IMAG Rapport 2003-02, Wageningen-UR, februari 2003, ISBN 90-6754-692-5. 89 p.
- Lauwere C.C. de, H.B. Schoorlemeer, A.B. Smit, P.F.M.M. Roelofs en A.A.M. Poelman, 2004. Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering. Agrotechnology & Food Innovations, Rapport 002, Wageningen-UR, Wageningen. *In voorbereiding*.
- LEI en CBS, 2003. Land- en tuinbouwcijfers 2003. LEI, Den Haag, 2003, ISBN 90-5242-585-x. 272 p.
- Vermeulen, P.C.M., Lans, C.J.M. van der, Dooren, H.J.C. van, Enting, J., Mul, M.F., 2002. Ondernemen in de praktijk. Lelystad, 2002, Praktijkonderzoek Veehouderij, Praktijkboek 14, 83 p.
- Vermeulen, P.C.M., Lans, C.J.M. van der, Buck, A.J. de, 2004. Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw. PPO Rapport. *In voorbereiding*.





# Bijlage 1: Vragenlijst onderzoek 'Innovatief ondernemerschap'

## **Deel 0 : Algemene bedrijfsgegevens**

Naam bedrijf: .....  
Adres: .....  
Postcode: .....  
Woonplaats: .....  
Telefoon: .....  
Fax .....  
E-mail .....  
Gesproken met: .....  
Opgenomen door: .....  
Datum .....

### **a. Ondernemer(s)**

	1ste	2de	3de
Naam ondernemer(s)	.....	.....	.....
Opleiding:	.....	.....	.....
Basisopleiding:	.....	.....	.....
Beroepsopleiding:	.....	.....	.....
Bijscholing:	.....	.....	.....
leeftijd bij aanvang bedrijf:	.....	.....	.....
Leeftijd:	.....	.....	.....
Opvolging :	.....	.....	.....
Relevante nevenactiviteiten:	.....	.....	.....
Deelname in andere projecten:	.....	.....	.....

### **b. Personeel**

aantal vast (fulltime): .....  
aantal vast (parttime): .....  
opleidingsniveau: .....

los: .....  
periode: .....  
totaal aantal dagen: .....

scholieren: .....  
totaal aantal dagen: .....

loonwerk: .....  
totaal aantal dagen of bedrag per jaar: .....

### **c. Bedrijf**

Oppervlakte glas: ..... m<sup>2</sup>  
Oppervlakte totaal: ..... m<sup>2</sup>

Gewas            Oppervlakte

..... m2  
..... m2  
..... m2

Eventuele samenwerkingsverbanden (evt. telersvereniging):

.....

Afzetmethode:

.....

Overige bijzonderheden:

.....

### **DEEL 1: De organisatiegebieden**

*De onderdelen 1 t/m 5 van de QuickScan uit het onderzoek het Mysterie van het ondernemerschap (Vermeulen et al, 2002) zijn opnieuw geformuleerd, hetgeen geleid heeft tot de volgende 25 vragen.*

- 1 Wat is uw rol binnen het bedrijf?
  - De ondernemer is met uitvoerende taken bezig
  - De ondernemer voert van tijd tot tijd evaluaties van het bedrijf uit
  
- 2 Wat voor plannen hebt u voor de richting waarin u het bedrijf de komende jaren wilt ontwikkelen?  
.....
  
- 3 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
  - De nadruk wordt gelegd op vakmanschap en inzet
  - Het beleid is gericht op verbetering van het bedrijf als geheel
  - Er is een beleid om door samenwerking met andere bedrijven een maximale toegevoegde waarde in de keten te bereiken. Beleid en strategie zijn afgestemd met afnemers en leveranciers.
  - Beleid en strategie zijn afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen
  - Informatie over ontwikkelingen in de samenleving wordt gebruikt voor continue verbetering
  
- 4 Hoe komt u tot dit beleid en strategie?
  - Beleid en strategie zitten in het hoofd van de ondernemer.
  - De ondernemer bepaalt na overleg met de medewerkers of gezinsleden strategie en beleid
  - Beleid en strategie zijn samen met de medewerkers (familieleden) bepaald
  
- 5 Welke informatie en ontwikkelingen (intern danwel extern) gebruikt u om uw bedrijfsvoering te verbeteren en zo de kansen van het bedrijf te vergroten?
  - Toevallige informatie, zoals klachten van afnemers, medewerkers, omwonenden, toevallig gelezen in vakblad, storings, fouten of gemiste orders, leidt tot aanpassing
  - De gebruikte informatie heeft vooral betrekking op beheersing en verbetering van het productieproces
  - Geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd om herhaling te voorkomen (bijvoorbeeld knelpunten tijdens het oogsten, het kan gaan om fouten door verkeerde planning, door verkeerde uitvoering, etc)
  - Verbeterplannen voor het productieproces vormen een duidelijk onderdeel van het beleid
  - Afwijkingen van doelen worden voor alle bedrijfsprocessen gemeten en leiden tot bijstelling
  - Periodieke of gestructureerde evaluatie van het bedrijf en van de markt is bepalend voor het stellen van prioriteiten en het uitvoeren van verbeteringen
  - Er is gestructureerd (min of meer vaste periodiek) overleg met afnemers, leveranciers en andere partners waarin onderlinge informatie en mogelijkheden worden uitgewisseld. Deze kennis wordt benut voor het toekomstige beleid en werkwijze van het bedrijf.

- Er wordt systematisch gekeken hoe andere bedrijven werken en de beste ervaringen worden op eigen wijze toegepast.
- 6 Op welke manier bespreekt u met de medewerkers (familieleden) uw doelstellingen of plannen en de behaalde resultaten?
- Het beleid en strategie wordt door de ondernemer bepaald en meegedeeld
  - Beleid en strategie bepaalt de ondernemer na overleg met de medewerkers.
  - Bedrijfsresultaten worden met de medewerkers besproken
  - Er is tweerichtingsverkeer over plannen, normen en bereikte resultaten binnen het hele bedrijf
- 7 Bespreekt u met mensen buiten het bedrijf uw plannen en behaalde resultaten? Zo ja, met wie?
- Beleid en strategie worden met afnemers en leveranciers besproken
  - Het externe communicatiebeleid richt zich ook op de maatschappelijke omgeving
- 8 Op welke manier meet en toetst u uw resultaten of prestaties van uw bedrijfsprocessen?
- Er zijn normen voor de uit te voeren activiteiten en gewenste resultaten
  - In de plannen staan normen voor de productie processen
  - Doelstellingen zijn vertaald in normen voor alle bedrijfsprocessen
- 9 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Eigen plannen worden waar mogelijk samen met andere bedrijven uitgewerkt met als doel de resultaten van beide bedrijven te verbeteren. Gezamenlijk worden normen gekozen
  - Uitvoeringsplannen worden getoetst aan doelbewust gekozen maatschappelijke normen
  - De belangen van afnemers en leveranciers worden voortdurend afgestemd met die van het bedrijf
  - De ondernemer probeert met zijn bedrijf ook de kwaliteit van de samenleving te verbeteren
  - Maatschappelijk relevante ontwikkelingen worden actief bijgehouden en mogelijkheden worden verkend.
  - Het maatschappelijk effect (uitstoot van bijv. gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen of werkgelegenheid) van de bedrijfsuitoefening wordt gemeten
  - De ondernemer geeft medewerkers (familieleden) de ruimte voor maatschappelijke activiteiten
  - Doel van de samenwerking in de keten is duidelijk gemaakt en men weet wat er van eenieder verwacht wordt
  - De visie van het personeel op maatschappelijke ontwikkelingen heeft herkenbaar invloed op het beleid en verbeterprojecten
  - Acties van medewerkers (gezinsleden) om de samenwerking met afnemers, leveranciers, branchegenoten te verbeteren worden beloond
  - Medewerkers (gezinsleden) worden erkend en gewaardeerd voor maatschappelijke activiteiten
- 10 Wat verwacht u van uw personeel?
- De medewerker(s) weten welk type werk er van hen verwacht wordt
  - De ondernemer stimuleert betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers (familieleden)
- 11 Hoe bespreekt u dat met hen?
- Medewerkers (familieleden) worden door de ondernemer aangesproken op tegenvallende prestaties
  - De manier van werken wordt regelmatig met de medewerkers (familieleden) besproken
  - Er worden periodiek beoordelingsgesprekken gehouden
- 12 Welke eigenschappen beloont en waardeert u bij de medewerkers (gezinsleden)?
- Discipline in de uitvoering van het werk wordt gewaardeerd
  - Inspanningen van medewerkers (gezinsleden) om het resultaat te verbeteren worden beloond

- 13 Worden er opleidingen door de medewerkers gevolgd, plant u dit en hoe komt u tot dat besluit?
- Opleiding en cursussen worden gevolgd of gestimuleerd ter vergroting van het vakmanschap
  - Er is een werkwijze of plan om het vakmanschap op peil te houden
  - Persoonlijke doelstellingen en mogelijkheden van medewerkers(familieleden) zijn geïnventariseerd
  - Het opleidingsbeleid is gericht op individuele ontplooiing binnen het bedrijf
  - De lerende organisatie is zichtbaar in alle geledingen van het bedrijf
- 14 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Het personeelsbeleid is onderdeel van het bedrijfsbeleid
  - Het personeelsbeleid is afgestemd op wensen van leveranciers, afnemers en andere partners
  - Het personeelsbeleid is afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen
- 15 Hoe plant u de bedrijfsuitgaven?
- De ondernemer bepaalt waaraan geld wordt uitgegeven
  - Op basis van omzetprognose en rentabiliteit worden financiële middelen ingezet
  - Er zijn financiële kengetallen voor de gehele organisatie
- 16 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Financiële middelen worden zodanig toegekend dat in de keten als geheel maximale toegevoegde waarde zal worden bereikt
  - Er is budget ter versterking van de maatschappelijke positie in de sector
  - Met leveranciers en afnemers zijn afspraken over afvalverwerking en hergebruik gemaakt, waaraan het bedrijf zich houdt
- 17 Welke informatie of kennis wordt geregistreerd of vastgelegd?
- Interne bedrijfsgegevens worden geregistreerd
  - Informatie heeft vooral betrekking op het productieproces
  - Vastleggen van kennis en ervaring gebeurt systematisch voor het gehele bedrijf
- 18 Voor wie is deze informatie beschikbaar?
- Bij alle leidinggevendenden is de benodigde informatie beschikbaar
  - Partners in de keten voorzien elkaar van informatie
- 19 Hoe kiest u een leverancier voor materialen en diensten?
- Prijs en levertijd zijn de selectiecriteria bij de inkoop
  - Leveranciers moeten de kwaliteit van de toelevering kunnen aantonen
  - Leveranciers worden continu beoordeeld op basis van gespecificeerde prestatienormen
  - Leveranciers worden geselecteerd voor een langdurige samenwerking
- 20 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Technische mogelijkheden en ontwikkelingen worden toegepast om goedkoper te produceren
  - Kennisontwikkeling en technologie is gericht op vermindering van storingen
  - Kennis en gebruikte technieken zijn zodanig dat het bedrijf zich hiermee van de concurrentie onderscheidt
  - Qua technologie en kennismanagement is het bedrijf toonaangevend in Nederland
- 21 Wat is van toepassing op uw bedrijf? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Er is een organisatieschema of TVB-schema
  - Productieprocessen en de afzonderlijke processtappen zijn beschreven
  - Alle processen en de onderlinge relaties zijn systematisch vastgelegd
  - De relatie tussen de eigen processen en die van afnemers is bekend
  - De invloed van processen op de maatschappij en andersom zijn in kaart gebracht

- 22 Wat bepaalt de manier waarop het werk wordt uitgevoerd?
- De ondernemer bepaalt alleen de wijze van werken
  - Wijze van werken gebeurt volgens de werkbeschrijvingen.
  - De procesverantwoordelijke (bijvoorbeeld de oogstchef) heeft de beslissende stem
  - Met de informatie van leveranciers en afnemers wordt bewust rekening gehouden in de bedrijfsvoering
- 23 Wat is van toepassing op uw bedrijf? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Vergelijking tussen doelstelling en resultaat leidt tot verbetering van de bedrijfsprocessen
  - Afstemming tussen (deel)processen is bron voor verbetering van de bedrijfsprocessen
  - Beoordeling van de bedrijfsprestaties door de afnemers wordt meegenomen in de verbetering van de bedrijfsprocessen.
  - Verbeteren van het bedrijf en de bedrijfsvoering is een automatisme geworden
- 24 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Ideeën van medewerkers (familieleden) of derden worden wel eens overgenomen door de ondernemer
  - Er is een systeem om ideeën te ontwikkelen en te belonen (werkoverleg, ideeënbus, verbetergroepen, e.d.)
  - Nieuwe technologie wordt systematisch opgespoord, ervaringen uitgewisseld of uitgetoetst en eventueel wordt de technologie toegepast
  - Met leveranciers wordt structureel aan innovatie gewerkt
  - Continue vernieuwing is consequent uitgewerkt in visie, beleid en strategie
- 25 Welke van de onderstaande stellingen zijn van toepassing?
- Verandering van de werkmethode wordt uitgelegd door iemand met ervaring.
  - Bij veranderingen in bedrijfsprocessen worden medewerkers (familieleden) vooraf geïnformeerd over de gewijzigde situatie
  - Bij veranderingen in bedrijfsprocessen wordt vooraf een plan gemaakt en het uiteindelijke effect wordt geëvalueerd
  - Bij veranderingen in de bedrijfsprocessen wordt nauw overleg gepleegd met afnemers, leveranciers en eventuele andere partners
  - De maatschappelijke verantwoordelijkheid is mede bepalend voor aard en tempo van procesveranderingen

## **DEEL 2: De waarderings- en resultaatgebieden**

### *Thema 6: Waardering door medewerkers*

Waardering door personeel heeft betrekking op in hoeverre uw bedrijf voldoet aan de behoeften en verwachtingen van uw medewerkers.

In een kort gesprek wordt geprobeerd om hier meer over te weten te komen (denk bijvoorbeeld aan de onderstaande criteria), en hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren, eigen doelstellingen hierover, ten opzichte collega's en voorlopers in de sector.

	gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	prestatie t.o.v. doelstellingen	prestatie t.o.v. belangrijkste concurrenten	prestatie t.o.v. excellente organisaties
6a Verloop ofwel gemiddeld dienstverband	0	0	0	0	0
6b Ziekteverzuim	0	0	0	0	0

6c Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt	0	0	0	0	0
6d Aanwezigheid en gebruik beoordelingsysteem	0	0	0	0	0
Anders, namelijk.....	0	0	0	0	0

### Thema 7: Waardering door klanten en leveranciers

Waardering door klanten heeft betrekking op in hoeverre uw bedrijf voldoet aan de behoeften en verwachtingen van uw klanten. Klanten zijn de directe afnemers van uw product of dienst, maar ook op volgende klanten in de keten. Ook leveranciers zijn klanten. Klantenwaardering is op te splitsen in 'klantentevredenheid' en 'klantentrouw'.

In een kort gesprek wordt geprobeerd om hier meer over te weten te komen (denk bijvoorbeeld aan de onderstaande criteria), en hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren, eigen doelstellingen hierover, ten opzichte collega's en voorlopers in de sector.

	gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	prestatie t.o.v. doelstellingen	prestatie t.o.v. belangrijkste concurrenten	prestatie t.o.v. excellente organisaties
7a Communicatie met en bereikbaarheid voor klanten	0	0	0	0	0
7b Betrouwbaarheid kwaliteit en levertijd / klachten	0	0	0	0	0
7c Inzicht in wie de klanten zijn	0	0	0	0	0
7d Samenwerking met klanten	0	0	0	0	0
Anders, namelijk.....	0	0	0	0	0

### Thema 8: Waardering door de maatschappij

In dit onderdeel wordt in kaart gebracht hoe uw bedrijf beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de maatschappij.

In een kort gesprek wordt geprobeerd om hier meer over te weten te komen (denk bijvoorbeeld aan de onderstaande criteria), en hoe het bedrijf hierin scoort ten opzichte van andere jaren, eigen doelstellingen hierover, ten opzichte collega's en voorlopers in de sector.

	gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	prestatie t.o.v. doelstellingen	prestatie t.o.v. belangrijkste concurrenten	prestatie t.o.v. excellente organisaties
8a Werkgelegenheid	0	0	0	0	0
8b Deelname bestuurlijke activiteiten	0	0	0	0	0
8c Kennisdoorstroming naar derden	0	0	0	0	0
8d Milieuvriendelijke investeringen	0	0	0	0	0
Anders, namelijk.....	0	0	0	0	0

### Thema 9: Eindresultaten

In dit onderdeel wordt bepaald in welke mate uw bedrijf in staat is om haar doelstellingen te bereiken. Dit kunt u met financiële en met operationele maatstaven meten. De financiële maatstaven hebben betrekking

op de bekende financiële informatie en kengetallen. De operationele maatstaven hebben betrekking op de efficiency en de effectiviteit.

In een kort gesprek wordt eerst bepaald welke doelen de ondernemer op verschillende terreinen heeft, in hoeverre deze worden gecontroleerd, geëvalueerd.

	gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	prestatie t.o.v. doelstellingen	prestatie t.o.v. belangrijkste concurrenten	prestatie t.o.v. excellente organisaties
Financiële maatstaven					
9a1 Opbrengst (€/m <sup>2</sup> )	0	0	0	0	0
9a2 Kosten (€/m <sup>2</sup> )	0	0	0	0	0
9a3 Anders, namelijk.....	0	0	0	0	0
9b Operationele maatstaven					
9b1 Productie per m <sup>2</sup>	0	0	0	0	0
9b2 Efficiëntiegetal 1 bv gasverbruik (m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	0	0	0	0	0
9b3 Efficiëntiegetal 2 bv arbeid (kosten/m <sup>2</sup> )	0	0	0	0	0
9b4 Efficiëntiegetal 3 bv meststoffen (kg/ha)	0	0	0	0	0
9b5 Efficiëntiegetal 4 bv bestrijdingsmiddelen (kg ws/m <sup>2</sup> )	0	0	0	0	0
Anders, namelijk.....	0	0	0	0	0





## Bijlage 2: Individuele scores per bedrijf

Bedrijfscode	1a Betrokkenheid ondernemer(s)	1b Ondersteunen van verbetering	1c Erkenning en waardering	2a Gebruik van informatie	2b Ontwikkelingen van beleid en strategie	2c Uitvoeringsplannen	2d Communicatie	2e Toetsing en verbetering	3a Personeelsbeleid	3b Bevoornden van deskundigheid	3c Betrokkenheid medewerkers	4a Financiën	4b Informatie	4c Materialen en diensten	4d Technologie en kennismanagement	5a Identificatie van processen	5b Besturen en beheersen	5c Doorlichten en verbeteren	5d Innovatie van processen	5e Invoren van procesveranderingen	6 Waardering door medewerkers	7 Waardering door klanten en leveranciers	8 Waardering door de maatschappij	9a Financieel	9b Operationeel	Gemiddelde eindscore
SB1	2	2	2	2	1	0	1	1	1	3	0	2	0	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1.56
SB2	5	2	2	2	1	2	2	3	1	3	0	2	0	1	4	1	2	2	2	2	2	1	2	4	4	2.11
SB3	5	2	3	2	2	1	4	4	4	3	2	2	0	1	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2.33
SB4	5	2	3	2	2	2	2	2	5	5	2	5	1	1	5	1	4	2	2	2	2	2	4	2	3	2.56
SB5	4	3	3	3	1	3	1	3	5	4	2	3	2	2	5	4	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2.56
SG1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	2	1	0	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1.11
SG2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	0	4	2	2	0	1	4	1	4	1	2	1	2	1	3	3	1.67
SG3	3	2	4	2	1	1	1	2	3	0	1	3	4	0	1	5	1	5	1	1	1	1	1	4	2	1.67
SG4	3	1	2	1	1	1	1	2	1	0	2	3	2	4	0	1	3	1	0	3	2	1	1	4	4	2.00
SG5	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	0	1	4	1	3	2	2	1	1	4	4	2.00
SG6	5	2	3	2	1	2	1	1	3	0	1	3	0	3	3	1	5	1	2	2	2	2	3	4	4	2.22
SG7	5	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	2	4	5	5	3	5	1	1	1	1	4	4	2.22
SG8	5	3	2	4	3	3	2	5	4	1	2	4	3	1	3	2	2	5	3	3	2	2	1	4	3	2.44
SG9	3	3	3	3	1	2	1	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	3	1	3	3	3	2	4	4	2.78
SG10	4	5	3	5	1	1	1	4	3	1	1	4	3	4	3	0	1	5	1	4	2	3	3	3	4	2.78
SG11	2	3	3	4	2	3	1	4	1	0	5	1	3	5	5	2	1	5	3	5	2	2	2	4	4	2.78
SG12	1	5	3	4	1	5	4	5	1	4	1	5	4	2	4	4	5	5	1	4	2	2	2	3	3	2.89
SG13	4	4	3	5	1	4	1	5	3	4	1	3	3	4	4	0	1	5	3	3	3	2	2	4	3	2.89
SG14	4	2	3	2	1	2	2	3	3	1	1	3	3	1	3	4	3	5	1	5	3	3	2	4	4	2.89
SG15	3	5	3	5	5	4	3	4	3	0	4	5	3	5	4	3	5	4	1	3	3	4	2	4	3	3.33
Gemidd. score	3,3	2,8	2,8	2,9	1,5	2,3	1,5	2,9	2,3	1,0	1,6	2,5	3,1	2,7	2,7	1,7	2,1	4,4	1,5	2,9	2,1	2,0	1,7	3,7	3,4	2,38



## Bijlage 3: Overzicht van opmerkingen tijdens interviews

### 3.1.a. Leiderschap: betrokkenheid ondernemer(s)

---

#### Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

- Ondernemer doet voor een groot deel fysiek werk, verder stuurt hij iedereen aan. Zijn ambitie is de teelt hogerop helpen of moderniseren.
- Ondernemer is zelf sterk in de verkoop, maar heeft maar weinig groene vingers. Hij heeft iemand in dienst genomen om op te leiden tot bedrijfsleider met als belangrijkste aandachtsveld de teelt
- Ondernemer doet met name de afzet, teeltechnisch verhaal en het regelen van de arbeid, maar is nog wel 80% werkzaam in de teelt
- Ondernemer bekijkt coachend hoe het gaat. Hij werkt in de regel niet meer zoveel mee.
- Ondernemer zorgt ervoor dat de juiste man op de juiste plek is en springt bij alle werkzaamheden in of stuurt bij.
- Ondernemer is bezig met regelen, aansturen, en controleren
- Iedere ondernemer heeft een eigen afdeling qua klimaatregeling. Eén van de ondernemers is verantwoordelijk voor de bemesting en de bestellingen. Personeel doen ze samen en er wordt om en om meegewerkt in de tuin en de ander in de schuur.
- Ondernemer geeft leiding aan het bedrijf, maar werkt gewoon tussen de mensen. Hij staat niet boven de medewerkers, maar wil graag in de kas meewerken in plaats van de hele dag papieren invullen.
- Het bedrijf is een vof, dus alle ondernemers zijn hoofdelijk aansprakelijk. Iedere ondernemer heeft zijn eigen takenpakket, zo nodig spreken ze elkaar hier op aan. Er wordt ook veel overlegd over hoe het bedrijf er financieel voor staat.
- Ondernemer heeft een coachende rol en is actief met het nadenken over de toekomst van het bedrijf: de overdracht aan de nieuwe generatie.
- Er is een taakverdeling tussen de ondernemers.

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

- Met de bedrijfsleider wordt wekelijks de planning doorgenomen, de bedrijfsleider koppelt dit vervolgens terug naar de medewerkers. Het is de bedoeling dat de bedrijfsleider dit op termijn helemaal zelf gaat doen, ook de communicatie of mededelingen via het white-board. De ondernemer doet behalve de communicatie met bedrijfsleider en medewerker ook nog de onderhoudsklusen.
- Ondernemer ziet zichzelf vooral als organisator en katalysator; probeert het beste uit de mensen te krijgen.
- Er is een chef spuitkar, chef veegmachine, etc. iedereen krijgt een eigen taakje.
- Ondernemer probeert betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel te bereiken, door mensen zo snel mogelijk zelfstandig te laten werken. Zonodig spreekt de ondernemer de medewerker hierop aan.
- Teamvorming tussen collega's is van belang
- Tot vorig jaar werd dit wel verwacht en besproken met de medewerkers, maar nu niet meer omdat het bedrijf toch afgebouwd wordt.
- Iedere medewerker heeft wel een eigen vaste taak.
- Ondernemer verwacht dat mensen zich proberen te ontwikkelen binnen de mogelijkheden van het bedrijf
- Het is belangrijk dat als iets niet goed gaat, dat men meedenkt of helpt bij oplossen van problemen
- Enkele vaste medewerkers willen alleen werken, anderen krijgen op verzoek meerdere taken bijv. watergift en is ook bij contacten met adviseurs
- Scholieren inwerken, vakantie onderling regelen (ter spreiding)
- Goed inwerken en nauwkeurig werken is belangrijk, het tempo komt vanzelf.
- Een ieder pakt op wat hij graag doet.
- Dagelijkse gang van zaken komt steeds meer op de schouders van de bedrijfsleiders. Deze beheersen de sociale vaardigheden echter veel minder dan de ondernemer. De bedrijfsleiders worden hier wel al regelmatig op geattendeerd maar dit wordt nog moeilijk overgenomen.

- 
- Vanwege het overlijden van vader zijn nieuwe afspraken gemaakt over de opvang van diens taken en werkzaamheden en mogelijkheid om week vakantie te kunnen nemen.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2 – vervolg (reacties op stelling 3):

---

- Er zijn geen functioneringsgesprekken meer, iedereen werkt hier nu al zo lang. Medewerkers worden nu direct aangesproken bij problemen
  - De ondernemer verwacht dat medewerkers ook ziekten of andere bijzonderheden melden
  - Personeel loopt al jaren mee en opmerkingen worden met hen door genomen
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- De ondernemer evalueert ook bepaalde veranderingen of vernieuwingen; na de belichtingsproef heeft hij uitgerekend of het haalbaar is om te gaan belichten. Dit bleek niet helemaal het geval, maar de teler zag wel veel andere mogelijkheden qua kwaliteit, werkverdeling en afvlakking van de pieken.
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Afnemers krijgen wel te horen dat er nu belichte gerbera's zijn, maar ook wordt steeds vaker geprobeerd of er interesse is in directe levering
  - Eigen belang krijgt prioriteit
  - Ik heb het liever andersom
  - Gebeurt niet voortdurend, maar wel eens: afstemmen op de vraag van afnemers
  - Met afnemers gebeurt dit wel, daarna is er evt. terugkoppeling richting toeleverancier
  - Bijvoorbeeld wens om sla in plastic zakjes te leveren ipv in papier
  - Ondernemer doet dit overwegend wel
  - Er is regelmatig overleg met de afnemers
  - Dit lijkt de ondernemer moeilijk
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Er wordt biologisch geteeld en daarmee wordt wel aandacht besteed aan de wensen vanuit de maatschappij
  - Er zijn vooralsnog geen lampen voor de teelt. Als de proeven gunstig zijn, dan wordt mogelijk nog wel overgegaan op belichting.
  - Er worden EKO product geteeld. We hebben bovendien veel medewerkers en bieden dus werkgelegenheid. Normen en waarden worden overgedragen op de mensen, mn op de scholieren.
  - De ondernemer heeft wel een persoonlijke doelstelling, maar weet niet of het bedrijf hierin slaagt.
  - De maatschappij wil ondertussen zoveel, dat de ondernemer hierin niet meer voorop wil lopen
  - Op de lange termijn draagt het bedrijf hier wel aan bij.
  - Ondernemer doet dit alleen binnen de directe omgeving. Aandacht voor goed personeelsbeleid, sociaal zijn, medewerkers gelegenheid geven tot zelfontwikkeling, er leven immers twintig gezinnen van het bedrijf (voedselveiligheid).
  - Ondernemers zien zich als opvoeders van de samenleving. Er wordt biologisch geteeld.
  - Er zijn scholieren in dienst, telers proberen hen ook wat normen en waarden bij te brengen.
  - Mogelijkheid wordt geboden om flexibel te werken qua begin en eindtijd (tbv parttimers). Ondernemer is een belangrijke werkgever voor scholieren en huisvrouwen in het dorp
  - Het bedrijf moet goed verzorgd zijn, ook de buitenkant van het bedrijf
  - Ondernemer is nu heel bewust bezig met milieubewust product, sluit op deze stelling aan.
  - Er is een open dag voor de burens en een open dag voor medewerkers en familie
- 

### **3.1.b. Leiderschap: ondersteunen van verbetering**

---

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Maar ook op bevoegenheid
-

- 
- Streven is om een zo hoogwaardig mogelijk product te leveren.
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Tijdsduur tussen nieuwe soort en de huidige soort in het teeltplan van dit bedrijf duurt nog 2,5 jaar
  - Informatie over de arbeidsprestatie worden 4-wekelijks meegenomen in het overleg met medewerkers om daarop af te spreken hoe men de komende periode gaat werken.
  - Doel is om de drie eigen vestigingen op termijn samen te voegen
  - Omschakeling door te kijken van enkele teelten welke hoeveelheid informatie daarvan beschikbaar is en wat de veilingprijzen doen.
  - Afnemer wil eerder afnemen
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Er is padregistratie en aandacht voor het financiële gedeelte
  - In het bedrijfsleideroverleg worden uitkomsten vergeleken met vorig jaar
  - Bij verwerking is kwaliteit belangrijker dan snelheid geen beschadigingen
  - Normen zijn moeilijk voor gewassen te stellen, omdat plantdata altijd verschillen.
  - Arbeidstechnisch, markt, teelttechnisch
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Er wordt wel onderhandeld met andere bedrijven, maar de bedoeling is dat de teler er zelf beter van wordt
  - Ondernemer probeert met anderen een win-win situatie te maken. Intern transport samen met toeleverend bedrijf gemaakt en het ontwikkelde idee is door meerdere bedrijven overgenomen
  - Nee, er is geen samenwerking met andere bedrijven
  - Er is wel gezamenlijke inkoop op veel gebieden
  - Gebeurt via telersvereniging en studieclub, hierin worden ook proeven gedaan en de arbeidsproductiviteit vergeleken en worden ieders sterke en zwakke punten besproken
  - Bijv. nieuw fust ontwikkelen
  - Samenwerking gebeurt wel in de telersvereniging: gezamenlijke inkoop mest en bio en transport leidt tot schaalvoordelen
- 

Opmerkingen van bedrijven die tenminste voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Als iemand iets wil doen, werkt ondernemer daaraan mee. Immers personeel moet het naar de zin houden, want dan werken ze een andere keer ook mee als het de ondernemer of het bedrijf ten goede komt.
  - Er wordt flexibel met werktijden omgegaan
  - Ze krijgen de ruimte, maar er is niet altijd behoefte aan. Genoemd wordt als voorbeeld dat de Turkse medewerker (imam) weg mag met het offerfeest
  - Trainer mag donderdags eerder weg
  - Een van de medewerkers is scheidsrechter, ze mogen hiervoor een vrije dag opnemen, mits het werk het toelaat
  - Medewerker is actief bij de voetbal, en kan eerder weg voor wedstrijd of training
  - Ze krijgen de ruimte als ze dat zelf vragen
  - Gelegenheid is er wel, maar wordt niet altijd opgepakt (bv er mag een bbq worden georganiseerd, maar de medewerkers willen dit niet organiseren).
  - De ene medewerker maakt er meer gebruik van als de andere medewerker
  - Een medewerker uit de Rastabeweging werkt niet op zaterdag, omdat dit een zon/feestdag voor hem is.
  - Er wordt rekening gehouden met sport en studie van scholieren. In overleg kunnen ook vaste medewerkers makkelijk vrij krijgen
  - Ruimte is er wel, maar er is niet veel behoefte aan dergelijke activiteiten bij de medewerkers
  - De parttimers hebben zelf al hun tijd ingeruimd (voor bijv. zorg voor de kinderen)
-

### 3.1.c. Leiderschap: Erkenning en waardering

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Tijdens pauze wordt overlegd wat er gebeuren moet. Medewerkers hebben inspraak bij bijvoorbeeld het logistieke gebeuren, daar wordt rekening mee gehouden.
  - Bij verwerking is de kwaliteit van het werk belangrijker dan snelheid: er mogen geen beschadigingen ontstaan.
  - Ondernemer geeft opdrachten hoe het moet worden uitgevoerd, harde duidelijke lijnen afspreken
  - Echte problemen worden met medewerker 1 op 1 besproken
  - Als er onvoldoende gescout wordt, worden de mensen er op aangesproken, individueel en soms de achtergronden over mindere prestaties doornemen
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Dit wordt ook geldelijk beloond. Maar als het er niet in zit, komt het er toch niet uit.
  - Medewerkers krijgen dan aandacht en waardering
  - Het gaas is verouderd. Een medewerker wilde meewerken aan verbetering en eentje aan het schoonmaken
  - Goede ideeën leveren complimenten op
  - Maar dit wordt maar zeer beperkt door medewerkers gedaan. Beloning gebeurt op meerdere manieren
  - Als de medewerkers met ideeën komen, dan wel, maar het komt nauwelijks voor.
  - a 4 x per jaar werkoverleg, mensen worden altijd rechtstreeks aangesproken als de ondernemer zijn ronde langs de bedrijven maakt.
  - Er is geen bonussysteem. Wel krijgt een van de medewerkers elke maand een leuk financieel extraatje voor zijn inspanningen met het sorteren.
  - Binnen de wettelijke kaders was er een beloningsregeling, cadeautje
  - Als dit positief op het resultaat is, krijgen ze een extra beloning
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Dit is niet van toepassing, mensen hebben geen contact met afnemers in bijv. Stutgart
  - Deze situatie is nog nauwelijks voorgekomen
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- eentonigheid in het werk proberen te voorkomen, maar variatie is ook wel moeilijk in deze teelt. Daarom zoveel mogelijk taakrotatie, zodat iedereen alle werkzaamheden kan doen.
  - Het komt eigenlijk niet voor dat mensen zelf met dergelijke initiatieven komen. Ondernemer doet wel zelf aan dergelijke initiatieven mee (kledingsinzamelingsactie van kerk)
  - Medewerkers krijgen de ruimte voor maatschappelijke activiteiten, daar is ruimte voor, maar men krijgt er geen schouderklopjes voor
  - Er is sponsoring dorpsactiviteiten op verzoek medewerkers
  - Iemand die vrijwilligerswerk doet, wordt zeker wel gewaardeerd!
  - Het wordt gerespecteerd, maar maatschappelijke activiteiten worden niet gestimuleerd
  - De vrijgezelle medewerker sport, maar dit wordt niet anders aangepakt dan anders
  - Onze medewerker krijgt voetbalwedstrijdschema via de fax van het bedrijf
  - Dit gebeurt in de vorm van een schouderklopje, niet door financiële beloning
  - Mensen die goed werken, hebben een vast contract, daardoor een hogere salarisschaal en een eindejaarsbonus
  - Medewerkers worden hiervoor gewaardeerd
  - Indirect wel, werk voor de telersvereniging wordt door ondernemer zelf gedaan en daarin worden maatschappelijke zaken meegenomen
-

### 3.2.a. Beleid en strategie: Gebruik van informatie

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Lid van telersvereniging, deelname aan excursiegroep, en bedrijfsvoeringgroep met andere gewassen. Discussies bepalen nieuwigheden.
  - Informatiebronnen zijn vakbladen, excursiegroep, masterclass-deelname
  - MPS-deelname, m.n. omdat de veiling en de afnemers dit vragen (afnemers vragen MPS-A). Er is geen deelname aan studieclub, omdat ervaring is dat ondernemer er weinig meer van leerde.
  - Belangrijk is de kwaliteit en de vraag 'hebben we het nog naar ons zin? '
  - Collega's inkoopgroep, afnemers foodweek symposium vorige week vakbladen werkoverleg
  - Mails en internet leveren informatie over de veiling, nieuwsbrieven van bv flowerweb, politieke informatie, nieuwsbrieven van ministerie, etc.
  - Vakbladen, internet, beurzen, collega's
  - Vakblad, studieclubs, bedrijfsvoeringclub
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Teeltgegevens, kwaliteitszorg, financiën
  - Wekelijks worden de teelten bijgehouden, elektra gas, ander milieugegevens, omzetcijfers.
  - Alles wordt geregistreerd tbv gegevensuitwisseling met collega's, klimaatregistratie en soortregistratie
  - Tijdsduur tussen nieuwe soort en deze in het teeltplan van dit bedrijf duurt 2,5 jaar
  - Padregistratie, financiële gedeelte
  - Omschakeling heeft plaatsgehad door eerst te kijken van enkele teelten welke hoeveelheid informatie daarvan beschikbaar is en wat de veilingprijzen doen.
  - Informatie over de arbeidsprestatie wordt 4-wekelijks meegenomen in het overleg met de medewerkers om daarop volgend af te spreken hoe men de komende periode gaat werken.
  - Bedrijfsleideroverleg uitkomsten worden vergeleken met vorig jaarstand
  - Arbeidstechnisch, markt, teelttechnisch
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- 10 jaren planning loopt mee. De ondernemer heeft ook een uitgebreider 5 jarenplan. Lange termijn visie begroting en planning voor komende 2 jaar. Bij het selectiebedrijf is het alleenrecht gekocht.
  - Dingen proberen te signaleren en daarop in te haken. Echter er is monoteelt, dus heb je daarin niet veel mogelijkheden
  - Normen zijn moeilijk voor gewassen te stellen, omdat plantdata altijd verschillen.
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Alles loopt via de Greenery wel veel contact met afnemers
  - Afnemer wil eerder afnemen
  - Loopt via telersvereniging
  - Met Haluco elk uur overleg, zitten in prijsoverleg, dagelijks nauw contact
  - Wel altijd jaarlijks prijsopgave door aantal leveranciers, voorafgaand aan de inkoop van meststoffen, etc.
  - Afnemers worden opgebeld en uitgenodigd om te kijken naar mogelijkheden op het bedrijf. Geldt mn voor potplanten, paprika of tomaat is heel ander verhaal
  - Verkoper van telersvereniging maakt jaarafspraken en prijs en aantal afspraken voor de korte termijn. Daarnaast worden het aantal bossen van losse medewerkers en scholieren geteld.
  - 75 grams takken in de zomer is wens. Heeft actief contact gezocht met afnemers, heeft stagiaires markt en klanten laten onderzoeken.
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Ondernemer levert wat er gevraagd wordt. Hier zit niets maatschappelijks aan, daarvoor is de vraag vanuit de markt misschien nog te hoog
  - Ondernemer heeft te lang met tuinbouwleveranciers gewerkt, en kijkt nu buiten de sector
-

- 
- Ondernemer heeft een bestuurlijk netwerk en diverse andere contacten buiten sector die veel info opleveren
  - Ik ben geen voorloper, dus worden maatschappelijke ontwikkelingen niet actief bijgehouden. In belichting ziet de teler niet zoveel, dus niet aan begonnen
  - Ondernemer woont gemeentevergaderingen bij tbv ontwikkelingen op gebied van ruimtelijke ordening
  - Hier is bedrijf niet zo actief in. Wel is er de mogelijkheid voor huisvrouwen om parttime te werken.
  - Er wordt zeker rekening gehouden met de maatschappij
  - Ondernemer zoekt bewust de mogelijkheden om lange termijn draagvlak te krijgen
  - Ondernemer volgt trends in samenleving en probeert daar producten op te maken
  - Dit is wel de bedoeling, bijv. voorbeeld door het ontwikkelen van waterrecreatie op bedrijf
  - Arbeidsomstandigheden: iedereen die bij je komt werken, moet het goed naar de zin hebben. Telersvereniging is wel wat actiever in het zoeken of op de hoogte zijn van dergelijke ontwikkelingen, dit bedrijf is echter niet zo actief (meer passief)
  - Het streven is om jaarrond vaste mensen in dienst te houden, omdat dit voor meer betrokkenheid zorgt
- 

### 3.2.b. Beleid en Strategie: Ontwikkelen van beleid en strategie

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Vakbladen volgen, contact met collega's in excursiegroepen
  - Na overleg binnen vereniging en met de accountant
  - Belangrijke beleidsbeslissingen komen m.n. vanuit de ondernemer (echtgenote vindt dat ondernemer dit moet besluiten, zij zal daar achter staan)
  - Beleid wordt bepaald binnen het driemanschap van ondernemers
  - Teler denkt samen met zijn broer na over dingen, er wordt niet vooraf doorgerekend of verandering rendabel is, "we zien het wel"
  - Er is een intern adviseur die bijschaaft en organisatie wakker houdt
  - Ondernemer praat met zijn broer. Ze zijn het niet altijd eens. De financiële ruimte van het bedrijf moet verbeteren. Er was een discussie over vernieuwing van de schuur, welke uiteindelijk toch niet is gebouwd. Eventuele redenen om wel te bouwen zijn: uitstraling en extra ruimtebehoefte (capaciteit) in geval van uitbreiding.
  - Ondernemer zoekt een lijn waar hij zich zelf happy bij voelt en economisch gezond
  - Beleid wordt deels bepaald door je resultaten, deels door mogelijkheden op eigen of bestaande locatie, sortimentskeuze
  - Beleid is "waar wil je in de toekomst staan" en daar moet je naar toe groeien
  - Ondernemer houdt vrij weinig ruggespraak
  - In januari vindt een terugblik plaats en nadenken over plan voor de toekomst. Laatste keer bleek dat het gedeelte afzet via de telersvereniging omhoog moet, aantal klachten omlaag, werken aan betrouwbaarheidsindex, analyse van financiële resultaten. Scholieren bleken voor een lagere gemiddelde arbeidsprestatie te hebben gezorgd.
  - Ondernemers gaan bij collega's kijken, overleggen daarna met alle 4 ondernemers en soms met een externe adviseur (bv. P&O)
  - Bedrijfsoptimalisatie wordt besproken tussen ondernemers geen streven naar maximalisatie, maar een goede boterham is het doel. Groei betekent andere opzet van bedrijf
  - Er worden ook seminars e.d. bijgewoond voor informatie
  - Met de drie firmanten is er overleg over de plannen waarbij alles moet worden aangetoond.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2-1<sup>e</sup> stelling:

---

- Ondernemer heeft ook bij andere gewassen excursie gelopen en haalt nu kennis bij geïntegreerde teeltgroep
  - Continue verbeteren van assortiment: meer stelen op een plant, betere kwaliteit, proberen afspraken te maken met afnemers al valt dit niet erg mee met orchidee
  - Bedrijfsleiders hebben stem in besluitvorming. Intern meer dan andere zaken
-



- 
- Personeel denkt nauwelijks hierin mee, hun mening werkt eerder demotiverend.
  - Bedrijfsleiders zijn zo "opgevoed" dat ze actief meedenken met beleid, waarnemingen doen bij belichting
  - Wekelijks doorpraten met ondernemers of echtgenotes waar het de afgelopen fout jaar is gegaan en wat het bedrijf ervan kan leren.
  - Bij inrichten of uitvoeren van deze plannen worden wel mensen betrokken. Ondernemer zet hoofdrichting uit, medewerkers bij detaillering betrekken.
  - Van bedrijfsleider wordt wel verwacht mee te denken, mn als het gaat om de nieuwe teelt/gewas waarmee de ondernemer nog weinig ervaring heeft
  - Met de 2 vaste medewerkers worden wel regelmatig nieuwe ontwikkelingen en plannen besproken, ook wordt gevraagd wat hun ervaringen bv zijn met nieuwe rassen (hun ervaringen met bv. Proefgewasjes die het afgelopen seizoen in de kas hebben gestaan)
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2 – 1<sup>e</sup> stelling:

- Er zijn wel doelstellingen qua arbeid, prestaties en veranderingen in werkzaamheden
  - Met broers en collega's als klankbord en commissies
  - Medewerkers kennen niet alle invalshoeken van een beslissing, dus er wordt wel geluisterd naar hun ideeën maar niet altijd rekening mee gehouden.
  - Gewasregistratie gebeurt t.b.v. arbeidsplanning. Bedrijfsleiders doen wekelijks de arbeidsplanning.
  - Er zijn jaarprognoses uit bedrijfseconomische boekhouding op maandniveau. Daarmee wordt het financiële plaatje gestuurd of gevolgd.
  - Als bepaalde producten het niet goed doen in de markt, wordt toch bekeken of dit volgend jaar niet beter een ander product kan worden.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3 – 2<sup>e</sup> stelling:

- Het beleid is vooral gericht op continuïteit en het op peil houden van het bedrijf
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

- De teler is vooral solo bezig, maar doet bijvoorbeeld wel deels gezamenlijk met de zoon de inkoop
  - Meerjarencontracten met zelf uitgezochte klanten. Deze passen bij zijn werkwijze. Het bedrijf levert het assortiment en de verpakking die de afnemers willen. Klant weet niet altijd wat hij wil dus biedt de ondernemer vooraf een concept aan.
  - Bedrijf doet mee aan onderzoeken, aan kom in de kas, enkele jaren geleden begonnen met de gewas-cie, daarvoor proberen we ons sterk te maken
  - Lid van telervereniging. Doel van de vereniging is behalen van optimale productie. Vroeger ook deelname aan beurzen tbv promotie, maar dit levert voor de vereniging niet veel meer op (klanten zijn anoniem geworden).
  - Beleid is via de telersvereniging afgestemd op afnemers, daarom doet bedrijf nu o.a. fijnverpakking of andere aanpassingen van de verpakking aan behoefte afnemer
  - Zover als mogelijk, ondernemer gaat heel ver daarin mee.
  - Er is geen samenwerking met andere bedrijven, alles loopt via de veiling.
  - Dit is er ten dele, maar niet in de zin van met andere telers, wel met afnemers; ketenverkorting door 's morgens sla te oogsten die 's middags als op de boot naar Engeland gaat. Samenwerking op gebied van kruiden valt tegen.
  - Teler is de enige aubergineteler bij deze afnemer. Dat zegt genoeg..
  - We proberen de bedrijfsvoering en teelt af te stemmen op de wensen van de afnemer zodat voor alle producten bekend is waar het heen zal gaan. Exporteur werkt daar helaas nog onvoldoende mee.
  - Ondernemer verpakt gelijk in eindhoes
  - In principe is het eigen rendement het belangrijkste, daarom is in het verleden de opkweek zelf binnengehaald, omdat de leverancier te duur werd. Samenwerking hoeft dus niet altijd het best te zijn.
  - Er was altijd vrij veel consumentencontact (bedrijf heeft vroeger huisverkoop gedaan), meer dan andere bedrijven dit doen. De ondernemer vindt zichzelf een solist, al doet hij soms ook wel wat afzet voor collega-telers. Op afnemers kun je helaas niet altijd rekenen.
  - Alle vragen lopen via de telersvereniging; deze geeft de orders door. Samen bepalen de telers het beleid
-

---

van de vereniging

- Ja, maar gebeurt nog te weinig
  - Door het bedrijf wordt steeds meer de keten in gedoken. Er is meer contact met klanten en proberen die zo goed mogelijk te bedienen.
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- qua milieu geldt dit wel wel: zoveel mogelijk biologisch bezig (werkt bovendien fijner voor zowel teler als personeel). Hierin moet je als ondernemer je verantwoordelijkheid nemen.
  - Op de lange termijn wordt wel rekening gehouden met ontwikkelingen maar niet korte termijn
  - Eerst was milieu actueel, nu arbeid, en straks komt voedselveiligheid eraan (het is nu al een richtlijn in het bedrijf)
  - Via Eurep-Gap etc worden dergelijke ontwikkelingen je opgedrongen door de afnemer. Ondernemer ziet dat niet als meerwaarde en ervaart het vaak als overdreven en niet leuk. Ondernemer volgt het wel, maar vooral omdat het moet.
  - Je moet personeel zo veel mogelijk in de watten leggen, dus veel automatiseren!
  - We gebruiken groene stroom, telen ecologisch. De maatschappij vraagt immers om milieubewust te telen.
  - Biologische teelt en Eurep-Gap
  - Als je met deze ontwikkelingen meegaat (zoals bijvoorbeeld ATV-dagen geven), kun je je mensen in dienst houden. Anders raak je ze kwijt. Iedereen heeft hier 1 dag in de week vrij, dankzij een rooster met wisselende diensten.
  - Je moet produceren als er rendement door ontstaat in de markt en er moet ook draagvlak voor je bedrijf zijn om het te laten bestaan.
  - MPS is bewust gekozen, we zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, want de mensen uit eigen dorp moeten goed kunnen werken.
  - Hier wordt zeker rekening mee gehouden (zoveel mogelijk biologisch, als een van de eerste bedrijven gecertificeerd voor de sociale paragraaf van MPS). We proberen het bedrijf opgeruimd te houden, maar alles moet wel economisch haalbaar zijn; alle nationaliteiten mogen hier werken, muv moslim mannen, omdat die geen vrouw als leidinggevende dulden.
  - Je moet oog hebben op maatschappelijke ontwikkelingen, vooral de omgang met mensen, licence to produce. Enkele voorbeelden zijn: het personeelsbeleid is gericht op oplossingen bij ziekte van kinderen wordt vrij gegeven, we beperken emissie
  - Ondernemer heeft een goed gevoel bij de eko-sector en de toekomst van deze markt. Dit economische aspect is echter niet de reden geweest om destijds over te stappen op de biologische teelt.
  - We doen geen dingen in strijd met de regels, we willen voldoen aan de normen van 2010. Mest en energie vormen een knelpunt.
- 

### 3.2.c. Beleid en strategie: Uitvoeringsplannen

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Dit betreft het meten en vergelijken met collega's: teelt, arbeid, biologische bestrijding, belichting, etc
  - Eigen doelstellingen zijn bekend. Ook wordt de positie tov collega's bekeken en in bedrijfsvoeringgroep wekelijks alle kosten
  - Er is padregistratie, deze wordt met excursiegenoten besproken
  - Per gewas (violieren, leeuwenbek) zijn doelstellingen over de te behalen middenprijs
  - Maandelijks wordt gekeken hoe bedrijf erbij staat
  - Het financiële plaatje wordt bekeken. Padregistratie ligt dagelijks ook op kantinetafel.
  - Padregistratie, scouting
  - Middels arbeidsregistratie, productieregistratie
  - Per gewas of teelt is een planning van opbrengst en kosten.
  - Er hangt een whiteboard met actuele kengetallen voor medewerkers. In studieclub lopen we vooraan.
  - Padregistratie, meerjaren gegevens
-

- 
- Houdbaarheidsonderzoek op eigen bedrijf
  - Urenregistratie en aantal bloemen
  - Voor de gewasverzorging en oogsten wel.
  - Op het plan staat om arbeidsregistratie te gaan bijhouden. Momenteel veel aandacht of opstart van diverse registraties (gas, etc)
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Arbeid, financieel, liquiditeit, en boekhouding zoveel mogelijk zelf. Elke maand wordt gekeken naar verlies en winst
  - Vergelijking tussen beide vestigingen
  - Geen bedrijfseconomische bedrijfsvergelijking via LTB, wel deels in excursiegroep. Goede prestatie.
  - Bij keuze voor het gewas duidelijk advies van teeltvoorlichter gevraagd wat geschikt kan zijn voor de ondernemers en hun bedrijf.
  - Bij grote afwijkingen wordt er een oorzaak gezocht. Bijv het gewas laten zakken voor het oogsten werkt langzamer
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Er wordt wel onderhandeld met andere bedrijven, maar de bedoeling is dat de teler er zelf beter van wordt
  - Ondernemer probeert met andere een win-win situatie te maken. Interntransport systeem samen met ander bedrijf gemaakt en het ontwikkelde idee is inmiddels door meerdere bedrijven overgenomen.
  - Nee, geen samenwerking met andere bedrijven
  - Alleen met inkoop op veel gebieden
  - Doel is om de drie eigen vestigingen op termijn samen te voegen
  - Telersvereniging en studieclub, hierin worden ook proeven gedaan en arbeidsproductiviteit vergeleken en bespreken elkaars sterke en zwakke punten
  - Het aanmaken van bestellingen voor klanten kost extra veel en houdt erg op (bijv. nieuw fust ontwikkelen tbv afnemer)
  - Doen we wel in de telersvereniging; gezamenlijke inkoop van mest, bio en transport leidt tot schaalvoordelen
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Hier gebeurt niet veel mee, maar als je bijv. uitbreidingsplannen hebt, zal dat wel worden meegenomen
  - Je wordt beïnvloed en probeert rekening te houden met te verwachten eisen. Bijvoorbeeld dat de kas geschikt is voor belichting.
  - Doel is hoger rendement te halen van dezelfde oppervlakte
  - Onbewust wel, bij nieuwbouw op uiterlijk gelet
  - Groenlabel kas is wel overwogen, maar bleek niet rendabel
  - Economische haalbaarheid van plannen wordt doorgerekend. Medewerkers moeten ook om 5 uur kunnen gaan tennissen
  - Proberen te voldoen aan de vraag vanuit de markt
  - Onbewust wel, er wordt alleen niet heel uitvoerig over nagedacht
  - Ondernemer toetst de maatschappelijke normen aan zijn eigen doelstellingen, is niet altijd er mee eens bijv. HACCP, moet ook rendabel zijn, ziet groeimogelijkheden in de eko.
  - Donkerperiode van 20 tot 24 uur (is inmiddels wettelijk verplicht), altijd streven gehad om geïntegreerde bestrijding toe te passen, want is zowel beter voor de mensen als milieu.
  - Getoetst aan ondernemersdoelstellingen (die wel moeten voldoen aan maatschappij). normen maar niet echt aan maatschappij. Doelstellingen, tenzij het rendement oplevert)
  - Het is een doelbewuste keuze om biologisch te gaan telen. Maar dat is een eigen keuze (teler vindt de hele teeltorganisatie veel interessanter) en niet omdat de markt of consument hierom vraagt.
  - Doelen op milieugebied worden geëvalueerd en doelstellingen aangepast. Wil beter worden
  - Voldoen aan wettelijke eisen en milieuregels
  - Bij nieuwbouw wordt rekening gehouden met milieu doelstellingen
  - Biologische segment is op zich een doelbewust maatschappelijk segment. Destijds is het niet zo'n
-

---

maatschappelijk bewuste keuze geweest, maar nu wordt er wel bewust mee verder gegaan.

- Rendement gaat voor, op verbod wordt geanticipeerd
- 

### 3.2.d. Beleid en strategie: Communicatie

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

- Meest wordt met de bedrijfsleider besproken, met de parttimers heeft dit niet zoveel zin, omdat zij onvoldoende visie hierover hebben om steun te bieden.
  - Wekelijks bedrijfsleideroverleg
  - Er vindt overleg plaats tussen ondernemer en medewerkers over de plannings voor het komende seizoen
  - Veranderingen mbt werkzaamheden worden (informeel) besproken
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

- Nieuwsbrief; resultaten en plannen worden twee keer per jaar besproken
  - Prijzen mogen de medewerkers wel weten, maar bedrijfseconomische resultaat alleen bij ondernemers bekend
  - Bonussysteem voor bedrijfsleiders
  - Er wordt met de medewerkers wel over prijzen gesproken, maar niet over resultaten.
  - Opbrengsten en bedrijfseconomische resultaten worden met bedrijfsleider besproken (niet de fiscale zaken)
  - Wel wordt besproken of het momenteel bijv. moeilijk gaat met de afzet en of de prijzen voor het product goed of minder zijn, maar niet over de bedrijfsresultaten
  - Wel besproken worden de prijs en of een teeltronde goed of slecht was, maar niet het totaalplaatje
  - Kilo's en prijzen worden besproken, rendement niet zo erg (alleen of het wel goed of slecht is gegaan)
  - Verteld wordt wel dat de prijs in het afgelopen seizoen bijv. snel in elkaar is gestort
  - Opbrengsten per kap, ronde. Medewerkers willen wel goede cijfers horen maar niet de tegenvallers
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

- Ja, met excursiegroep, qua biologische bestrijding met Maasmond
  - Over plannen en resultaten wordt wel eens met een neef gesproken. Ook communicatie met de biologiegroep. Als het gaat om transport en logistiek is er ook overleg met plantenleverancier.
  - Bespreking met plantenleveranciers, met vriendenkring, maar niet met collega-tuinders en zwagers
  - Binnen vergelijkingsgroepje wordt wel van alles besproken (prijzen, teelt, arbeid, ruimtbenutting) en ook wel met afnemers (afnemers zijn redelijk vast, maar ook een aantal losse afnemers)
  - Met andere bedrijven en contacten binnen vereniging
  - Met de buurman, binnen de studieclub. Actueel is het volgen ontwikkelingen rondom de stapelinstallatie
  - Alleen met collega's
  - Wordt wel uitgebreid met de accountant besproken
  - Met boekhouder wordt dit wel besproken
  - Binnen studieclub, met grote bedrijven
  - met ons vorige teelt/product gebeurde dit wel, nu loopt het meeste via telersvereniging, waardoor niet meer voor het eigen bedrijf gebeurt.
  - Er zijn wel prijsafspraken gemaakt
  - Met telersvereniging zijn afzet getallen afgesproken
  - Wekelijks is er overleg met de afnemer over afzetzaken en maandelijks overleg over verpakking of kwaliteit. Doel is de markt steeds transparanter te krijgen, maar groothandel is helaas nog niet helemaal open over de markt.
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

- Doel is dat planten min. 4,5 euro opbrengen jaarrond
  - Er is interesse bij het bedrijf om een consumentenpanel samen te stellen
-

### 3.2.e. Beleid en strategie: Toetsing en verbetering

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Alles wordt geregistreerd tbv gegevensuitwisseling met collega's, klimaatregistratie en soortregistratie, vakbladen
  - MPS-deelname, m.n. omdat de veiling en de afnemers dit vragen (afnemers vragen MPS-A). Geen deelname aan studieclub (gebeurde bij gerbera ook al niet, omdat het idee bestond dat we er niet veel van leerden)
  - Collega's inkoopgroep, afnemers Food week symposium vorige week vakbladen werkoverleg
  - Ondernemer woont gemeentevergaderingen bij tbv ontwikkelingen op gebied van ruimtelijke ordening
  - Wekelijks worden de teelten bijgehouden, elektra, gas, andere milieugegevens, omzetcijfers.
  - Als er geld is, wordt er gepland. Geen uitgebreide liquiditeitsbegrotingen die worden gevolgd. Uitgaven worden vooral op geheugen en ervaring gedaan als dat er wordt gepland
  - Vooral heel teelt- en uitkomstgericht bezig
  - Vakbladen, studieclubs, bedrijfsvoeringclub, internet, beurzen, collega's, excursiegroep, masterclass
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Logboek of weeklijst, incl. ervaringen m.b.t. de teelt (dit wordt nog wel eens terugbekeken)
  - Teeltgegevens, kwaliteitszorg, financiën
  - Kwaliteitszorgsysteem heeft meer orde op bedrijf te werken heeft in het begin veel verbeteringen opgeleverd.
  - Padregistratie
  - Alles wordt bijgehouden op het bedrijf: arbeidsprestaties (meerdere jaren), milieuregistratie, etc.
  - Lid van telersvereniging, excursiegroep en bedrijfsvoeringgroep met andere gewassen: discussies bepalen nieuwigheden
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- 10 jaren planning loopt mee bij selectiebedrijf heeft alleenrecht gekocht. Heeft ook uitgebreider 5 jarenplan. Lange termijn visie begroting en planning voor komende 2 jaar
  - Mail, internet leveren in formatie over de veiling, nieuwsbrieven van bv flowerweb, maar ook politieke informatie, nieuwsbrieven van ministerie, etc.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Alles loopt via de Greenery, maar we hebben wel veel contact met afnemers
  - Via telersvereniging
  - Met Haluco is elk uur overleg, zit in prijsoverleg, dagelijks nauw contact
  - Jaarlijks prijsopgave door aantal leveranciers, voorafgaand aan de inkoop van meststoffen, etc.
  - Afnemers worden opgebeld en uitgenodigd om te kijken naar mogelijkheden op het bedrijf. Geldt mn voor potplanten, paprika of tomaat is heel ander verhaal
  - Verkoper telersvereniging maakt jaarafspraken en prijs en aantal afspraken voor de korte termijn. telt aantal bossen losse medewerkers en scholieren.
  - 75 grams takken in de zomer is wens. Heeft actief contact gezocht met afnemers, heeft stagiaires markt en klanten laten onderzoeken.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Ondernemer heeft te lang met tuinbouwleveranciers gewerkt, kijkt nu buiten de sector
  - Ervaringen worden zeker bij anderen bekeken. Men houdt zich op de hoogte.
-

### 3.3.a. Medewerkers: Personeelsbeleid

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Ondernemer verwacht inzet en belangstelling of betrokkenheid
  - Medewerkers moeten meedenken
  - Wel arbeidsregistratie zoals aan- en afmelden, maar geen padregistratie omdat het personeel toch wel doorgaat.
  - Hart hebben voor de zaak, dus meedenken en volgt automatische inzet en goede inwerking en begeleiding van anderen
  - Meedenken met het bedrijf, niet alleen maar doen wat ondernemer opdraagt, maar ook signaleren, opbouwende kritiek richting ondernemer leveren. Helaas is personeel te afwachtend.
  - Op tijd zijn, betrokkenheid, stiptheid
  - Dat men gewoon meewerkt, actief meewerken en dus meedenken
  - Interesse en gemotiveerd
  - Gemotiveerd zijn, betrokken bij het werk en kwaliteit leveren binnen de grenzen van de snelheid. Gezellige sfeer. Vooral taak bedrijfsleider
  - Inzet en accuratesse
  - Ondernemer stelt het op prijs als medewerkers niet de hele avond voor de buis zitten, maar zich ook maatschappelijk actief inzetten
  - inzet tonen en bereidheid om je in te zetten. Niet de kantjes ervan aflopen.
  - Kwalitatief goed werk volgens bedrijfsregels
  - Belangrijk dat men zijn werk goed doet en ook prettig samenwerken, maar ook kijken naar knelpunten in het werk of bij collega's die even minder in hun vel zitten
  - Op een prettige wijze werken, met motivatie, en niet over elkaar maar met elkaar praten
  - Meedenken met bedrijf of werkzaamheden tbv kwaliteit en efficiency
  - Ieder neemt een eigen taak op zich
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Er zijn wel vaak gesprekken, maar niet op papier. Niet met vaste regelmaat, maar m.n. als het nodig is.
  - Ja, er zijn wel gesprekken, maar niet gepland
  - Cursus voor bedrijfsleiders: sociale vaardigheden en omgaan met personeel
  - Wel met bedrijfsleiders, bij andere mensen naar behoefte (niet structureel)
  - Min. 2x per jaar, plus op aangeven van medewerker zelf
  - Halfjaarlijks vindt functioneringsgesprek plaats
  - Ook sociale aspecten worden besproken.
  - Informeel werkoverleg na koffie
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Luisteren naar de medewerkers, gezamenlijk het werk uitvoeren zodat je goed op de hoogte van elkaars wensen bent.
  - Verhuizing had gevolgen voor medewerkers enkele vertrokken door samenvoeging en competitie tussen oude bedrijven
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Anders inkopen van supermarkten, voorheen op vrijdagmiddag vrij maar wordt wel weer met een deel van het personeel op vrijdagmiddag gewerkt, dankzij een in overleg met ieder opgezet werkschema. Medewerkers zijn daardoor op woensdagmiddag vrij
  - Een beetje: een van de medewerkers doet het sorteren en bestellingen klaarmaken als bijzondere taak. Dit trok deze medewerker wel en dat komt goed uit met de wensen van afnemers.
  - Wel afgestemd op wensen van afnemers, om de paprika zo goed mogelijk af te leveren
  - Bij onvoldoende arbeidscapaciteit wordt toch een uitzendbureau ingeschakeld om aan wens van de klant te kunnen voldoen.
  - Wordt niet helemaal rekening mee gehouden: er is een rokend personeelslid, en hem wordt dit pas
-

---

verboden als HACCP hier werkelijk om gaat vragen

- Scan van Sainsbury uitgevoerd. Nu mag er bijv niet meer worden gerookt als er met producten wordt gewerkt.
  - Niet direct, maar personeel moet wel rekening houden met wensen van afnemers (bv blauwe pleisters), dus personeelsbeleid is dan wel afgestemd hierop
  - Via de telersvereniging: bestellingen moeten op tijd zijn en mensen moeten hier aan meewerken (ze worden hierbij betrokken)
  - Je moet zorgen dat je goede mensen hebt om goede producten op de markt te zetten
  - Streven is kwalitatief goed personeel in dienst te hebben, om een kwaliteitsproduct te kunnen leveren. Maar het is niet zo, dat er speciaal bepaald type in dienst wordt genomen omdat bedrijf levert aan engelse supermarkt.
  - FLORIMARK stelt eisen
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Je moet je als bedrijf wel een beetje aanpassen aan de mensen of de maatschappij, je kan niet verwachten dat iedereen zich aan jou aanpast.
  - Flexibel werken
  - Er werken steeds meer allochtonen op de tuin
  - Alleen die regels worden gevolgd die ook werkelijk verplicht zijn. Personeelsbeleid is dus niet helemaal afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen
  - Medewerkers ruimte geven om iets anders te kunnen doen; het leven is immers meer dan alleen werken.
  - Voor zover mogelijk is ondernemer het hier wel mee eens, maar je bent echter wel afhankelijk van de mensen die je binnenkrijgt.
  - Er wordt wel rekening gehouden met wensen van medewerkers aangaande werktijden, ed. maar er is bijvoorbeeld geen voorziening geregeld door het bedrijf voor kinderopvang.
  - Ja, je moet produceren zoals de maatschappij wilt dat je het doet.
  - Er moet worden gewerkt volgens de veiligheidsnormen en goed werk worden geleverd, door op tijd te bestrijden, of een investering in een kniprobot.
- 

### 3.3.b. Medewerkers: Bevorderen van deskundigheid

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- er worden geen opleidingen gedaan, maar dat heeft vooral te maken met het personeel (oudere leeftijd, parttimers) en de bedrijfsorganisatie.
  - Mag zelf bij de tuinbouw horende cursussen gaan volgen
  - Opleiding is niet belangrijk, inzet wel. Men mag cursussen volgen
  - Karakter van de medewerkers: geven niets om cursussen
  - Als een medewerker een cursus wil volgen, dan kan dat. Gebeurt echter nauwelijks.
  - We doen eigenlijk alles samen
  - Iedereen die aangeeft een reële cursus te willen volgen kan die volgen. Initiatief ligt bij de medewerker. Er gebeurt echter weinig aan opleidingen
  - Iedere vaste medewerker mag 1x per jaar een cursus doen, moet wel bij zijn functie of baan passen
  - Er is geen plan voor, lang niet iedereen wil ook echt een opleiding doen.
  - Er is de vrijheid om cursus te volgen ten dienste van het bedrijf, sommigen hebben daar regelmatig gebruik van gemaakt, een ander doet dat nooit. Het moet vanuit de medewerker zelf komen.
  - Eén medewerker doet een dag per week in eigen tijd een opleiding over planten, ter verhoging van zijn kennis over gtb (heeft alleen havo gedaan)
  - Incidenteel wordt een cursus gedaan, bijv. herkennen van ziekten en plagen
  - De vaste medewerker heeft een aantal cursussen gedaan. Parttimers niet.
  - Goed Nederlands leren
  - Eén van de medewerkers gaat de bestrijding op zich nemen en zoekt cursus om de achtergronden te
-

---

kennen

- Iedereen die meer dan 36 uur werkt, heeft een spuitcursus gedaan en EHBO
  - Ondernemer had eigenlijk een wat hogere verwachting van een van de medewerkers, heeft deze medewerker daarom gestimuleerd of kansen gegeven, maar bleek uiteindelijk niet te werken.
  - Computercursus registratie en prognose zelf
  - Mensen moeten zelf interesse hebben, ondernemer stimuleert het wel.
  - Wel opleiding in praktijk van het bedrijf, niet bij cursuscentrum
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

- Leeftijd van de medewerkers is een beperking; men is niet geïnteresseerd om door te groeien / te ontwikkelen
  - De meeste medewerkers willen niet graag leren. Het zijn meer doeners
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

- Doorgroeien binnen het bedrijf wordt gestimuleerd, maar scholing is hier niet altijd de manier voor, soms ook door er gewoon mee bezig te gaan in het bedrijf
  - Hoe ziet de ondernemer de ontwikkeling voor de medewerkers? Er wordt daarna bekeken wat de medewerkers zelf zouden willen. Vooraf wordt voor deze ontwikkeling een plan gemaakt.
- 

### 3.3.c. Medewerkers: Betrokkenheid van medewerkers

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

- Meest wordt dit met de bedrijfsleider besproken, met de parttimers heeft dit niet zoveel zin om te bespreken, want die hebben daar geen visie op..
  - Er is wekelijks bedrijfsleideroverleg
  - Er wordt gestreefd naar een productie paprika's en om zonder veel aantasting het jaar door te komen
  - Er vindt overleg tussen ondernemer en medewerkers plaats over planningen voor het komende seizoen
  - Veranderingen m.b.t. werkzaamheden worden (informeel) wel besproken
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

- Na overleg met de bedrijfsleider
  - In de jaarlijkse functioneringsgesprekken worden de doelstellingen, de evaluatie van vorig jaar en aandeel en wensen medewerker hierin besproken
  - Overleg vindt m.n. plaats tussen ondernemers
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

- Ideeën binnen de visie van het bedrijf zijn welkom wel inbreng met bedrijfsleiders en vaste krachten weinig contact met uitzendkrachten. Bedrijfsleider sturen allen op rendement
  - Medewerkers dragen wel dingen aan die ze anders willen als het gaat om werkzaamheden. Daar wordt wel zoveel mogelijk naar geluisterd
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

- Als een medewerker iets niet helemaal goed doet tbv het eindproduct, dan wordt door de ondernemer uitgelegd wat en waarom de afnemer dat wil
  - Eisen die het bedrijf stelt zijn nadrukkelijk bekend, maar dit is niet gekoppeld aan de keten
  - Je kunt goed met de medewerkers overleggen, om samen toch het werk af te krijgen
  - Het bedrijf heeft inmiddels zoveel functies van eerdere/volgende schakels geïntegreerd dat het zelf een keten is geworden. Stelling dus niet van toepassing.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

- Personeel heeft niet zo'n duidelijke visie hierop
-



- 
- Als medewerkers bijvoorbeeld andere ideeën hebben over het gebruik van bestrijdingsmiddelen wordt dit niet aangepast door de ondernemer
  - Ondernemer heeft graag dat medewerkers meedenken en praten
  - Ondernemer staat open voor ideeën
  - Ja, mits het nut en rendement heeft
  - Als een van de medewerkers tegen bestrijdingsmiddelen zou zijn en er moet toch bestreden worden, dan wordt er wel gewoon bestreden
  - Multiculturele aspect: nu heel veel nationaliteiten hier aan het werk. Daardoor leren de medewerkers heel veel andere culturen kennen, daar wordt onderling over gepraat.
  - We werken de hele dag met ze samen en kennen hun ideeën
- 

### 3.4.a. Middelen: Financiën

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Er is geen planning voor de uitgaven
  - Er is geen planning voor de kosten of uitgaven. Wel wordt geprobeerd om uitval te voorkomen en daardoor onnodige kosten te voorkomen. Belangrijk is om goed uitgangsmateriaal te hebben, ook al kost dit iets meer
  - Bepaalde kosten zijn gewoon nodig om goed product te leveren
  - Geen begroting. Er wordt niet bezuinigd als de prijzen laag zijn, want het gewas gaat voor
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Belichting wordt eerst doorgerekend voordat wordt ingevoerd. Verder wordt regelmatig bekeken of het verantwoord is om bepaalde uitgaven te doen. Gevaar schuilt erin dat je anders te veel onnodige dingen koopt.
  - Kunst is om gebruik te maken van het dal in de economie en te profiteren van lage investeringsprijzen
  - Na uitbreiding is het bedrijf wel gaan werken met financiële begrotingen en prognoses of speerpunten. Daarvoor niet.
  - Investerings zullen dan misschien wel uitgesteld worden, maar er niet wordt bespaard op de inkoop van meststoffen etc.
  - Bij tegenvallende resultaten worden andere prioriteiten op dat moment gelegd
  - Prognose van opbrengsten, gas binnen de marges inkopen,
  - Investerings worden soms niet uitgevoerd, maar op de dagelijkse behoeften wordt niet bezuinigd.
  - Belangrijkste kosten worden kritisch gevolgd, alsook de omzet en productie
  - Bij afgelopen twee minder goede jaren is eigenlijk alleen maar meer geïnvesteerd om uit de neerwaartse spiraal te komen. (productie nam af, prijzen waren ook minder): investeren om productie hoog te krijgen of houden
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Wekelijks is er financieel overleg waarom afwijkingen zijn ontstaan
  - Ondernemer heeft vorig jaar meegedaan aan bedrijfsvergelijkgroepje van DLV
  - Er is al enkele jaren een liquiditeitsbegroting op verzoek van de bank. Maar de planning is om hiermee door te gaan, ook na verbetering van de financiële situatie, want dan heeft het zijn nut bewezen.
  - Arbeidsbegroting, gasbegroting, financieringslasten
  - Vanwege financiële situatie wordt een bedrijfseconomische en liquiditeitsbegroting gemaakt.
  - Inschatting gebeurt vooraf voor de kosten van gas en arbeid. Overige kosten zijn jaarlijks ongeveer gelijk
  - Terugverdientijd van investeringen is belangrijk
  - Eind van het jaar worden resultaten bekeken en ook onderweg. Boekhouder geeft op die momenten een overzicht van de resultaten. Ook wordt nagegaan waarop resultaten anders zijn dan verwacht.
  - Er is een liquiditeitsbegroting. De bedoeling is dat uitgaven worden ingebracht in de vergadering,
-

---

waarna door de groep wordt bekeken in hoeverre deze uitgaaf kan worden uitgevoerd.

- In de liquiditeitsbegroting staan alle uitgaven weergegeven en dat wordt regelmatig bijgewerkt.
  - Eenmaal per jaar liquiditeitsbegroting. Via telebankieren ook boekhouding (excel) met alle gegevens
  - Elk jaar wordt bekeken waarop bespaard kan worden
  - Voor alle financiële zaken worden registraties bijgehouden
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

- Er is een leuke dingenpotje; het koor oefent in de kantine, het personeel heeft inspraak gehad in de inrichting vd keuken. Indien het bedrijf sponsort, dan betreft dit een gift, waarbij het bedrijf zelf (de gever) anoniem wenst te blijven.
  - Regelmatig worden doelen gesponsord.
  - Soms wordt er wel gesponsord, bijv. T-shirtjes voor voetbalteam junioren, halve marathon
  - Het bedrijf probeert zich te promoten of profileren op bv. De Keukenhof, vorig jaar 2x sponsoring van kerk, sponsoring voor locale wedstrijden (middels een bloemetje bij de prijsuitreiking)
  - Soms worden dergelijke activiteiten gesponsord. Maar als er financiële tegenvallers in een bepaald jaar zijn, dan wordt er geen geld opzij gelegd voor dergelijke activiteiten.
  - De vrachtauto wordt beschikbaar gesteld voor een optocht. Roparun en het Rode Kruis worden gesponsord. Aan deze acties wil de ondernemer geen publiciteit geven.
  - Shirtjes reclame, carnaval sponsoring in het dorp
  - Er wordt gesponsord aan bijv. handbaltoernooi in de vorm van T-shirts
- 

### 3.4.b. Middelen: Informatie

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

- Teelt, telling plantgegevens padregistratie bespreken met bedrijfsleiders en gekeken of handelingen beter kunnen in combinatie met andere handelingen
  - MPS, opbrengstcijfers, bedrijfsuitgaven worden geregistreerd.
  - Mest, water, energie worden geregistreerd. Er is geen logboek
  - Gewasregistratie, arbeid, ziekte en plagen, HACCP registratie glasbreuk, mesjes controle, logboek leest elke week de vorig drie jaar door
  - Gasverbruik, personeelsgegevens, mestverbruik, elektriciteit verslag werkoverleg
  - Milieugegevens, plukprestatie personeel, arbeidsgegevens, financiële zaken
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

- Prestaties medewerkers productie, teelt of klimaat, plant gegevens, logboek alles per planting
  - Registreert veel klimaat verbeterpunten voor volgend jaar, ook wel ervaringen met oogsten etc.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

- Gegevens zijn beschikbaar voor bedrijfsleider en voor collega's in excursiegroep
  - Arbeidsprestatiegegevens zijn voor het hele personeel beschikbaar, financiële gegevens voor de banken. Collega's kunnen ook meekijken bijv begroting voor een beginnend collega-teler.
  - Beschikbaar voor de telersvereniging incl. afnemer
  - Met de Rabobank en deels met telersvereniging is overleg over gegevens. Met name rondom jaarrond produceren worden ervaringen binnen telersvereniging uitgewisseld.
  - Beschikbaar voor collega's in excursiegroep, MPS, energiegroep, voorlichter
  - Bedoeling is om met toekomstige bedrijfsleider een arbeidsregistratiesysteem op te gaan zetten. Als dit er is, dan worden de uitkomsten/prestaties ook teruggekoppeld naar de medewerkers
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

- Afnemers zien MPS-certificatie (niet de onderliggende gegevens), houdbaarheidsgegevens
  - Intergreen of andere afnemer heeft er nu nog geen interesse in. Evt. kan het wel zo getoond worden.
  - Ondernemer haalt klanten op het bedrijf
-

- 
- Er is nog geen interesse gebleken vanuit afnemers
  - Informatie is beschikbaar voor SKAL en UMCR
  - Er wordt richting afnemer geen informatie of gegevens over de kostprijs gegeven.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

- We zijn alleen marktgericht bezig. Nieuwe klanten zitten in Oostblok landen
  - We doen ons best om milieubewust bezig te zijn, MPS B vanwege te hoog gasverbruik (anders MPS-A)
  - Doel is constant verbeteren van binnenuit nieuwigheden worden eerst aangekeken en dan het goede overnemen, met verenging wordt belichtbedrijf gesticht om te kijken wat dit op levert. Spreiding risico voor bedrijf alleen te riskant
  - Er is aandacht voor productvernieuwing: in overleg met kennissen of familie worden nieuwe soorten uitgeprobeerd qua smaak of gemak, en eventueel wordt er dan verder mee geteeld. Vernieuwing ontstaat met name door technische vernieuwingen (arbeidsvriendelijker werken)
  - We moeten er als bedrijf natuurlijk wel zelf profijt van hebben
  - Spaarloon, ATV-dagen, belichting, MPS-A, zijgevelschermen (bovenin nog niet)
  - Ondernemer gaat rondkijken bij tuincentra wat er zoal gekocht wordt, idem bij de klok. Proberen trendy te leveren. Voorstander van Polen bij de EU: mogelijk om stagiaires aan te trekken uit Polen.
  - Bedrijf heeft zo zijn eigen ideeën mn tav milieu en wacht niet af wat de overheid of de maatschappij wil.
  - Polen treedt toe tot EU, dus er wordt nagedacht of we deze mensen in dienst kunnen nemen
  - Ogen en oren open voor de geluiden uit de samenleving (specialisaties produceren)
- 

### 3.4.c. Middelen: Materialen en diensten

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

- Substraat, plantmateriaal en bestrijdingsmiddelen worden gezamenlijk voor bedrijf van vader en van zoon ingekocht. Prijs is bepalend hierbij. Toch wordt er niet constant geshopt i.v.m. prijs
  - Bestrijding hangt af van begeleiding, voor de rest is prijs en kwaliteit bepalend
  - Bij de leveranciers van uitgangsmateriaal willen we de beste kwaliteit hebben (plantjes, stokjes, potje, hoes)
  - Gezamenlijke inkoop. Er wordt te veel op prijs en minder op continuïteit gelet.
  - Verhouding prijs/kwaliteit is belangrijk. Er wordt niets gezamenlijk ingekocht, maar er wordt bv wel binnen de studieclub gesproken over plantkosten enz.
  - Gelet wordt op betrouwbaarheid (op tijd leveren) en op prijs
  - Ondernemer shopt tussen leveranciers
  - Inkoop via de inkoopgroep
  - Ondernemer vindt nazorg belangrijk
  - Bedrijf probeert een vaste relatie met leveranciers aan te gaan, want dit is op lange termijn meestal goedkoper.
  - In geval van grote investeringen worden altijd min 3 offertes opgevraagd
  - Prijs en levertijd zijn belangrijk, maar het moet wel goede kwaliteit zijn
  - Verpakking wordt gezamenlijk met andere telers ingekocht.
  - Voor het ene type materiaal (bv.tomatenhaken) is de kwaliteit of type belangrijk, voor het andere (bv. Steenwol) juist de prijs. Het is dus productafhankelijk welke eisen worden gesteld.
  - Aan begin van aantal grote of regelmatig terugkerende verkopen wordt een prijsafsprake gemaakt.
  - Dit jaar wordt m.n. gekeken welke hoeveelheden in de teelt nodig zijn, volgend jaar op basis daarvan wordt geprobeerd om kwantumkortingen te krijgen
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

- Rassen die niet voldoen, verdwijnen van de tuin. Hiervoor wordt van alles vastgelegd om dit te kunnen beoordelen
  - Service is ook belangrijk voor de ondernemer: 'het totale pakket is bepalend'.
-

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Bij de rassenkeuze volgt vanzelf de keuze voor een leverancier (immer het soort of ras bepaalt bij welke leveranciers het ras moet worden gekocht).
  - Leveranciers waarbij besteld kan worden moeten wel snel leveren.
  - Bij voorkeur 1 goede leverancier die scherp in prijs is, dan 20 leveranciers
  - Volgt prijs voor belangrijkste materialen bij meerdere leveranciers
  - Bij mindere prestaties wordt hij daar eerst op aangesproken en krijgt hiermee een kans
  - Bij te hoge prijs wordt eerst onderhandeld over de prijs voordat naar een andere leverancier wordt gegaan
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Kwaliteit belangrijker dan prijs. Het streven is langdurige samenwerking met de leverancier
  - Leverancier moet betrouwbaar en actief zijn, anders wordt er overgestapt naar een andere leverancier
  - Gewasbescherming, kassenbouw en automatisering wel
  - Leveranciers worden geprikkeld om continu te verbeteren
  - Streven is langdurige samenwerking, maar als de leverancier niet meer voldoet is de samenwerking zo weer over
  - Langdurige samenwerking is geen voorwaarde, maar wel mooi meegenomen.
  - Streven naar langdurige relaties, en dat lukt vrij aardig.
  - Bij voorkeur wel, maar is geen eerste selectie criterium. Je moet dankzij een samenwerking niet duurder uit zijn, maar aan de andere kant wordt er ook niet wekelijks gewijzigd.
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Te weinig leveranciers, zijn er niet op ingericht, is altijd onderhandelpunt, zijn wel afspraken
  - Potgrond of medium: leveranciers bepalen wat er geleverd wordt, daaraan valt weinig te veranderen en er is geen alternatief beschikbaar
  - Steenwol recycling en verpakkingsconvenant
  - Gescheiden afval. Daarnaast hebben we vloeibare meststoffen zodat er minder afval is. Bij de afzet wordt zo min mogelijk verpakking gebruikt.
  - Eurep-Gap: scheiding afval.
  - Afvalstromen zijn minimaal en we proberen zoveel mogelijk te scheiden. Bij ompakken leveren we in poolfust.
  - Wel gescheiden afval, geen hergebruik
  - Afvalstromen gaan in de biologische teelt sowieso al anders. Er vindt wel veel hergebruik of afvalscheiding plaats: oud papier naar de kerk, glas naar de glascontainer, lorrenboer komt langs, oudijzerboer, etc
  - Wel met afnemers dergelijke afspraken, maar met toeleveranciers veel minder
  - MPS-A vraagt om gescheiden afval en minimaal afval
  - Afvalverwerking en hergebruik zijn onderdelen van Nature & More project
  - Alles wordt gescheiden aangeleverd, scheurrand van de hoezen wordt teruggeleverd.
- 

### 3.4.d. Middelen: Technologie en kennismanagement

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- In dergelijke ontwikkelingen wordt zo veel mogelijk geïnvesteerd, dat maakt het werk ook makkelijker
  - Het gaat niet altijd om goedkoper, maar wel om makkelijker te werken
  - Ja, er is bijvoorbeeld geïnvesteerd in een stapelaar, karretjes
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Om efficiënter te werken
  - Kennisontwikkeling ter vermindering van storingen: de ondernemer gaat hiervoor dan wel niet speciaal cursussen volgen, maar probeert zich wel dingen snel eigen te maken om zo storingen met apparatuur
-

---

te voorkomen

---

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- De agenda wordt gebruikt als logboek en regelmatig wordt vergeleken met vorig jaar
  - Bijzonderheden zitten alleen in het hoofd van de ondernemer (niet op papier).
  - Bijzonderheden (bijvoorbeeld er is wel of niet geschermd en het effect daarvan) worden wel genoteerd
  - Zit in hoofd, ervaringen apart opschrijven levert niets extra op voor ons.
  - Middels logboek, daarin wordt alles vastgelegd (=vereiste van FLORIMARK)
  - Logboek problemen of computerinstellingen in mappen, ondernemer schrijft het eerst in de agenda en verwerkt het later
  - Er worden wel verslagen van de studieclub en vakbladen bewaard.
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Teler loopt altijd erg voorop en hoopt zich daarmee te onderscheiden van de concurrentie. Belichten moet hieraan bijdragen, omdat het tot een betere kwaliteit leidt.
  - Ondernemer is van mening dat dit meestal maar voor korte tijd lukt, en wel moeilijk is.
  - Qua kennis zeker, qua techniek in zijn algemeen ook wel.
  - Onderscheiden is ons doel. We streven vooral naar een zo laag mogelijke kostprijs maar wel met goede kwaliteit.
  - We krijgen wel vaak complimenten over schoon en opgeruimd bedrijf
  - Bedrijf zit boven het gemiddelde dankzij nieuwe, moderne kassen en inventaris. Productieniveau aan de top.
  - Ondernemer wil bij de voorste horen, en kijkt daarvoor bij de andere bedrijven
  - Nee, ondernemer is van mening dat niet het bedrijf maar het product moet onderscheiden
  - Voorheen kon het bedrijf zich onderscheiden als biologisch bedrijf tov gangbare bedrijven
  - We zijn als bedrijf onderscheidend omdat we veel verschillende teelten hebben, maar qua teeltwijze zijn we niet onderscheidend tov collega's.
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Qua kennis misschien wel toonaangevend, maar twijfelachtig of dit qua technologie zo geldt
  - We zijn een goede volger
  - We zitten in de top 5
  - Ondernemer zou wel graag een voortrekkersrol willen hebben.
  - Vroeger zat ondernemer bij de betere bedrijven, maar de laatste jaren zijn er nauwelijks investeringen in het bedrijf gedaan
- 

### **3.5.a. Processen: Identificatie van processen**

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Is niet beschreven, maar iedereen weet precies wat er van hem of haar verwacht wordt
  - We zijn klaar voor FLORIMARK
  - Er is duidelijk afgesproken wie wat doet, voor medewerkers en ondernemers
  - Werkwijzen staan niet op papier, omdat het nut daarvan niet altijd wordt gezien. Wel is ergens de taakverdeling tussen beide ondernemers beschreven.
  - Mondeling schema
  - Alleen bij functioneringsgesprekken is het takenpakket individueel vastgelegd. Geen totaal plaatje
  - Niet op papier, paar jaar geleden was er wel zo'n schema.
  - We zijn hier voor FLORIMARK mee bezig, maar nog niet helemaal klaar
  - Voor aantal specifieke dingen is vereist dat men een bepaald diploma of ervaring heeft (gewasbescherming<-> spuitlicentie, mestbak vullen)
-

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Er hebben enkele werkbeschrijvingen op papier gezet, maar die worden niet gebruikt (zijn kwijt?). Er is niet gekozen voor FLORIMARK of een andere kz-systeem
  - Er is Eurep GAP en hygiënemaatregelen op papier. Werkbeschrijving van hoe karren werken (voor RIE)
  - Werkbeschrijvingen worden beschreven i.v.m. HACCP
  - Beschrijvingen moeten weer geüpdatet worden i.v.m. vele veranderingen, maar er wordt even afgewacht totdat de afnemer dit gaat opleggen.
  - Er is een combizorgsysteem
  - Ervaring is dat werkbeschrijvingen niet nodig zijn, omdat dit niet nodig is (werk gaat nl. gewoon door als zowel ondernemer als bedrijfsleider afwezig zijn).
  - 75% van de bedrijfsprocessen is vastgelegd
  - alle productieprocessen staan op papier
  - We zijn bezig met het opzetten van kwaliteitssysteem (HACCP of Eurep-Gap: beleid, diverse protocollen, plus aantal procesbeschrijvingen moeten op papier komen).
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- ISO en kwaliteitssysteem op het bedrijf. Er verandert nu niet veel meer, en het is ingevoerd in dagelijkse werkzaamheden
  - We vragen aan de medewerkers handtekeningen als teken van bekendheid met de gebruiksaanwijzingen van Eurep-Gap (is nog niet ondertekend).
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Het afzetproces naar onze Engelse afnemers is bekend. Eerst gingen er losse bloemen ingepakt naar toe, waarna ze in Engeland tot boeketten werden verpakt. Nu worden ze door de teler in karren aangeleverd: 's ochtend besteld betekent 's avonds op de boot
  - Ondernemer probeert dingen niet dubbel te laten doen, en een handeling moet in de schakel gebeuren waarin het het gemakkelijkste/efficiëntste gaat
  - Staat beschreven in procedure klachtenbehandeling
  - Er is te weinig van bekend.
- 

### 3.5.b. Processen: Besturen en beheersen

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- In eerste instantie bepaalt de ondernemer de manier van werken. Hij doet dit in overleg met de bedrijfsleider, die heeft de tweede stem.
  - Er zijn taaktijden voor het bedrijf
  - Kwaliteit gaat voor kwantiteit en er wordt gecontroleerd door de verantwoordelijke
  - De ondernemer legt het aan de taakverantwoordelijke uit en die moet het uitleggen aan de anderen.
  - Al jaren is de werkwijze hetzelfde. De ondernemers bepalen de werkwijze en werkindeling
  - De werkwijze wordt bepaald door ervaring. Bij nieuwe teelten wordt eerste gekeken bij collega's. Het personeel krijgt de ruimte om zelf de beste werkwijze uit te zoeken. De ervaringen bij deze werkwijzen worden uitgewisseld en de beste wordt overgenomen.
  - Meestal wordt dit door de medewerkers onderling bepaald, alhoewel uiteindelijk toch altijd de ondernemer de werkwijze bepaalt.
  - Gebeurt meestal in overlegsituaties, er zit een vast ritme in op basis van ervaringen
  - Ideeën van medewerkers worden uitgetest
  - Alles is routine; voor de verdeling van het werk wordt met taakbriefjes gewerkt die in de loop van de dag aangepast worden
  - In grote lijnen bepaalt de ondernemer de werkwijze, de fine-tuning gebeurt in overleg met medewerkers
  - Snelheid en efficiënt werken staan voorop
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- 
- Er zijn voor een deel beschrijvingen gemaakt
  - Het kwaliteitssysteem is nog niet geïmplementeerd
  - Er zijn nog niet echt vaste werkbeschrijvingen
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- De werkwijze is dit jaar over de kop gegaan. Vroeger werden alle handelingen tegelijk in een keer gedaan, nu is er een splitsing van bepaalde werkzaamheden om een deel door goedkopere krachten te kunnen laten doen
  - De medewerkers hebben inspraak bij werkwijze
  - Een werkwijze wordt alleen veranderd als de persoon met hele goede argumenten komt
  - De teeltverantwoordelijke bepaalt dit meest na overleg met de andere drie ondernemers
  - De ondernemer is verantwoordelijk voor het planten, bij het bossen is er overleg met veilingklear-maker
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Wensen van afnemers worden allemaal besproken en meegenomen
  - Voor zover bekend is wat de klant wil wordt er rekening mee gehouden. HACCP en Eurep-Gap zijn destijds makkelijk ingevoerd na ISO en kwaliteitszorg
  - In geval van nieuwe technieken wordt rekening gehouden met informatie van leverancier, soms wordt dit ook met afnemer besproken.
  - Met name rekening houden wat de afnemer bereid is daarvoor te betalen
  - Afzet gebeurt overeenkomstig verpakkingswensen van afnemers
  - Bijv. voldoen aan eisen die aan telersvereniging gesteld worden tav product en productiewijze.
  - Er wordt naar de andere schakels geluisterd, maar niet alles wordt overgenomen.
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- UMR-registratie is verplicht
  - Emissie is nihil
  - MPS-A
  - Bedrijf neemt deel aan MPS; maatschappelijke aspecten en imago voor de sector ziet ondernemer meer als iets waar de sector als geheel wat aan moet doen en niet het individuele bedrijf.
  - Niet alles daarvan wordt gemeten
-

### 3.5.c. Processen: Doorlichten en verbeteren

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Ondernemer heeft een lange termijn visie: een 10 jaren planning en ook een uitgebreider 5 jarenplan, er is een begroting en planning voor de komende 2 jaar. Ondernemer loopt mee bij het selectiebedrijf en heeft daar alleenrecht gekocht.
  - Alles wordt geregistreerd tbv gegevensuitwisseling met collega's, klimaatregistratie en soortenregistratie
  - Discussies binnen de telersvereniging, de excursiegroep en de bedrijfsvoeringgroep (bestaat uit telers met andere gewassen) bepalen nieuwigheden
  - Informatie uit vakbladen, excursiegroep, masterclass-deelname
  - MPS-deelname, m.n. omdat de veiling en de afnemers dit vragen (afnemers vragen MPS-A). Geen deelname aan studieclub (gebeurde bij gerbera ook al niet, omdat het idee bestond dat we er niet veel van leerden)
  - Teeltgegevens, kwaliteitszorg, financiën
  - Kwaliteit en de vraag 'hebben we het nog naar ons zin'.
  - Collega's uit de inkoopgroep, afnemers, foodweek symposium vorige week, vakbladen en werkoverleg
  - Mail, internet leveren in informatie over de veiling, nieuwsbrieven van bv flowerweb, politieke informatie, nieuwsbrieven van ministerie, etc.
  - De ondernemer woont gemeente vergaderingen bij tbv ontwikkelingen op gebied van ruimtelijke ordening
  - Wekelijks worden de teelten bijgehouden, elektra en gas, andere milieugegevens, omzetcijfers.
  - Vakbladen, internet, beurzen, collega's
  - Vakblad, studieclubs, bedrijfsvoeringclub,
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Je hebt altijd een doel voor ogen, als blijkt dat dit doel niet gehaald wordt, worden dingen toch veranderd zodat je het wel kunt halen
  - Als resultaten afwijken wordt bekeken of het proces aangepast moet worden
  - Zo zou het moeten zijn, maar nu gaat het niet meer zo vanwege de aanstaande verkoop van het bedrijf. Vroeger gebeurde het wel.
  - Als je daarmee de doelstelling kan realiseren, dan worden de bedrijfsprocessen aangepast. Bepalend hierin is wel de financiële omstandigheden, want als je daardoor vastzit als bedrijf kun je de bedrijfsprocessen niet aanpassen
  - Doel is om meer wat vaste lijnen en inzicht te krijgen middels arbeidsregistratie, dan kan er pas worden bijgestuurd
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Ondernemer is altijd gespist op verbeteringen, zodat het ofwel beter ofwel sneller gaat
  - Oppotten en stok steken is heel belangrijk voor het eindproduct, dus aan afstemming hiertussen wordt veel aandacht besteed.
  - Volgorde werkzaamheden: eerst blad snijden dan oogsten. Biologisch goed instandhouden, want chemisch corrigeren heeft een nadelig effect op het plan
  - Er een oogstbak en methodiek aangepast, omdat het niet bleek te werken. Verder wordt nagedacht over een extra laag/plank op de verzamelkar, zodat minder vaak heen en weer gelopen hoeft te worden. Het snijden gebeurt machinaal. Er zijn dus best wat voorbeelden te bedenken.
  - Werkzaamheden en processen moeten bij elkaar aansluiten
  - Arbeidsorganisatie is wel eens rommelig door de mix van teelten en de afzetmethode. De afzet en teeltmix gaat wel eens ten koste van de arbeidsorganisatie
- 

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Nog niet meegemaakt, maar mochten er wensen vanuit afnemers komen zal daar zeker rekening mee worden gehouden. Er wordt alleen kwaliteit A geleverd, B gaat in de container
-



- 
- Net iets beter dan wat de keurmeester wil, kwaliteit beter als dit niks extra's kost
  - Dit komt niet veel voor.
  - Afnemer is nooit ontevreden. Als product van mindere kwaliteit is, dan belt teler zelf al op om na te gaan of er een andere afzetmarkt is.
  - Geen afkeur van producten gehad
  - Als afnemer vindt dat producten anders moeten.
  - Voorkomen van beschadiging: flappen op draaitafel weggehaald. Medewerkers aanspreken op nagel lengte
  - Opmerkingen over kwaliteit en opmerkingen tijdens de audit worden meegenomen
  - Van de bloemenververij kwam de klacht van te korte stelen. Dit komt door storing van sorteermachine. Toeleverancier hiervan zal worden benaderd om het signaal van foutmelding duidelijker te zichtbaar te maken.
  - Als er bladschade (potplanten) als klacht van afnemer komt, dan wordt werkwijze oogsten of sorteren aangepast
  - Het streven is om 1x per jaar elke afnemer te bezoeken (buitenlandse afnemers minder vaak)
  - Op boerenmarkten heeft consument graag grote hoeveelheden voor weinig geld. Op groothandel willen ze vooral een standaardproduct
  - Vanwege wensen afnemer is gezorgd voor een schone schuur, en voor ongeparfumeerde zeep
  - Geen klachten, bedrijf werkt mee aan verbeteringen en opmerkingen betrouwbaarheidindex
  - Goede reacties uit handel, te zware bloemen dan dichter planten
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Dit is wel de wens, maar vaak richten bedrijfsleiders zich op één aspect en daardoor verslapt de aandacht voor andere punten
  - Iets moet duidelijk een verbetering zijn, anders gebeurt het gewoon niet.
  - Dat is een normaal proces
  - Zou het moeten zijn, maar is het nog niet
- 

### 3.5.d. Processen: Innovatie van processen

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Ideeën worden heel vaak overgenomen. Binnenkort houdt een van de bedrijfsleiders een "lezing" over hoe zijn eigen visie is over belichting op het bedrijf, n.a.v. huidige ervaringen.
  - Naar aanleiding van opmerkingen van de overbuurman is de vervoerder verzocht om voortaan achteruit het erf op te rijden met de vrachtwagen.
  - Soms komen ideeën ook uit andere sectoren: hoe gaan die bijv. met personeelsmanagement om?
  - Ja, er is altijd een vrij open discussie
  - Maar dit gebeurt slechts beperkt, het komt niet veel voor
- 

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Daar is ondernemer "te slordig" in en of te zuinig (volgens eigen zeggen)
  - Ideeënbus werkt met een personeelsbestand van alleen huisvrouwen niet willen. Die willen gewoon een aantal dagen werken.
  - Er worden wel ideeën overgenomen die in excursiegroepen worden opgedaan, maar deze worden wel eerst goed doorgesproken. Teler neemt ideeën over nav experimenten van collega's in de telersvereniging.
  - Ideeën komen dagelijks ter sprake in de pauzes. Ideeënbus komt er waarschijnlijk wel, om te voorkomen dat dergelijke ideeën vergeten worden.
  - Hier is het bedrijf net te klein voor, het leeft wel!
  - Ideeën komen boven tafel bij de vrijdagborrel
  - Ideeënbus werkte niet. Wel worden ideeën uit werkoverleg meegenomen
  - Ideeënbus niet zo geschikt voor dit type medewerkers
-

- 
- Hiervoor is geen systeem, men weet dat ze kunnen aankloppen bij vragen of suggesties. Als de ondernemer met een van de medewerkers praat, dan wordt er ook bewust gevraagd of hij of zijn nog verbeteringen ziet in de bedrijfsvoering.
  - Er zijn geen ideeënbusen, maar er komt wel inbreng van medewerkers bij bijzonderheden in de kas
  - Ideeën worden genoemd in het werkoverleg en bij functioneringsgesprekken. Bijv over werkverdeling
  - In het verleden is gewerkt met ideeënbus, nu kan men in het werkoverleg die dingen meenemen
  - Er is wel een personeelsoverleg waarin dit wordt besproken
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Ondernemer houdt zich goed op de hoogte van ontwikkelingen en mogelijkheden van belichting en mobiele teelten
  - Bedrijf is altijd bezig met vernieuwingen en er naar op zoek tijdens beurzen en bij collega-bedrijven
  - Ondernemer bekijkt eerst bij collega's hoe het uitpakt
  - Nieuwe technologie wordt wel overwogen, maar niet altijd toegepast.
  - Als anderen goede ervaringen hebben met een nieuwe technologie, dan pas begint dit bedrijf ermee.
  - Er is nagedacht over warmteopslag (volgens gesloten kas principe)
  - Belichting is actueel. Er is gekeken naar een watergehalte-meter. De ketelvulling is verbeterd
  - Ondernemer volgt nieuwigheden uit vakbladen en gaat daar dan kijken om te kunnen volgen en een oordeel te vormen
  - Als ondernemer probeer je voortdurend informatie binnen te krijgen
  - Gebeurt niet systematisch. Wel worden vakbladen gelezen
  - Vernieuwingen als bv stapelaar, messenslijper
  - Ondernemer is nooit de eerste maar volgt alles goed
  - Ondernemer is bezig om overal te oriënteren op nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden
  - Bezoek aan RAI en beurzen
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Samenwerking is wisselend met leveranciers en is afhankelijk van aandachtsgebieden interntransport en verpakking
  - Enige voorbeeld dat ondernemer kan bedenken is het transportsysteem dat samen met de leverancier is uitgedacht
  - Als de ondernemers met een idee rondlopen, dan benaderen ze een leverancier om het verder uit te werken.
  - Samenwerking gebeurt eerder met afnemers dan met leveranciers
  - Dankzij de inkoopgroep is er geen rechtstreeks contact meer met leveranciers. Innovaties worden binnen de inkoopgroep geprobeerd.
  - Er wordt structureel gekeken naar nieuwe ontwikkelingen ter voorbereiding op eventuele nieuwbouw of verplaatsing.
  - MPS registratie
- 

---

Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Er wordt over nagedacht om misschien wel wat te gaan belichten, zodat we jaarrond kunnen leveren.
  - Ja, het is wel een visie om te vernieuwen, maar nee er wordt niet altijd uitgehaald wat er in zit.
  - Visie en vernieuwingen zijn wel op elkaar afgestemd
  - Vernieuwing houdt het bedrijf boeiend
  - Ondanks dreigende bedrijfsbeëindiging worden nog wel nieuwe investeren op oude bedrijf gedaan
  - Dit is geen geschreven beleid
  - Vernieuwingen zitten in het hoofd
-

### 3.5.e. Processen: Invoeren van procesveranderingen

---

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 1:

---

- Hiervoor wordt nooit iemand ingehuurd, de ondernemer gaat eerst zelf bij collega's kijken en het dan hier proberen
  - De ondernemer legt dit zelf uit. Hij is iemand met ervaring
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 2:

---

- Ondernemer vraagt meestal aan het personeel hoe die tegen een bepaalde verandering (plan) aankijken
  - Soms worden veranderingen ook pas achteraf verteld
  - Dit gebeurt via de bedrijfsleiders
  - Goed overleg met medewerkers is belangrijk bij veranderingen
  - nvt, geen medewerkers in dienst.
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 3:

---

- Hier is de teler volgens hemzelf niet sterk in.
  - Er is geen plan, ondernemer denkt er wel over na. Het effect wordt wel beoordeeld: is de efficiency of kwaliteitsverbetering bereikt?
  - Het financiële plaatje voor het nieuwe gewas wordt aan het einde van dit jaar geëvalueerd.
  - In grote lijnen is er een plan, daarna detailinvulling
  - Dit wordt geëvalueerd: de ontstapelaar scheelde bijvoorbeeld een man arbeid
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 4:

---

- Bij rigoureuze veranderingen is er wel overleg met afnemers en/of toeleveranciers (bv. belichting, verbouwing)
  - Er is wel overleg bij veranderingen in investeringen (bv. Belichting)
  - Met een product als babyleaf moet dit wel in overleg met afnemers, omdat anders de markt te vol raakt.
  - Als het op de afnemer betrekking heeft is er zeker overleg, vanwege de kritische engelse afnemers Tesco en Sainsbury. Bovendien laat je bij je eigen ontwikkeling voeden door de technische ontwikkelingen bij die afnemers plaatshebben.
  - Gedeeltelijk worden dingen wel besproken met anderen, maar er zijn de afgelopen periode geen geweldig grote dingen verandert
  - Bij de nieuwbouw en de aanloop daarin wordt overlegd met de afnemer over de dip in de afzet.
- 

#### Opmerkingen van bedrijven die *tenminste* voldeden aan de beschrijving behorende bij fase 5:

---

- Met wettelijke eisen wordt wel rekening gehouden. Is dit ook maatschappelijke verantwoordelijkheid?
  - Dingen die niet passen in het beeld wat de maatschappij geaccepteerd worden niet uitgevoerd. De telersvereniging is ons referentiepunt
  - Ons bedrijf is tamelijk makkelijk in het doen van investeringen die het werk makkelijker maken.
  - Bedrijfsresultaat geldt bovenal
  - Ja, je past je immers aan aan veranderingen in de markt
  - We doen aan druppelbevloeiing om het hoge gasverbruik in MPS te kunnen compenseren. Door druppelbevloeiing hoeft minder schimmelbestrijding te worden gedaan
  - Er wordt deels rekening mee gehouden (bij nieuwbouw of verbouw gelijk rekening houden met toekomstige eisen)
  - Wensen worden gevolgd en in investeringen meegenomen
  - Bezigt met opruimen om beter aanzien van bedrijf te creëren. Ondernemer laat zich hierin echter niet opjagen door de buurman.
-

### 3.6. Waardering door medewerkers

---

#### Opmerkingen bij item 1 (verloop, gemiddeld dienstverband):

---

- Mensen gaan ook wel eens weg, i.v.m. verdere ontwikkeling of persoonlijke groei. Doel is niet om de mensen voor eeuwig te houden. Kansen voor persoonlijke ontwikkeling zijn immers niet heel groot.
  - Er is maar weinig verloop, sommige zijn al 13 jaar in het bedrijf, en scholieren blijven hun hele schoolperiode
  - Weinig verloop i.v.m. ontevredenheid. Ondernemer is spaarzaam met complimenten. Er is nu onrust door extra werk vanwege nieuwbouw, stemming is wel bekend. Ondernemer heeft wel eens een tevredenheidsenquête gehouden
  - Er is redelijk wat verloop, het langste huidige contract is 6 jaar, de ander is nu 2 jaar in dienst. Overigen zijn inmiddels vertrokken (meest na 5 a 7 jaar)
  - Alle medewerkers zijn destijds meeverhuist vanuit het Westland. Medewerkers zijn snel ontevreden, alles draait om geld.
  - Nauwelijks van toepassing, want geen personeel
  - Degene die voor langere tijd komen werken blijven ook lang, de mensen die aangeven enkele jaren te willen blijven, blijven dan ook zolang
  - Bijna altijd langdurige dienstverbanden
  - Vroeger was er veel verloop
  - Geen verloop onder vaste mensen
  - Vier activiteiten voor medewerkers en partners, altijd iedereen aanwezig
  - Weinig verloop, maar een bedrijfsleider is moeilijk te vinden of houden
  - Er is veel verloop, maar de reden is niet helemaal duidelijk (slecht loon, verkeerd werk etc.?) Achteraf bleek dit het afgenomen contact met de ondernemer te zijn. Ondernemer kiest voor meer begeleiding.
  - Er is niet veel verloop, dus het gaat goed. Maar er wordt verder niets over dit onderwerp gemeten.
  - Reden van vertrek is bekend, ondernemer streeft een vaste groep mensen na.
- 

#### Opmerkingen bij item 2 (ziekteverzuim):

---

- Er is een beloning voor degenen die niet ziek zijn geweest à € 450,-. Voor elke dag dat men ziek is wordt hiervan € 45 afgehaald. Reden voor deze werkwijze is het hoge ziekteverzuim in het verleden.
  - Laatste jaren hoog is het ziekteverzuim hoog door ernstige ziekten.
  - Gevolgd worden prestaties en veranderingen daarin via padregistratie,
  - Er is vrijwel geen ziekteverzuim, is al jaren zo
  - Prestaties nemen nog steeds toe, goede sfeer, ziekteverzuim is afgenomen
  - Na bedrijfsuitbreiding was er een minder zorgvuldige selectie. Daardoor steeg het ziekteverzuim tijdelijk. Nu krijgen medewerkers een premie op het niet ziek zijn.
  - Ziekteverzuim is m.n. ontstaan door incidenten vanuit medewerkers zelf
  - Er is weinig ziekteverzuim
  - Ziekteverzuim is minder dan 1 %
  - Verzuim is laag
  - Er wordt gewerkt aan revalidatie. Er is een medewerker met een tennisarm, daarvoor aangepast werk.
- 

#### Opmerkingen bij item 3 (opleidingen):

---

- Ondernemer stuurt wat bij vaste medewerkers om opleidingen te volgen. Over het algemeen duren de cursussen duren te lang voor medewerkers
  - Er is geen interesse in opleidingen
  - Op het bedrijf wordt arbeid steeds vaker ingekocht, dankzij de toegenomen schaalgrootte en een toenemend rendementsdenken van de bedrijfsleider. Opleiding krijgt hierdoor minder aandacht.
  - Er is een voorlichtingsmiddag over hoe het bedrijf in elkaar zit, en men krijgt een stuk basis-teelttechniek uitleg.
-

---

Opmerkingen bij item 4 (beoordelingssysteem):

---

- Functioneringsgesprekken vinden elk jaar een keer plaats, maar dit gebeurt niet gepland
  - Er zijn functioneringsgesprekken, gemiddeld 1 x per jaar of eerder bij behoefte. Dit gebeurt niet gepland. Geen verslag.
  - Medewerkerstevredenheid: hier wordt letterlijk naar gevraagd in het functioneringsgesprek.
- 

---

Overige opmerkingen:

---

- Je ziet het of mensen het wel of niet naar hun zin hebben. Eventueel word erover gepraat
  - Ondernemer bekijkt zelf hoe de medewerkers in hun vel zitten, de bedrijfsleiders voelen dat minder makkelijk. Gelet wordt op de uitstraling van de medewerkers.
  - Activiteiten met personeel: personeelsuitje, iedere medewerker uitgenodigd op 25 jarige bruiloft, eigen sportteams. Er is een grote deelname.
  - Medewerkers hebben inspraak gekregen bij het inrichten van de kantine
  - Veel praten met medewerkers levert veel op.
  - In het verleden is aan arbeidsvergelijkingsgroepjes deelgenomen, maar omdat dat tegenwoordig nauwelijks iets oplevert, wordt dit niet meer gedaan.
- 

### 3.7. Waardering door klanten en leveranciers

---

Opmerkingen bij item 1 (communicatie met en bereikbaarheid voor klanten):

---

- Benadert klanten hele jaar door naar tevredenheid of behoeften van de klant.
  - Ondernemer kijkt hoe het in de winkel en supermarkt staat. Geeft daar advies over de manier van aanbieden, dit heeft tot meer omzet geleid.
  - Elke klant mag bellen over klachten of wat dan ook.
  - Zelden reactie van eindklanten, soms komt vanuit Amerika een rekening voor het begassen omdat er schadelijke insecten zijn aangetroffen
  - Markt is nog onvoldoende verkend (nieuwe teelt dit jaar opgestart)
  - Teler ziet dit als een kritisch punt: er is meer en regelmatig contact met de afnemers nodig.
  - Ondernemer heeft geen contact met veilingklanten
  - Vorig jaar zijn aantal afnemers in Denemarken bezocht en is naar hun tevredenheid gevraagd. Doel is m.n. relatie te verbeteren.
- 

---

Opmerkingen bij item 2 (betrouwbaarheid kwaliteit, levertijd of klachten):

---

- M.b.t. leveranciers: de ondernemer moet bellen, maar de leverancier zal niet uit zichzelf feedback geven (voorbeeld: stekleverancier)
  - Kwaliteitsklachten moeten zelf betaald worden, tips van keurmeester worden opgevolgd.
  - Klachten moeten volgens Eurep GAP geregistreerd worden, maar dit gebeurt niet.
  - Door het luizenprobleem aan het eind van het seizoen waren er elke dag klachten. Dit is vooraf bij de keurmeester gemeld, maar er werd niets meegedaan en het product is toch verstuurd.
  - Klachten zijn meestal van beperkte aard, en betreffen foutjes in de factuur, ed.
  - Betrouwbaarheidindex boven 98 %
  - Wel veilingklachten geen klachten vaste afnemers
  - Klachten worden bijgehouden
  - Florimark leidt tot directer contact met afnemers. Er zijn maar weinig klachten.
- 

---

Opmerkingen bij item 3 (inzicht in wie de klanten zijn):

---

- Met vaste klanten is er wel regelmatig contact.
  - Bij vaste klanten wordt bewust gevraagd naar tevredenheid over vorige keer en of dingen beter kunnen
  - Klokk klanten en bemiddelingsbureau klanten kent de teler allemaal. Hij benadert zelf afnemers die bij zijn planten passen
  - Over het algemeen zijn het vaste klanten
-

- 
- Engeland is de graadmeter,
  - Kleine wisseling in klantenbestand, maar overwegend vast klantenbestand
  - Teler bekijkt top 10 veilingkopers en is in telersvereniging gekoppeld aan vaste klanten
  - Veel van deze zaken lopen via telersvereniging en dus niet rechtstreeks tussen teler en afnemer
  - Er is weinig verloop in klantenbestand.
  - Nagevraagd waarom klanten tijdelijk wegbleven.
- 

---

Opmerkingen bij item 4 (samenwerking met klanten):

---

- Samenwerking met leveranciers is niet interessant. Bij klantenregelmatig polsen hoe het gaat (na afloop van een contract) en er wordt een logboek bijgehouden over het verloop van het contract. Ondernemer trekt dit na als er weer een actie aankomt
  - Niet het ras geplant waarnaar bij Sainsbury voorkeur uitgaat, dit had namelijk een lagere productie en geen hogere prijs.
  - Ondernemer probeert toegevoegde waarde te leveren i.s.m. klanten. Dit is een groeiend aandeel.
  - Aandacht aan verpakking en aantal in doos. Levert regelmatig bestellingen op.
  - Beperkte samenwerking
- 

### 3.8. Waardering door de maatschappij

---

Opmerkingen bij item 1 (werkgelegenheid):

---

- Geen idee hoe omgeving over het bedrijf denkt.
  - Dit wordt gezien als taak voor de overheid, kan het bedrijf zelf niet meten
  - Bedrijf komt makkelijk aan personeel
  - Ondernemer hoeft er geen moeite voor te doen om mensen of scholieren te vinden.
  - Inkopen vooral zoveel mogelijk lokaal inkopen
  - Contacten met ouders van scholieren, groei in aantal mensen
  - Geen idee hoe we presteren in de maatschappij
  - WAO-er is via werkstage binnengekomen. Aangepast werk en is geaccepteerd. Betrof afgekeurde arm (tennisarm), medewerker werkt inmiddels 13 jaar op het bedrijf. Samenwerking en aanpassen werk-omgeving
  - Aanleg van eko-tuin om het bedrijf heen, met als doel de uitstraling van het bedrijf te verbeteren
  - We komen makkelijk aan personeel
- 

---

Opmerkingen bij item 2 (deelname bestuurlijke activiteiten):

---

- Bedrijf verricht werk voor Dorkas (bv meewerken aan verzamelen oud papier); landelijke gerberacommissie, actief binnen de kerk. Penningmeester van watersport of bootvereniging
  - Geen bestuursactiviteiten ontplooit
  - Bestuurlijke activiteiten worden afgebouwd.
  - Lid van OKK (Ondernemers Kleine Kern), gericht op lokaal niveau wat er voor ondernemers speelt
  - Ondernemer is zeer actief in de tuinbouw
- 

---

Opmerkingen bij item 3 (kennisdoorstroming naar derden):

---

- Kas staat altijd voor iedereen open om een kijkje te nemen. Vroeger waren er wel altijd stagiaires, maar is het laatste anderhalf jaar niet meer gebeurd.
  - Er zijn opendagen, Kom in de Kas deelname
  - Stageplaats bieden in het verleden wel gedaan, wordt niet meer gevraagd
  - Er is plaats voor een stagiair, maar er wordt geen gebruik van gemaakt. Collega's en studieclub kunnen altijd binnenkomen lopen. Geeft uitleg tijdens bijv. Kom in de Kas.
  - Laatste jaren minder stagiaires. Wil toch weer inschrijven bij mts
  - Geen stagiaires
  - Ingeschreven als stageplaats
  - Studenten van HAS en van leerlingstelsel komen op bedrijf kijken
-

- 
- Streven is wel om stagiaires in dienst te nemen, maar is nu nog niet. Twee keer per jaar komt een school op het bedrijf kijken. Jaarlijks kunnen mensen een dagje meewerken met de diverse werkzaamheden op het bedrijf (vgl bomen snoeien met staatsbosbeheer)
  - Als de rust terug is op het bedrijf mogen stagiaires weer komen. Regelmatig aanloop met de vraag voor stage. Open dag bij aankoop nieuw bedrijf en Kom in de Kas
  - Vooral studieclub en regelmatig stagiaires.
  - Stagiaires zijn van harte welkom, met name voor leuke klusjes, bijv. rassenproeven bij houden.
  - Wel erkend leerbedrijf, maar er zijn bijna geen stagiaires
  - Binnenkort komen 6 Poolse stagiaires
- 

---

#### Opmerkingen bij item 4 (milieuvriendelijke investeringen):

---

- Er is belichting op het bedrijf, daarom is er geïnvesteerd in een zwart scherm om evt. te kunnen afschermen. Maar omdat er overdag wordt belicht, is dit nog niet nodig geweest om te gebruiken.
  - Sinds Eurep GAP (handschoenen en jas enz aan) is het minder leuk voor mensen om op het bedrijf een kijkje te komen nemen.
  - Bedrijf wil hierin een voorbeeld zijn, omgeving ziet dat verschil niet zo erg
  - Milieu-investeringen, mits rendabel
  - Bedrijf investeert hierin alleen als kosten er uit komen of er een subsidie is. Tenzij iets verplicht is, anders volgt men alleen de regels.
  - Beste investeringen milieu
  - Schoon bedrijf en parkeerplaatsen auto's
  - Geen klachten uit de buurt, ondernemer heeft een goede relatie met de buurt.
  - Open dag enige tijd geleden: 3500 bezoekers, waarvan ca. 900 uit het dorp. Veel enthousiasme. Ondernemers willen niet te vaak dit organiseren, om te voorkomen dat ze het bedrijf als 'arrogant' en 'opscheppers' worden gezien. Eén van de ondernemers zit in organisatie van Kom in de Kas.
- 

### 3.9 Eindresultaten

---

#### Algemene opmerkingen:

---

- Jaarlijks wordt een begroting gemaakt; wekelijks is er overleg mbt stand van zaken en toetsing met vorige jaren
  - Ondernemer neemt deel aan 2 excursie groepen: teelt- resp. rassengroep
  - Omzet, productie en kostprijs worden gevolgd. Er zijn normen voor de belangrijkste posten
  - Ondernemer toetst alle kengetallen binnen studieclub en gezamenlijk wordt bekeken waardoor uitschieters komen
  - Intern, binnen telersvereniging, bedrijfsvoeringgroep, groeinet en arbeidsgroepje binnen telersvereniging
  - In MPS en studieclub wordt alles besproken voor de twee bedrijven apart.
- 

---

#### Opmerkingen bij item 1 (opbrengsten in euro/m<sup>2</sup>):

---

- Er is geen vergelijking met collega's, omdat er geen vergelijkbare bedrijven zijn
  - Ondernemer is gestopt met bedrijfseconomische boekhouding
  - Dit wordt alleen vergeleken en besproken bij de bank.
  - Cijfers zijn nog niet stabiel genoeg om met collega's te vergelijken
- 

---

#### Opmerkingen bij item 2 (kosten per m<sup>2</sup>):

---

- Er is geïnvesteerd dus dan wil je ook weten of je uitkomt op de hoogte van je begroting.
  - Ondernemer streeft naar zo hoog mogelijke productie en is daarin wel eens te ver gegaan in de kosten, richt zich op de uitschieters van het vorige jaar
  - Evenwicht vinden tussen kosten noodzaak voor gewas en kwaliteit
  - Met paprika's scoren we redelijk goed in vergelijking met collega's, met potplanten zijn we er nog lang niet.
-

---

Opmerkingen bij item 3 (productie per m2):

---

- De teeltduur per soort is een gegeven dat alleen in de studieclub wordt uitgewisseld en nergens anders.
  - Vergelijk van zowel bruto als netto m2
- 

Opmerkingen bij item 4 (gasverbruik per m2):

---

- Inkoop uur max niet overschrijden
- 

Opmerkingen bij item 7 (gebruik bestrijdingsmiddelen in kg ws/m2):

---

- Verbruik is sterk jaarafhankelijk van de infectiedruk
-