

# Ondernemen in de praktijk





PRAKTIJKONDERZOEK  
VEEHOUDERIJ

PraktijkBoek Varkens 14

Ondernemen in de praktijk

Entrepreneurship in real terms

P.C.M. Vermeulen (PPO Glas)  
C.J.M. van der Lans (PPO Glas)  
H.J.C. van Dooren (PV)  
J. Enting (PV)  
M.F. Mul (PV)

Juni 2002

## Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van twee deelprojecten van “Het mysterie van het ondernemerschap”, kortweg “Het Mysterie”. Dit project omvat een onderzoek naar de kerncompetenties voor het agrarisch ondernemerschap en is uitgevoerd in opdracht van de Directie Landbouw van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Daarnaast heeft LTO Nederland een financiële bijdrage geleverd aan een onderdeel van het project. “Het Mysterie” richt zich op het beantwoorden van de vraag wat het agrarisch ondernemerschap is en hoe een agrarisch ondernemer ondersteunt kan worden bij het uitoefenen van het veelgenoemde ‘modern agrarisch ondernemerschap’. Met rapportages worden resultaten van het onderzoek toegankelijk en toepasbaar gemaakt voor de overheid, agrarisch ondernemers, belangenbehartigers en kennisinstellingen.

De projectleiding van “Het Mysterie” was in handen van de deelprojectleiders Caroline Ketelaar-de Lauwere (Instituut voor Milieu en Agritechniek (IMAG)) en Kees Verhaar (STOAS). Het project is uitgevoerd in drie sectoren: de glastuinbouw, de varkenshouderij en de melkveehouderij. Partners in het project waren IMAG (Caroline Ketelaar-de Lauwere, Helma Drost en Ton Hendrix), Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO; Carin van der Lans en Peter Vermeulen), Praktijkonderzoek Veehouderij (PV; Ina Enting, Monique Mul en Hendrik Jan van Dooren) en STOAS (Aimee Hoeve en Kees Verhaar). Barend van der Ploeg (LEI; Landbouw Economisch Instituut) heeft het project aangevuld met praktijkvoorbeelden van het agro-ondernemerschap in het westelijk veenweidegebied.

Het project bestond uit vier onderdelen. Het IMAG was verantwoordelijk voor het onderdeel persoonsprofiel, het STOAS voor het competentieprofiel, en het PV en het PPO voor het bedrijfs- en taakprofiel. Dat laatste onderdeel bestond uit het opstellen van een bedrijfskwalificatie en het doen van een taakanalyse. De resultaten van het gehele project “Het Mysterie” zijn weergegeven in: “Mysterie van het ondernemerschap; boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij” (De Lauwere et al., 2002).

Het onderliggende rapport is een weergave van de laatste twee onderdelen van het project en is uitgevoerd door het PV en het PPO. Daarnaast leest u in dit rapport de bevindingen van de workshops die het PPO gehouden heeft met geïnterviewde tuinders naar aanleiding van de uitkomsten van de bedrijfskwalificatie. Met deze tuinders werd voornamelijk ingegaan op de toekomstplannen voor hun bedrijf en de herkenbaarheid van de kwalificaties.

Bij dezen willen wij iedereen die heeft meegewerkt aan het project van harte danken, met name alle 27 veehouders en tuinders. Naast gastvrijheid boden zij in vertrouwen een onmisbare blik in hun bedrijfsvoering.

Dr. Ir. J.W.G.M. Swinkels  
Hoofd Varkens, Pluimvee, Nertsen en Konijnen  
Praktijkonderzoek Veehouderij

## Samenvatting

De bedrijfsontwikkeling van 27 betrokken tuinbouw- en veehouderijbedrijven is met name geconcentreerd op het voortbrengen van te leveren producten en de beheersing van het productieproces. De ondernemers op deze bedrijven besteedden gemiddeld 53 uur per week aan taken die in relatie staan tot hun bedrijfsontwikkeling. Het betreft dan zowel uitvoerende als operationele, tactische en strategische managementtaken. Een ander stadium in de bedrijfsontwikkeling lijkt gepaard te gaan met een andere tijdbesteding. Dit komt naar voren uit een onderzoek uitgevoerd in 2001 door Praktijkonderzoek Veehouderij en Praktijkonderzoek Plant en Omgeving. Resultaten van het onderzoek geven meer inzicht in de inhoud en de knelpunten van modern agro-ondernemerschap.

### Modern agro-ondernemerschap

De agrarische sector is het laatste decennium sterk in beweging. Verschillende instanties en commissies hebben hun visie gegeven en een richting aangegeven waarin de land- en tuinbouw zich zou moeten ontwikkelen. De overheid heeft deze richting benoemd als 'modern agro-ondernemerschap'. Bij een andere ontwikkelingsrichting verandert niet alleen de organisatorische inrichting van de onderneming, maar ook de taken van de ondernemer zullen verschuiven. Een aspect daarvan is de verschuiving van uitvoerende (fysieke) taken naar management (mentale) taken. Daarmee zijn ook de benodigde persoonlijkheidskenmerken en competenties aan verandering onderhevig.

Het PraktijkBoek 'Ondernemen in de praktijk' gaat in op het ontwikkelingsstadium van de bedrijfsorganisatie en de tijdbesteding van de ondernemer op het bedrijf. Voor het eerste aspect is gebruik gemaakt van het managementmodel van het Instituut voor de Nederlandse Kwaliteit (INK). Dit model is aangepast tot de Quick Scan, zodat het toepasbaar is voor de agrarische sector en in een relatief korte tijd een eerste indruk van de bedrijfsontwikkeling geeft. Voor de tijdbesteding van de ondernemer is gebruik gemaakt van de taakanalyse. Er waren 27 agrarische ondernemingen betrokken bij het onderzoek: 16 glastuinbouwbedrijven, 6 melkveehouderijbedrijven en 5 varkenshouderijbedrijven.

### Ontwikkeling onderneming (Quick Scan)

De Quick Scan beschrijft het management en de daarbij behorende inrichting van een onderneming. Het is opgebouwd uit vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De vijf organisatiegebieden zijn leiderschap, beleid en strategie, medewerkers, middelen en processen. In deze gebieden wordt stil gestaan bij vragen als 'Hoe is het leiderschap op het bedrijf georganiseerd' of 'Hoe worden de belangrijkste bedrijfsdoelstellingen bepaald en bereikt?'. Dergelijke vragen zijn redelijk vertrouwd voor de ondernemers. Ze hebben betrekking op hen zelf en worden door hen zelf bepaald.

De resultaatgebieden zijn relatief nieuw in de agrarische sector. Het betreft de waardering door medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door maatschappij, en eindresultaten van de onderneming. De resultaatgebieden gaan in op hoe medewerkers, klanten, leveranciers en de maatschappij tegen de onderneming aan kijken en deze waarderen. Het draait daarbij om vragen als 'Hoe denken medewerkers over de onderneming?', 'Wat is de mening van de afnemers over het geleverde product?' en 'Hoe wordt de waardering gemeten en vergeleken met interne dan wel externe referentiewaarden?'. Op basis van de antwoorden op deze vragen kan een onderneming een score behalen waarmee de bedrijfsontwikkeling inzichtelijk wordt gemaakt. De ontwikkeling wordt uitgedrukt in vijf oriëntaties:

- 1 productgeoriënteerd, waarbij het geleverde product centraal staat;
- 2 procesgeoriënteerd, waarbij men denkt en werkt in de beheersing van de bedrijfsprocessen;
- 3 systeemgeoriënteerd, waarbij interacties tussen processen worden geoptimaliseerd en men klantgericht denkt;
- 4 ketengeoriënteerd, waarbij de beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers centraal staat;
- 5 totale kwaliteit, waarbij het beleid van de onderneming gericht is op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij en continue verbetering plaats vindt.

Na een gestructureerd open interview is voor iedere ondernemer in het onderzoek bepaald in welke oriëntatie het bedrijf zich bevindt. De gemiddelde bedrijfsscore van de 27 deelnemende ondernemers lag tegen de 2 aan, dus procesgeoriënteerd. De laagste bedrijfsscore was 1,0 (productgeoriënteerd) en de hoogste bedrijfsscore 3,3 (ketengeoriënteerd). Tijdens de interviews bleek het beantwoorden van de vragen van de resultaatgebieden moeilijk. Door de scores van drie van de vier resultaatgebieden weg te laten, werd de score gemiddeld 0,3 hoger. Met deze aangepaste score behaalde de deelnemende bedrijven een gemiddelde van 2,3 met als laagste 1,5 en hoogste 3,5. Door de aangepaste score waren 10 bedrijven productgeoriënteerd, 13 bedrijven procesgeoriënteerd en 4 bedrijven systeemgeoriënteerd.

De ondernemingen zijn ingedeeld in vier groepen om meer inzicht te krijgen in de bedrijfsontwikkeling en de daarbij optredende knelpunten:

- *Proces -* (aangepaste score tussen 1,5 en 1,99; tien bedrijven)
- *Proces +* (aangepaste score tussen 2,0 en 2,49; vier bedrijven)
- *Systeem -* (aangepaste score tussen 2,5 en 2,99; negen bedrijven)
- *Systeem +* (aangepaste score tussen 3,0 en 3,49; vier bedrijven)

De '*Proces -*' ondernemingen verdelen hun aandacht het meest ongelijkmatig binnen de onderneming over de organisatiegebieden. In verhouding zijn ze sterk ontwikkeld in de zaken die met het leiderschap en de inzet van middelen te maken hebben. Het beleid en de bedrijfsstrategie, de beheersing van de bedrijfsprocessen, en het beleid gericht op medewerkers was in verhouding minder ontwikkeld. De '*Systeem +*' ondernemingen zijn gelijkmatiger ontwikkeld; alle organisatiegebieden hebben in redelijk gelijke mate de aandacht van de ondernemer.

Vergelijken we de score van de organisatiegebieden met de resultaatgebieden, dan blijft de score van de resultaatgebieden ruim 0,5 punt achter op die van de organisatiegebieden. Dit wordt veroorzaakt door de resultaatgebieden 'waardering door medewerkers', 'waardering door klanten en leveranciers' en 'waardering door maatschappij'. Financiële en operationele maatstaven, behorend bij het resultaatgebied 'Eindresultaten', worden in alle vier de groepen gesteld en belangrijk gevonden.

Er bleek geen relatie te zijn tussen de score van de Quick Scan en kenmerken als leeftijd van de ondernemer, aantal medewerkers, opleiding van de ondernemer, jaren dat de ondernemer op het bedrijf werkt en grootte van het bedrijf.

### **Tijdbesteding ondernemer (taakanalyse)**

De taakanalyse beschrijft de tijdbesteding van de 27 deelnemende ondernemingen, waarbij gekeken is naar de context van de taak (financieel, administratief, productie, personeel, marketing), de functie van de taak (planning, uitvoering, controle) en het beslissingsniveau van de taak (operationeel, tactisch, strategisch).

De hoofdondernemers besteedden gemiddeld 53 uur per week aan hun bedrijf. Er was een groot verschil in het aantal bestede uren tussen de sectoren, waarbij ook de invloed van individuele ondernemers op het gemiddelde van de sector groot was.

Het blijkt dat de ondernemers in de tuinbouw en de melkveehouderij de hoeveelheid tijd die men in het bedrijf steekt onderschat, en de ondernemers in de varkenshouderij de tijd overschat.

Gemiddeld wordt over de sectoren bijna de helft (46%) van de beschikbare tijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden (vakmanschap), 35% aan operationele en 13% aan tactische taken (management), en 6% aan strategische taken (ondernemerschap). Nadere analyse van de gegevens geeft de indruk dat het wel of niet hebben van personeel en/of de bedrijfsgrootte invloed hebben op de tijd die men aan uitvoerende werkzaamheden besteedt. Als dit aandeel afneemt, blijkt met name de tijd besteed voor operationele en tactische taken toe te nemen.

Uit de context van de taak komen de volgende resultaten naar voren: tijd besteed aan productie heeft geen relatie met de tijd die men besteedt aan het nadenken over de continuïteit van de onderneming, maar heeft een negatieve relatie met de tijd voor het personeel en het verzamelen van kennis en informatie (bijhouden vakkennis, cursussen en opleidingen).

### **Bedrijfsontwikkeling in relatie tot tijdbesteding**

Er lijkt een verband te zijn tussen de oriëntatie van de onderneming volgens de aangepaste score van de Quick Scan en de tijd die een ondernemer besteedt aan verschillende taken. Bij een hogere score wordt minder tijd besteed aan uitvoerende taken, en meer tijd aan operationele taken. Het verband tussen de score van de Quick Scan en de tijd besteedt aan tactische taken lijkt vooral te bestaan bij bedrijven die hogere scores dan 2,5. Voor strategische taken is het verband met de bedrijfsoriëntatie volgens de Quick Scan afwezig.

### **Workshops**

Voor de tuinders zijn twee workshops gehouden, waarin de aandachtsgebieden van het ondernemen behandeld zijn. De eerste workshop behandelde de organisatiegebieden van de Quick Scan. De tweede workshop behandelde de resultaatgebieden daarvan.

De deelnemers aan de workshop wilden de resultaten van de Quick Scan toepassen op hun bedrijf. Ze ervoeren het als een goed meetinstrument en een pad waarlangs ze zich kunnen ontwikkelen tot professionele ondernemers. Voor alle ondernemers gold dat het verhelderend was het bedrijf vanuit de aandachtsgebieden van de Quick Scan te bekijken. Na de workshops werden ervaringen op nieuwe terreinen met elkaar gedeeld.

### **Conclusies**

De Quick Scan is een goede methode om agrarische bedrijven met hun ondernemers op hun ondernemerschap in kaart te brengen. De gevonden oriëntatie werd door de ondernemers herkend en onderschreven. Verschillen in de bedrijfsoriëntatie uiteten zich in het tijdbestedingspatroon van de ondernemer. Schaalgrootte, en het dus wel of niet hebben van personeel, speelt hierbij een rol. Op deze manier kan schaalgrootte een risicofactor zijn voor de ontwikkeling van een bedrijf gericht op totale kwaliteit.

Voor de daadwerkelijke ontwikkeling van het ondernemerschap is het noodzakelijk dat over een langere periode bedrijven gevolgd worden. Er wordt dan inzicht verkregen in de snelheid waarmee bedrijven zich ontwikkelen en de knelpunten die daarbij optreden. Met deze informatie kunnen dan voor de verschillende oriëntaties hulpmiddelen uitgewerkt worden, waarmee ondernemers zich op een evenwichtige manier naar de volgende oriëntatie kunnen ontwikkelen.

## Summary

Farm development of the 27 horticultural and livestock farms involved mainly focuses on producing products to be delivered and on controlling the production process. The entrepreneurs of these farms spend on average 53 hours per week on jobs that have to do with farm development. They concern executive as well as operational, tactical and strategic management tasks. Another stage in farm development seems to be accompanied by a different time spending. This has emerged from a survey conducted in 2001 by the Applied Research Livestock Husbandry and the Applied Research Plant and Environment. The results of the study provide more insight into the contents and the bottlenecks of modern agro-entrepreneurship.

### Modern agro-entrepreneurship

The past decade the agricultural sector has been strongly on the move. Several institutions and committees have stated their opinions and indicated a direction towards which agriculture and horticulture should develop. The authorities have called this direction 'modern agro-entrepreneurship'. A different direction of development will not only change the organisational design of the farm, but also the farmer's tasks. One aspect of this is the shift of executive (physical) tasks towards management (mental) tasks. Due to this, also the necessary personal traits and competences are subject to change.

The Practical Guide 'Entrepreneurship in practice' pays attention to the developmental stage of the farm organisation and the time that is spent by the entrepreneur on the farm. For the first aspect use has been made of the management model of the Institute for Dutch Quality (INK). This model has been adapted to the Quick Scan in order to make it applicable in the agricultural sector and so that it can provide a first impression of farm development in a relatively short period of time. The task analysis has been used for the farmer's time spending. Twenty-seven agricultural firms were involved in the study: 16 greenhouse farms, 6 dairy farms and 5 pig farms.

### Development of the farm (Quick Scan)

The Quick Scan describes the management and the corresponding design of a farm. It consists of five organisational areas and four result areas. The five organisational areas are management, policy and strategy, co-workers, means and processes. In these areas questions such as 'How is the management organised at the farm?' or 'How are the most important farm objectives determined and attained?' are addressed. Such questions are fairly familiar to the farmers. They concern themselves and are determined by themselves. The result areas are relatively new in the agricultural sector. They concern the appreciation by the co-workers, appreciation by clients and suppliers, appreciation by the society and final results of the farm. The result areas go into the fact how co-workers, clients, suppliers and society consider the farm and how they appreciate the farm. Here it is to do with questions such as 'How do co-workers consider the farm?', 'What is the client's opinion about the product delivered?' and 'In what way is this appreciation assessed and compared with internal or external reference values?'. On the basis of the answers to these questions a farm can make a score, by which insight into farm development is gained. The development is expressed in five orientations:

1. product-oriented: the product delivered is focused on;
2. process-oriented: control of farm processes is considered;
3. system-oriented: in this orientation interactions between processes are optimised with a client-directed attitude;
4. chain-oriented: control of the total farm in relation with suppliers and clients is focused on;

5. total quality: the farm's policy is aimed at a sense of responsibility for the society and improvement takes place continuously.

Which orientation the farm is in was determined for each farmer, after a structured and open interview. The average score of the 27 participating farms was close to 2, so process-oriented. The lowest farm score was 1.0 (product-oriented) and the highest was 3.3 (chain-oriented). During the interviews, it turned out that answering the questions about the result areas was difficult. By leaving out the scores of three of the four result areas, the score increased by 0.3 on average. With this adapted score, the participating farms made an average score of 2.3 ranging from 1.5 to 3.5. This adapted score resulted in 10 farms being product-oriented, 13 process-oriented and 4 farms system-oriented.

To get more insight into farm development and the bottlenecks, the farms were divided into four groups:

- *Process* - (adapted score between 1.5 and 1.99; ten farms)
- *Process +* (adapted score between 2.0 and 2.49; four farms)
- *System* - (adapted score between 2.5 and 2.99; nine farms)
- *System +* (adapted score between 3.0 and 3.49; four farms)

The '*Process*-' farms divide their attention most unequally among the organisational areas. They show a relatively strong development in cases that are to do with management and means. The policy and the farm strategy, the control of the farm processes, and the policy concerning co-workers were developed relatively less. The '*System+*' farms show a more regular development; all organisational areas share the farmer's attention fairly equally.

If the score of the organisational areas is compared with the result areas, the score of the result areas lags behind the organisational areas by over 0.5 point. This is caused by the result areas 'appreciation by co-workers', 'appreciation by clients and suppliers' and 'appreciation by the society'. Financial and operational standards, belonging to the result area 'Final results', are defined and considered important in all four groups. There did not prove to be any relationship between the score of the Quick Scan and characteristics such as farmer's age, number of co-workers, farmer's educational level, number of years of experience on the farm and farm size.

### **Farmer's time spending (task analysis)**

The task analysis describes time spending of the 27 participating farms, in which the context of the task (financial, administrative, production, personnel, marketing), the function of the task (planning, implementation, control) and the decision level of the task (operational, tactical, strategic) are considered.

The main entrepreneurs spent on average 53 hours a week on their farm. There was a large difference in number of hours spent among the sectors, where also the effect of individual entrepreneurs on the average of the sector was great. Entrepreneurs in the greenhouse sector and dairy cattle sector tend to underestimate the time they spend on the farm, while entrepreneurs in the pig sector show the opposite.

On average, almost half of the available time (46%) in the sectors is spent on executive activities (skills), 35% on operational and 13% on tactical tasks (management) and 6% on strategic tasks (entrepreneurship). Further analysis of the data gave the impression that whether or not having personnel and/or farm size influence the time one spends on executive activities. If this share decreases, particularly time spent on operational and tactical tasks increases.

The following results emerged from the context of the task: time spent on production does not have any relation with the time that is spent on thinking about the continuity of the farm, but has a



negative relationship with the time for personnel and the collection of knowledge and information (keeping abreast of professional knowledge, courses and training).

### **Farm development in relation with time spending**

It seems that there is a relation between the orientation of the farm according to the adapted score of the Quick Scan and the time a farmer spends on different tasks. At a higher score, less time is spent on executive tasks and more on operational tasks. There seems to be a relationship between the score of the Quick Scan and the time spent on tactical tasks at farms with a higher score than 2.5. According to the Quick Scan, the relationship with the farm orientation seems to be absent for strategic tasks.

### **Workshops**

The greenhouse farmers attended two workshops, in which the areas of attention of entrepreneurs were dealt with. The first workshop dealt with the organisational fields of the Quick Scan, while the second dealt with the result areas.

The workshop participants wanted to apply the results of the Quick Scan to their farms. They considered it an adequate measuring instrument and an avenue alongside which they could develop themselves to professional entrepreneurs. All entrepreneurs considered having a look at their farms from the areas of attention of the Quick Scan clarifying. After the workshops they shared experiences in new fields.

### **Conclusions**

The Quick Scan is a working method to map out agricultural firms with their managers and management. The orientation found was recognised and underlined by the entrepreneurs. Differences in farm orientation emerged in the pattern of time spending. Scale, and thus whether or not having personnel, plays a part in this. In this way, scale can be a risk factor for farm development aimed at total quality.

For the actual development of entrepreneurship it is necessary to monitor farms over a longer period of time. Then insight will be gained into the speed at which farms develop and the bottlenecks that occur. With this information different orientations can be worked out, with which entrepreneurs can develop themselves towards a next orientation in a balanced way.

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

## Summary

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Materiaal en methode</b> .....	<b>4</b>
2.1	Managementmodel en taakanalyse .....	4
2.2	Achtergronden managementmodel .....	7
2.2.1	Organisatie- en resultaatgebieden .....	7
2.2.2	INK en de oriëntaties .....	9
2.2.3	Quick Scan .....	11
2.2.4	Bepalen van score .....	11
2.2.5	Interpretatie spinnenweb .....	12
2.3	Achtergrond bij de taakanalyse .....	13
2.4	Selectie bedrijven en bedrijfsbezoek .....	15
2.5	Workshops glastuinbouw .....	18
<b>3</b>	<b>Resultaten</b> .....	<b>19</b>
3.1	Resultaten algemene vragenlijst .....	19
3.2	Resultaten Quick Scan .....	21
3.3	Resultaten taakanalyse .....	25
3.4	Combinatie Quick Scan en taakanalyse .....	32
<b>4</b>	<b>Workshops</b> .....	<b>35</b>
4.1	Workshop 1: organisatiegebieden .....	35
4.2	Workshop 2: resultaatgebieden .....	37
<b>5</b>	<b>Discussie</b> .....	<b>39</b>
5.1	Methodiek Quick Scan .....	39
5.2	Methodiek taakanalyse .....	40
5.3	Resultaten Quick Scan .....	40
5.4	Resultaten taakanalyse .....	40
5.5	Resultaten Quick Scan in relatie tot resultaten taakanalyse .....	41
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>42</b>
	<b>Literatuur</b> .....	<b>44</b>

<b>Bijlagen</b> .....	<b>46</b>
<b>Bijlage 1</b> <b>Bedrijfsprofiel Quick Scan</b> .....	<b>46</b>
<b>Bijlage 2</b> <b>Vragenlijst taakanalyse</b> .....	<b>63</b>
<b>Bijlage 3</b> <b>Opdracht “Huidige en toekomstige situatie op het eigen bedrijf”</b> .....	<b>74</b>
<b>Bijlage 4</b> <b>Analyse resultaten interviews</b> .....	<b>75</b>
<b>Bijlage 5</b> <b>Opdracht “Bepalen waarderingsfactoren voor het eigen bedrijf”</b> .....	<b>77</b>
<b>Bijlage 6</b> <b>Workshops resultaatgebieden glastuinbouw</b> .....	<b>79</b>

# 1 Inleiding

## Achtergronden van het onderzoek

De agrarische sector is het laatste decennium sterk in beweging. Veranderende afzetmarkten, de invloed van de overheid, de veranderende positie van de landbouw in de maatschappij, de toenemende concurrentie door vrij handelsverkeer, maar ook de problematiek rond de arbeidsvoorziening zorgen voor een onzekere toekomst vormen uitdagingen voor de agrarisch ondernemers. Elke ondernemer reageert verschillend op deze omstandigheden en kiest een eigen richting voor verdere ontwikkeling van zijn bedrijf. Hoewel de meerderheid van de agrarische ondernemers man is willen we ondanks het gebruik van termen als “hij”, “hem” en “zijn” niet voorbijgaan aan de vrouwelijke ondernemers.

Veranderende producten of productiemethoden, specialisatie, verbreding, schaalvergroting, samenwerking met toeleveranciers en afnemers, benutting van automatisering en informatiestromen zijn mogelijke ontwikkelingsrichtingen. Daarbij verandert niet alleen de bedrijfsorganisatie, ook de taken van de ondernemer zullen verschuiven. Eén aspect daarvan is de verschuiving van uitvoerende (fysieke) taken naar management (mentale) taken. Daarmee zijn ook de benodigde persoonlijkheidskenmerken en competenties aan verandering onderhevig.

Over de vraag wat de beste strategie is op de genoemde veranderingen wordt verschillend gedacht. Verschillende instanties en commissies hebben hun visie gegeven en een richting aangegeven waarin de land- en tuinbouw zich zou moeten bewegen (LTO-Nederland, 1999; Wijffels, 2001; Dierenbescherming, 2001; Stichting Natuur en Milieu, 2001; LNV, 2000) De overheid benadrukt dat ‘modern agro-ondernemerschap’ gestimuleerd moet worden (LNV, 1999). Niet alleen de agrarische sector maar ook het agrarisch onderwijs moet mee in die veranderingen. Naast vakkennis moet ook aandacht gegeven worden aan persoonlijkheid en competenties.

Het project “Het Mysterie” beoogt antwoord te geven op de vraag wat het agrarisch ondernemerschap inhoudt en hoe de (aankomend) agrarische ondernemer ondersteund kan worden.

Het onderzoek probeert vanuit vier invalshoeken het agrarisch ondernemerschap in beeld te brengen. Elke invalshoek heeft daarbij zijn eigen focus:

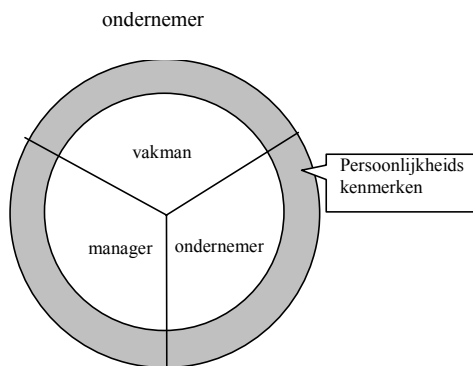
- **Het bedrijf.** Hierbij wordt gekeken naar de ontwikkelingsstadia van het bedrijf en de wijze van het uitvoeren van ondernemerschap;
- **De taak.** Onderzoek naar de tijd die een agrarisch ondernemer besteedt aan verschillende taken;
- **De persoon.** De invloed die omgevingskenmerken (o.a. regio) en persoonlijkheidskenmerken (o.a. creativiteit, flexibiliteit, leiderschap) hebben op de wijze van het uitvoeren van het agrarisch ondernemerschap;
- **De competenties** (met speciale aandacht voor zoek- en leerprocessen). Van welke kennis- en informatiebronnen maakt een agrarisch ondernemer gebruik en wat voor invloed heeft dit op de wijze van ondernemen en het formuleren van een (innoverende) strategie?

Binnen het onderzoek staat de ondernemer. Wanneer we kijken naar de ondernemer als persoon, zijn er drie ‘clusters van competenties’ te onderscheiden (zie figuur 1).

- *Vakmanschap:* De kennis en ervaring op het gebied van het product en de wijze van produceren.
- *Management:* De taken van de ondernemer liggen voornamelijk bij het regelen en organiseren rondom zijn productie.
- *Ondernemerschap:* Hierbij gaat het om het bepalen van een strategie voor het bedrijf en het tot uitvoering brengen van die strategie.

In figuur 1 is de agrarische ondernemer weergegeven als cirkel, verdeeld in deze drie competentieclusters. Als grijze ring hieromheen zijn de persoonlijkheidskenmerken weergegeven die de eigenschappen van de ondernemer als persoon bevatten. Een ondernemer heeft van alle drie de clusters competenties in huis. De verdeling in drie gelijke stukken is volstrekt willekeurig. Andere verhoudingen tussen de clusters zijn goed mogelijk. Bij meerdere ondernemers op een bedrijf is de kans op een ongelijke verdeling meer aanwezig (taakverdeling).

**Figuur 1** De agrarische ondernemer weergegeven als drie clusters van competenties en 'grijze' persoonlijkheidskenmerken



Aan de begrippen 'vakmanschap' en 'management' is in het verleden veel aandacht besteed, aan 'ondernemerschap' echter nog maar weinig.

Volgens Mintzberg (1999) heeft goed ondernemerschap te maken met het omgaan met en het inspelen op veranderingen en onzekerheden. Goed ondernemerschap zit hem dus in de eigenschappen en vaardigheden waarmee ondernemers zich bewust worden van ontwikkelingen en veranderende eisen in markt en maatschappij, en in de wijze waarop ze met hun bedrijfsvoering hierop reageren. Het gaat om het bewust richting kiezen, doelen stellen en het nastreven van implementatie. Welke inhoudelijke doelen dit betreft, is niet het meest belangrijke.

De ondernemer functioneert binnen de grenzen van zijn bedrijf dat weer onderdeel is van de maatschappij. Door vanuit de vier bovengenoemde invalshoeken te kijken wordt geprobeerd meer duidelijkheid te krijgen over het agrarisch ondernemerschap en de manier waarop dat gestimuleerd kan worden.

Dit PraktijkBoek behandelt twee van de vier genoemde invalshoeken in detail: het bedrijf en de taak. Hierbij is naast de uitvoerende productiewerkzaamheden de nadruk gelegd op de taken van de veehouder of tuinder die samenhangen met zijn rol als ondernemer.

### Doelstelling

Doelstellingen van het deelonderzoek met betrekking tot het bedrijf en de taak zijn:

- Het aandragen en gebruiken van een methode die door bedrijfskenmerken bepaalt op welke wijze een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap;
- Het inventariseren van knelpunten bij een zich ontwikkelend ondernemerschap en het eventueel uitwerken van oplossingen daarvoor;
- Het krijgen van een globaal overzicht van de hoeveelheid tijd die veehouders en tuinders besteden aan vakmanschap, management en ondernemerschap.

Om deze doelstellingen te bereiken zijn op 27 ondernemingen interviews gehouden: 16 in de glastuinbouw (T), 6 in de melkveehouderij (M) en 5 in de varkenshouderij (V).

### **Opbouw PraktijkBoek**

In dit PraktijkBoek worden de onderzoeksmethoden voor het bepalen van de wijze van ondernemerschap en voor de taakanalyse van de ondernemers en de daarbij horende resultaten uiteengezet.

In hoofdstuk 2 (Materiaal en methode) wordt ingegaan op de keuze voor de onderzoeksmethodiek. Eerst behandelt het hoofdstuk een managementmodel wat gebruikt is om te bepalen hoe een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap. Als tweede gaat het hoofdstuk in op de taakanalyse die gebruikt is om een overzicht te krijgen van de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan vakmanschap, management en ondernemerschap. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de opzet van workshops voor ondernemers in de glastuinbouw. Deze workshops zijn gehouden nadat het managementmodel en de taakanalyse waren toegepast op de ondernemers.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en besproken. Na een algemene indruk van de deelnemende bedrijven en hoe de interviews door de onderzoekers werden ervaren, worden de resultaten van de metingen met het managementmodel en de metingen van de taakanalyse weergegeven. Ook geven we aan of er eventuele verbanden zijn tussen de resultaten van het managementmodel en de taakanalyse.

Hoofdstuk 4 behandelt de workshops voor de glastuinbouwers. Hoofdstuk 5 bevat de discussie, gevolgd door conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

### **Vragen en opdrachten**

Tussen de teksten staan in kaders vragen en opdrachten opgenomen om het onderzoek op uzelf als ondernemer te betrekken. Wij hopen hiermee het rapport meer praktisch toepasbaar te maken.

## 2 Materiaal en methode

Voor een goed ondernemerschap is een geschikte indelingsmethode noodzakelijk. In dit hoofdstuk gaan we in op de keuze voor het, binnen dit onderzoek gebruikte, managementmodel en taakanalyse. Ook de achtergronden van het managementmodel komen aan de orde. Tevens wordt de ontwikkeling van een Quick Scan op basis van dit model besproken.

De tijdbesteding van de veehouder en tuinder als vakman, manager en ondernemer is gemeten met behulp van een taakanalyse. We nemen de ontwikkeling en achtergrond van de taakanalyse onder de loep. Ook de selectiewijze van bedrijven wordt behandeld.

### 2.1 Managementmodel en taakanalyse

#### Managementmodel

Agrarische bedrijven kan men op diverse manieren typeren, afhankelijk van de indelingsmethode. In dit onderzoek was het van belang om een indelingsmethode te kiezen die alle aspecten van het ondernemerschap bevat en die in de agrarische sector voldoende onderscheidend is op waardering van deze aspecten. Om het onderzoek voor de onderzochte sectoren (veehouderij en glastuinbouw) op elkaar te kunnen afstemmen en de resultaten met elkaar te vergelijken, diende een methode te worden gebruikt die herkenbaar is voor beide sectoren.

Het Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroenten (thans opgegaan in het Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO)) heeft eerder onderzoek naar verschillende ontwikkelingsrichtingen voor bedrijven in de glastuinbouw, is de keuze gemaakt voor de theorie van Mintzberg (Vermeulen en Weverwijk, 2000). Mintzberg baseert zijn indeling echter voornamelijk op de manier van omgaan met personeel. Bij bedrijven zonder personeel (veel varkens- en melkveehouders hebben hoogstens één medewerker) wordt deze indeling daarom moeilijk.

Van der Ploeg (1999) heeft een aantal bedrijfsstijlen vastgesteld op basis van twee indelingen. Enerzijds de organisatie van de productie (waarbij wordt bekeken in hoeverre arbeidsobjecten of juist de instrumenten centraal staan op het bedrijf), anderzijds de organisatie van de reproductie (waarbij wordt bekeken in hoeverre sprake is van een autonome manier van produceren of juist van een marktafhankelijke reproductie, namelijk het inzetten van productiefactoren van buiten het bedrijf). Nadere bestudering van deze theorie maakte duidelijk dat dit voor het onderzoek onvoldoende onderscheid oplevert tussen de agrarische bedrijven in de onderzochte sectoren.

#### INK-model

Een model dat steeds vaker wordt toegepast in diverse sectoren, inclusief het midden- en kleinbedrijf en de agrarische sector, is het INK-model (Anoniem, 1997 en 2000a en b). INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit, de organisatie die in Nederland dit model beschikbaar maakt. Dit model beschrijft hoe het management op een bedrijf is georganiseerd en is bruikbaar voor alle bedrijfssectoren.

Het INK-model voldoet aan de eisen die in dit onderzoek aan een indelingsmethode worden gesteld. Bovendien is met het model vergelijking van de agrarische sector met andere sectoren mogelijk. Het oorspronkelijke INK-model wordt in heel Europa gebruikt en is in eerste instantie een zelfevaluatiemodel. Met dit model weet de ondernemer waar in hoofdlijnen de sterke punten en de verbeterpunten zitten en dus ook wat de aanknopingspunten voor toekomstige acties zijn. De ervaringen in kleinere organisaties hebben geleerd dat het model ondernemers bewust maakt waar ze staan met betrekking tot de zorg voor kwaliteit, vragen oproept over belangrijke aspecten van bedrijfsvoering en ondernemers aan het denken zet hoe het model te gebruiken als stuurmiddel en instrument voor verbeteren. Daarom is voor dit onderzoek gekozen voor het INK-model.

## Taakanalyse

Naast de typering van bedrijven volgens het INK-model is ook gekeken naar de tijdbesteding van ondernemers op veehouderij- en glastuinbouwbedrijven. Hieraan ten grondslag lag de veronderstelling dat verschillen in de mate van ondernemerschap ook meetbaar zijn in een tijdbestedingspatroon van de ondernemer. Over de tijdbesteding van de agrarisch ondernemer aan uitvoerende taken (vakmanschap) zijn veel gegevens bekend (Roelofs *et al.*, 1999; Schilden en Hendrix, 1990; Hendrix en Schilden, 1993 en 1996; Looije *et al.*, 1994; Blanken *et al.*, 2000; Proefstation voor de Rundveehouderij, Schapenhouderij en Paardenhouderij, 1988). Tot nu toe is weinig bekend over de tijd die een ondernemer besteedt aan management- en ondernemerstaken. Om dit vast te stellen en om mogelijke verschillen hierin tussen agrarische sectoren en tussen de verschillende ontwikkelingsfasen van het INK-model aan te tonen, is een taakanalyse ontwikkeld. Een agrarisch ondernemer heeft veel taken. Deze taken kunnen op verschillende manieren gerangschikt worden. Naast de uitvoerende werkzaamheden als verzorging van gewas en vee zijn de overige taken van een ondernemer samen te vatten als het nemen van beslissingen. Een verdere indeling is gebaseerd op de tijdsspanne waarop deze beslissingen invloed hebben:

- *operationele beslissingen* (management) voor de korte termijn (binnen een productiecyclus);
- *tactische beslissingen* voor de middellange termijn (management) (maximaal 1 productiecyclus);
- *strategische beslissingen* (ondernemerschap) voor de lange termijn (over meerder productiecycli).

De taken die kenmerkend zijn voor het ondernemerschap hebben vooral betrekking op de lange termijn (strategische beslissingen) (Boehlje en Eidman, 1984).

Welke beslissingen neemt u zoal op een dag en gedurende het jaar. Zijn dit operationele beslissingen, tactische beslissingen of strategische beslissingen?

Omschrijving van de beslissing	Operationeel/tactisch/strategisch

## Verband tussen het managementmodel en taakanalyse

De resultaten van de beoordelingsmethoden (managementmodel en taakanalyse) brengen we in dit onderzoek ook met elkaar in verband. Daarvoor worden twee methoden gebruikt.

We bepalen eerst het verband tussen de uitkomsten van het managementmodel en de tijd die besteed wordt aan uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken.

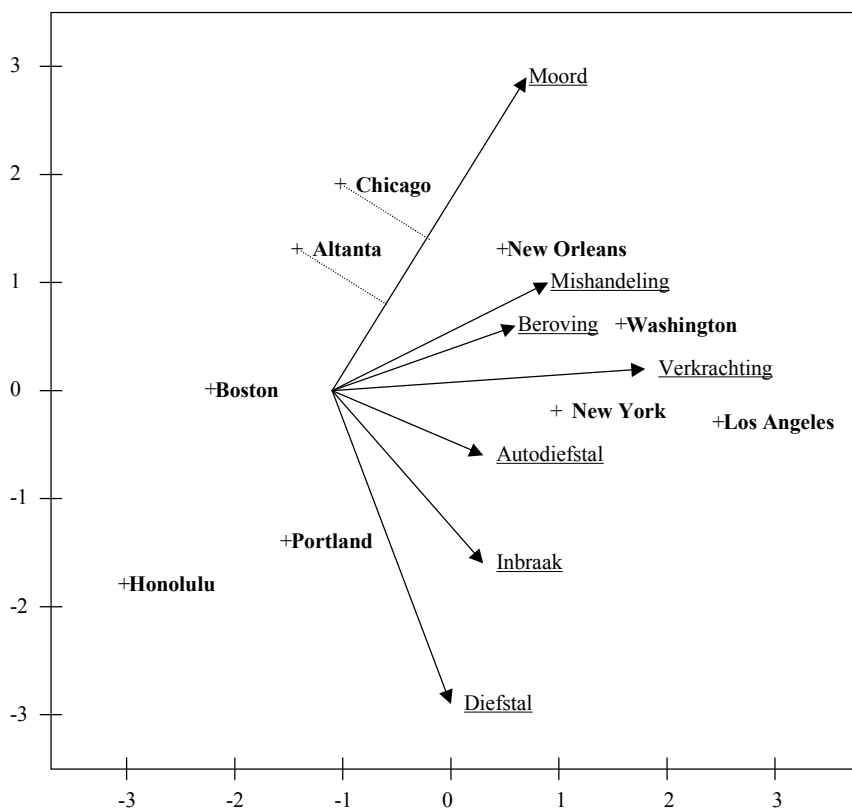
Een andere, meer exploratieve, methode om een verband te vinden tussen de score van de Quick Scan en de besteedde tijd aan een bepaalde taak is de BI-PLOT procedure (Genstat, 1994). In deze procedure kunnen van een groot aantal variabelen de onderlinge relaties onderzocht worden. Een BI-PLOT is het grafische resultaat van een statistische procedure. In een BI-PLOT worden de variabelen uitgezet op twee assen (x- en y-as). Deze assen hebben geen duidelijke betekenis. Aan de hand van de spreiding van de variabelen en de data ten opzichte van een centraal punt en van elkaar kunnen verbanden geïnterpreteerd worden. Uitkomsten van de procedure zijn niet het eindpunt van de analyse met bijbehorende statistische betrouwbaarheid, maar beginpunt voor interpretatie van de gegevens.



Als voorbeeld ter verduidelijking dient figuur 2. Daarin zijn misdaadgegevens van een aantal Amerikaanse steden weergegeven. Vanuit het centrale punt in de grafiek worden de verschillende typen misdaad als vectoren weergegeven, dit zijn de variabelen. De steden zijn weergegeven als punten (waarnemingen). De lengte van de vectoren geeft de mate van variatie in de gegevens aan: hoe langer de pijl, hoe groter de variatie. De richting ten opzichte van elkaar geeft de relatie tussen de verschillende misdaden aan. Wanneer vectoren in dezelfde richting wijzen is er een positieve relatie. Staan ze haaks op elkaar, dan is er geen relatie. Als ze min of meer in elkaars verlengde liggen, is er een negatieve relatie. Uit de richting en de lengte van de vectoren is dus informatie af te lezen over het voorkomen van verschillende misdaden. Het centrale punt geeft daarbij het gemiddelde aan. Zo blijkt er geen relatie tussen het aantal moorden en het aantal autodiefstallen en een licht negatief verband tussen moord en inbraak. Door vanuit de 'steden' loodlijnen op de vectoren neer te laten is het belang van een misdaad in een stad aan te geven (zie stippelijijn in figuur). In Chicago komen meer moordzaken voor dan in Atlanta, maar in beide steden minder dan gemiddeld autodiefstallen.

Dezelfde soort grafieken zijn gemaakt om verbanden binnen de taakanalyse en verbanden tussen de uitkomsten van de Quick Scan en de resultaten van de taakanalyse te achterhalen. Daarbij zijn de geïnterviewde bedrijven de waarnemingen (punten) en de verschillende categorieën van de Quick-scan en de taakanalyse de variabelen (pijlen).

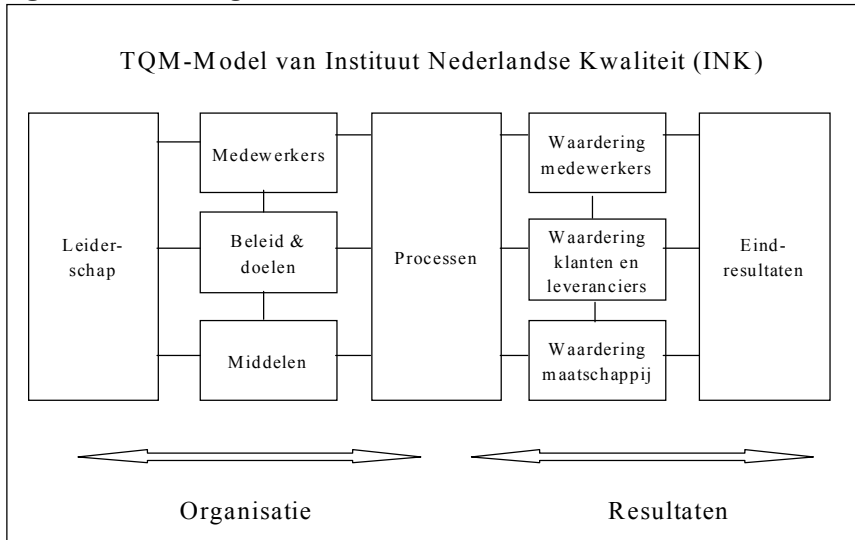
**Figuur 2** Voorbeeld van een BI-PLOT van misdaadcijfers in Amerikaanse steden



## 2.2 Achtergronden managementmodel

Het INK-model is door het Instituut voor de Nederlandse Kwaliteit (INK) ontwikkeld om het management en de daarbij horende organisatorische inrichting van een bedrijf te beschrijven. Verder biedt het model richtingen aan waarin het management kan verbeteren. Het model bestaat uit vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden (figuur 3).

**Figuur 3** Aandachtsgebieden van het INK-model



In de organisatiegebieden van een bedrijf wordt stilgestaan bij vragen als ‘Hoe is het leiderschap op het bedrijf georganiseerd?’, en ‘Op welke onderdelen kan of moet dit worden verbeterd?’. De resultaat- of waarderinggebieden zijn relatief nieuwe gebieden binnen de agrarische sector.

### 2.2.1 Organisatie- en resultaatgebieden

#### Organisatiegebieden

De vijf organisatiegebieden zijn leiderschap, beleid en strategie, medewerkers, middelen en processen. Per aandachtsgebied staat kort aangegeven wat de belangrijkste aspecten zijn.

#### Leiderschap

Hoe inspireren ondernemers de organisatie tot voortdurende verbetering? Hierbij spelen een rol:

- de betrokkenheid van de leiding;
- hoe de inspanningen van medewerkers worden erkend en gewaardeerd;
- wat voor faciliteiten worden geboden;
- welke ondersteuning wordt verleend.

## **Beleid en strategie**

Wat is het huidige beleid en strategie en welke informatie ligt hieraan ten grondslag? Belangrijk hierbij is:

- hoe uitvoeringsplannen tot stand komen;
- hoe hierover wordt gecommuniceerd binnen en buiten de organisatie;
- hoe het ontwikkelde beleid wordt geëvalueerd;
- hoe dit leidt tot verbeteringen.

## **Medewerkers**

Hoe benut de ondernemer de kennis en inzet van zijn medewerkers maximaal? Van belang zijn:

- personeelsbeleid;
- kennis- en deskundigheidsontwikkeling;
- bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers.

## **Middelen**

Wat doet de ondernemer om zijn middelen optimaal te benutten? Het gaat hierbij om de inzet van financiële middelen, het informatiesysteem, materiaal en diensten, technologie en kennismanagement.

## **Processen**

Zijn de processen in kaart gebracht? Hoe beheerst de ondernemer de processen in zijn bedrijf? Hoe efficiënt en effectief wordt er gewerkt en functioneert het eventuele kwaliteitssysteem goed? Hoe worden verbeteringen en vernieuwingen gestimuleerd en gerealiseerd? Het gaat om drie soorten processen:

- primaire processen: de samenhangende activiteiten om het product te vervaardigen;
- ondersteunende processen: de voorwaardenscheppende activiteiten zoals personeelsmanagement, huisvesting en dergelijke;
- besturingsprocessen: plannen, controleren, evalueren en bijsturen.

## **Resultaatgebieden**

De vier resultaatgebieden zijn waardering door medewerkers, waardering door klanten en leveranciers, waardering door de maatschappij, en het eindresultaat. Voor deze resultaatgebieden geldt een ontwikkeling in oriëntatie van het beschikbaar hebben van kengetallen van het bedrijf, door het weten hoe gepresteerd wordt ten opzichte van vergelijkbare bedrijven, naar uiteindelijk het streven om bij de top te horen.

## **Waardering door medewerkers**

Hoe denken medewerkers over hun organisatie? Voldoet het bedrijf aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet materiële zin (intellectuele ontwikkeling, uitdaging, motivatie) en hoe vertaalt zich dat in het ziekteverzuim of personeelsverloop? Wordt dit vergeleken met (de beste) collega-ondernemers?

## **Waardering door klanten en leveranciers**

Deze waardering bepaalt in hoge mate het ondernemersresultaat. Wat is de mening over het product of dienst? Heeft de ondernemer inzicht in de redenen waarom men wel of niet bij hem koopt? Wat denken de klanten over de organisatie? Dit vertaalt zich in klanttevredenheid en klantentrouw. Wordt dit gemeten? Leveranciers kunnen ook als klanten worden beschouwd. Hoe waarderen zij de samenwerking met het bedrijf? Wordt dit vergeleken met (de beste) collega-ondernemers?

### Waardering door de maatschappij

Hoe wordt vanuit de maatschappelijke omgeving naar het bedrijf gekeken? Hierbij spelen werkgelegenheid, milieu of bijdrage aan het onderwijs een rol. Kent men de verschillende groepen belanghebbers? Wordt hun mening gemeten? Wordt dit vergeleken met (de beste) collega-ondernemers?

### Eindresultaat

Het ondernemingsresultaat kan gemeten worden met financiële maatstaven: winst, toegevoegde waarde en marge per product. Ook worden operationele maatstaven gebruikt zoals leveringstijd, leveringsbetrouwbaarheid, afval en uitvalcijfers of de tijd om een nieuw product te ontwikkelen. Wordt dit vergeleken met (de beste) collega-ondernemers?

Voor een meer uitgebreide toelichting per aandachtsgebied wordt verwezen naar de Padvinderreeks van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (Tameling en Tempelaars).

Stel u bij elk aandachtsgebied de vraag hoe u de aandachtsgebieden op uw bedrijf uitwerkt. Heeft u een bedrijfsplan waarin u bedrijfsstrategie staat weergegeven? Weet u wat klanten van uw geleverde product vinden? Kijkt u regelmatig terug om te analyseren of vastgestelde bedrijfsprestaties gehaald worden?

---



---



---



---



---



---



---

#### 2.2.2 INK en de oriëntaties

Het INK-model kent een zelfevaluatie. Op basis van de invulling die een bedrijf geeft aan elk van de negen aandachtsgebieden kan men een score behalen. Daarmee wordt de bedrijfsontwikkeling inzichtelijk gemaakt. De ontwikkeling van het bedrijf wordt uitgedrukt in vijf oriëntaties en verloopt van intern gericht en productoriëntatie naar extern gericht en totale kwaliteit (zie tabel 1). Aan het begin van het ontwikkelingstraject van een bedrijf is de wijze van werken productgeoriënteerd, het geleverde product staat centraal en problemen worden pas opgelost na een klacht. In de tweede ontwikkelingsoriëntatie wordt gedacht en gewerkt in bedrijfsprocessen en in de beheersing hiervan. In deze oriëntatie worden verbeteringen doorgevoerd na metingen aan de bedrijfsprocessen. Gedurende de derde oriëntatie is de ondernemer gericht op het systeem. Dit betekent dat een bedrijf de interactie tussen de processen optimaliseert, klantgericht wordt en inspeelt op trends en ontwikkelingen. Het ondernemen wordt nog veel omvattender als men werkt vanuit een ketenoriëntatie (score 4). Daarbij staat de beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers centraal. Samenwerkende schakels streven naar het beste voor allen. Bij een onderneming in de laatste oriëntatie (score 5) is sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het model spreekt dan van totale kwaliteit ofwel maatschappijgeoriënteerd. Het beleid is dan gericht op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij en continue verbetering.

**Tabel 1** Oriëntaties van het INK-model

Naam oriëntatie	Score/ oriëntatie	Aandachtsvelden
Productoriëntatie	1	Het geleverde product staat centraal Problemen worden pas opgelost na een klacht
Procesoriëntatie	2	De beheersing van het productieproces staat centraal Verbeteringen worden doorgevoerd op basis van metingen en kennisprocessen
Systeemoriëntatie	3	Het bedrijf is klantgericht (zowel intern als extern) Er worden trends en ontwikkelingen gesignaleerd
Ketenoriëntatie	4	Beheersing van het totale bedrijf in relatie met leveranciers en afnemers staat centraal Samen met de leveranciers en afnemers wordt gestreefd naar het beste voor beide
Totale kwaliteit ofwel Maatschappijoriëntatie	5	Beleid is gericht op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij Interne en externe verbeteringen vinden continue plaats

Ga aan de hand van de beschrijving en tabel 1 na in welke oriëntatie uw bedrijf zit.

.....  
Waarom denkt u dat uw bedrijf in die oriëntatie zit?  
.....  
.....

Het bereiken van de derde oriëntatie (systeemgericht) is een echte mijlpaal, omdat dan de interne organisatie op orde is en klantgerichtheid in de praktijk wordt gebracht. De organisatie wordt daarop aangepast (grote zelfstandigheid, adequate informatie, ondersteunend leiderschap, veel scholing en dergelijke) en interne en externe prestaties worden voortdurend gemeten. Er is hier sprake van een echte kwaliteitsbarrière. Is die overwonnen, dan is het daarna relatief makkelijk om het kwaliteitsniveau verder te verhogen.

Vier voorwaarden zijn noodzakelijk om een doorbraak naar de derde oriëntatie te realiseren:

- Leiderschap: de leiding heeft een sterke visie, lef om plannen tot uitvoer te brengen, is hier zelf bij betrokken en vervult een voorbeeldfunctie.
- Cultuur: de cultuur is resultaatgericht, open, met gevoel van onderlinge verbondenheid en trots op het eigen bedrijf. Medewerkers worden in alle opzichten als partners behandeld.
- Regelkring: voor alle processen wordt de regelkring consequent toegepast. Prestaties worden gemeten, vergeleken met doelstellingen, afwijkingen geanalyseerd en corrigerende maatregelen getroffen.
- Klantenfocus: voor een goede bedrijfsvoering is informatie van en over klanten bepalend voor de doelen die gesteld worden en voor de wijze waarop men deze kan realiseren.

De volgende stap is werken aan afstemming met de partners voor en achterin de keten, zodat klantgerichtheid in de hele keten meegenomen wordt. Als laatste fase wordt het hele beleid gericht op het bedrijf dat een topspeler wordt, waarin actief wordt ingespeeld op de verantwoordelijkheid die het bedrijf in de maatschappij heeft.

Als uw bedrijf nog niet in de derde oriëntatie zit, wat moet dan volgens u op het bedrijf veranderd worden?.....

.....

.....

Als uw bedrijf in oriëntatie 3 of hoger zit, hoe voorkomt u dan dat u terugvalt in een eerdere oriëntatie?

.....

.....

.....

### 2.2.3 Quick Scan

Het INK-model maakt gebruik van een zelfevaluatie voor bedrijven en omvat ongeveer 240 vragen (organisatiegebieden). Bovendien wordt gevraagd om de waardering voor het bedrijf weer te geven (resultaatgebieden). Ervaringen bij andere organisaties leerden dat deze zelfevaluatie per bedrijf meer dan een dag tijd in beslag kan nemen. Om de belasting voor onze deelnemende ondernemers te verlagen, is een Quick Scan ontwikkeld (bijlage 1). Deze Quick Scan bevat van elk aandachtsgebied en elk deelaspect tenminste één vraag om ervoor te zorgen dat het model zo goed mogelijk wordt afgedekt. De overeenkomst met en de betrouwbaarheid van de QuickScan in vergelijking met de complete vragenlijst van INK is bovendien geëvalueerd door op vijf voorbeeld-bedrijven zowel de Quick Scan als de volledige zelfevaluatie van het INK uit te voeren. De Quick Scan gaf vergelijkbare uitkomsten als de volledige zelfevaluatie.

### 2.2.4 Bepalen van score

Voor de gegevensverzameling voor de Quick Scan is gebruik gemaakt van gestructureerde open interviews. De opzet daarbij is dat de ondernemer op een aantal, van tevoren vastgestelde, vragen reageert. Het antwoord per vraag wordt door een van de interviewers beoordeeld en de relevante punten daaruit worden genoteerd. Aan de hand van deze punten wordt de bedrijfsscore van de Quick Scan en daarmee de oriëntatie- of ontwikkelingsfase vastgesteld.

De bedrijfsscore wordt opgebouwd uit de punten per aandachtsgebied. Binnen een aandachtsgebied van de Quick Scan zijn meestal vijf stellingen ingevuld naar oordeel van de interviewer. Iedere stelling komt overeen met een van de vijf oriëntatiefasen. De eerste vraag komt overeen met de productoriëntatie (score 1), de tweede stelling met de procesoriëntatiefase (score 2) enz. In de vragenlijst komt het enkele malen voor dat twee stellingen behoren tot dezelfde oriëntatiefase.

De score binnen een aandachtsgebied kunnen we bepalen volgens twee systemen:

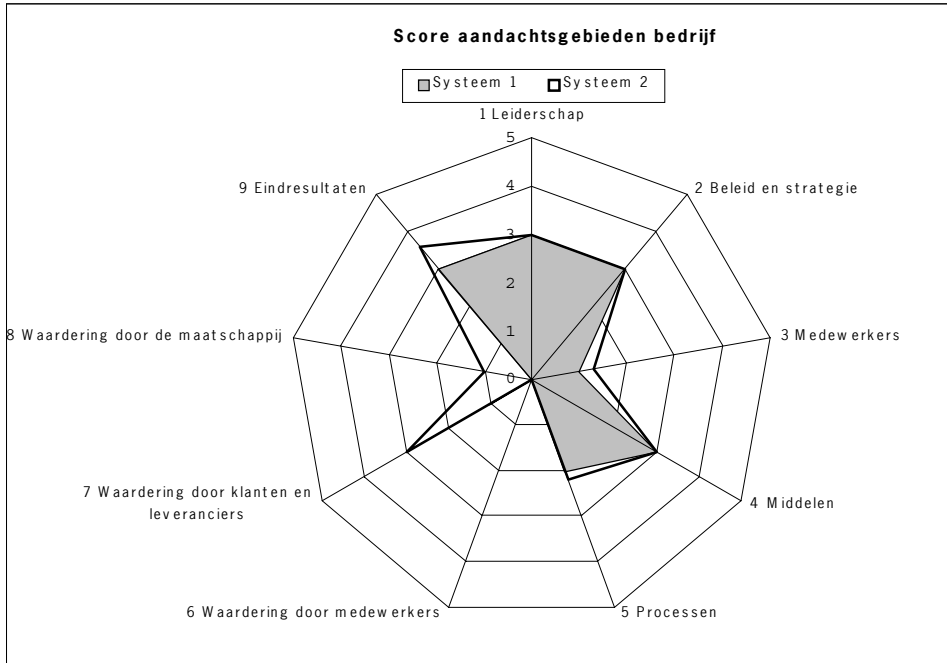
**Systeem 1:** hierin scoort een ondernemer slechts in een bepaalde oriëntatie wanneer hij ook in de voorgaande oriëntaties positief op de stelling heeft gereageerd. Een positief antwoord in oriëntatie 1, 2, 3 en 5 levert in dat geval voor het aandachtsgebied een score 3 op.

**Systeem 2:** hierin telt de score in de hoogste oriëntatie. In het voorbeeld heeft de ondernemer dan een score 5 behaald. De bedrijfsscore wordt bepaald door de scores van alle aandachtsgebieden te middelen. Bij de bedrijfsscore wordt systeem 1 gehanteerd, tenzij anders vermeld.

### 2.2.5 Interpretatie spinnenweb

De resultaten van de Quick Scan staan in de vorm van een spinnenweb in figuur 4.

**Figuur 4** Voorbeeld van een spinnenweb van de negen aandachtsgebieden



Het spinnenweb is een grafische weergave van de resultaten en geeft een beeld van de score op alle aspecten per aandachtsgebied. Er zijn negen hoeken die de aandachtsgebieden aangeven en vijf ringen die de oriëntaties of ontwikkelingsfasen representeren. Het spinnenweb geeft een totaaloverzicht. Daarin kan men zien welke aandachtsgebieden relatief slecht en welke goed scoren. De aspecten waarop relatief laag gescoord is verdienen bijzondere aandacht bij het uitwerken van een verbeterplan. Het spinnenweb is als een groepsfoto van het bedrijf. In het figuur is ook het verschil tussen systeem 1 (afbeelding scores met vlak) en systeem 2 (afbeelding scores met een lijn) weergegeven.

Welke informatie kan men halen uit het spinnenweb?

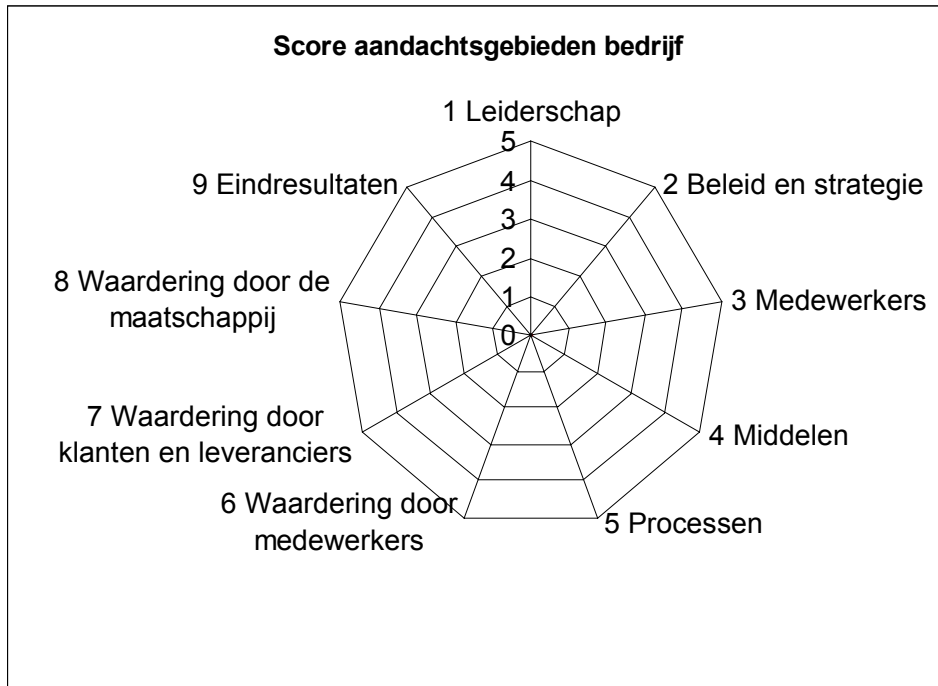
- Een zo rond mogelijk spinnenweb geeft een evenwichtige ontwikkeling aan van de organisatie. De achterblijvende aspecten moeten het eerst aangepakt worden.
- Omdat resultaten najijlen op de genomen maatregelen, wordt meestal hoger gescoord in de organisatie- (1 t/m 5) dan in de resultaatgebieden (6 t/m 9).
- Een lagere score voor een aandachtsgebied kan het resultaat zijn van een bewuste keuze om zich niet op deze zaken te richten of omdat een gedeelte van de aandachtsgebieden niet op het bedrijf van toepassing is (bijv. personeel).
- De uitkomsten van systeem 2 geven de speerpunten in de ontwikkeling aan.

Hoe denkt u dat uw spinnenweb eruit ziet? Waar zitten uw speerpunten?

Teken nu in de onderstaande zoals u denkt dat het eruit zal zien.

Maak gebruik van de beschrijving in paragraaf 2.2.1 en tabel 1. Ga uit van systeem 2 (Als u bijvoorbeeld denkt dat u voor een bepaald aandachtsgebied op de maatschappij georiënteerd bent (totale kwaliteit, oriëntatie 5), maar eigenlijk nog niet voldoet aan aspecten die met de systeemoriëntatie te maken hebben (oriëntatie 3), dan vult u oriëntatie 3 in.

Komt de tekening overeen met uw antwoord op de vorige vraag?



### 2.3 Achtergrond bij de taakanalyse

Voor de taakanalyse is een inventarisatie gemaakt van de tijd die een ondernemer gemiddeld per jaar, maand of week besteedt aan de verschillende managementactiviteiten.

De taken op een agrarisch bedrijf kunnen we op verschillende manieren indelen (Boehlje en Eidman, 1984; Rougoor, 1999):

- De context van de taak (financieel, administratief, productie, personeel, marketing, ...)
- De functie van de taak (planning, uitvoering, controle)
- Het beslissingsniveau van de taak (operationeel, tactisch, strategisch)

Iedere taak valt in elk van de drie categorieën. Er ontstaat dus een 3-dimensionale matrix waarin we elke taak kunnen plaatsen.



Dezelfde indeling wordt ook aangehouden in het Takdoorsnijdend Informatiemodel (TDM, 1990), het Informatiemodel voor de varkenshouderij (Baltussen, 1985), voor de melkveehouderij (Anoniem, 1986), voor de glastuinbouw (Selman, 1987) en het Managementadvies glastuinbouw (Alleblas *et al*, 1984). Om een goed beeld van de werkelijke tijdbesteding te krijgen moet de bovenstaande indeling vertaald worden naar makkelijk meetbare grootheden (Rougoor, 1999).

Voor het opstellen van de taakanalyse is uitgegaan van de context van de managementactiviteit. Daarin is gekozen voor de categorieën productie, personeel, administratie, financiën, marketing, informatie en kennisbeheer en continuïteit van het bedrijf (TDM, 1991; Anoniem, 1986; Baltussen, 1985). Binnen de categorieën werden concrete taken beschreven. In tabel 2 worden een aantal voorbeelden gegeven. De volledige taakanalyse is opgenomen in bijlage 2.

**Tabel 2** Overzicht aandachtsvelden in taakanalyse

Aandachtsveld:	Voorbeelden van taken binnen het aandachtsveld
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoerende taken</li> <li>- Bepalen van streefwaarden van bedrijfsprocessen</li> <li>- Controleren van streefwaarden</li> </ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkplanning</li> <li>- Werkoverleg</li> <li>- Personeelssamenstelling</li> </ul>
Technische gegevens en kengetallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastleggen, analyseren en vergelijken van technische gegevens en kengetallen</li> </ul>
Economische gegevens en kengetallen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastleggen, analyseren en vergelijken van economische gegevens en kengetallen</li> <li>- Keuze en overleg accountant, verzekeraar, bank</li> </ul>
Inkoop en afzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkoop van producten en diensten</li> <li>- Afspraken maken met leveranciers en afnemers</li> <li>- Keuze marktsegment</li> </ul>
Informatie verzamelen en kennis uitwisselen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijhouden vakkennis via o.a. vakbladen</li> <li>- Opstellen van opleidingsplan</li> <li>- Volgen cursussen en opleidingen</li> </ul>
- Continuïteit bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opstellen lange termijn bedrijfsdoelstellingen</li> <li>- Bepalen ondernemingsvorm</li> <li>- Investeringsbeslissingen</li> </ul>

#### *Opmerkingen bij tabel 2*

Uitvoerende taken zijn eigenlijk geen managementactiviteiten en horen daarom niet in de taakanalyse thuis. Maar met name een ondernemer zonder personeel besteedt een groot deel van zijn tijd aan het direct uitvoerend productiewerk. Binnen het aandachtsveld 'productie' is dan ook gevraagd naar het aantal uren dat hij besteedt aan de primaire bedrijfsprocessen, zoals aan het voeren van dieren en het oogsten van bloemen. Deze activiteiten zijn gecodeerd met een uitvoerend niveau.

Alleen in het aandachtsveld 'Continuïteit bedrijf' waren taken beschreven waarbij de bedrijfsopzet ter discussie staat. In de overige aandachtsvelden werd uitgegaan van de bestaande bedrijfsopzet

en -inrichting. In de beschrijving van de taken kwamen de verschillende functies (plannen, uitvoeren en evalueren) en niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) van management naar voren.

Aan welke aandachtsvelden besteedt u veel tijd? Geef aan hoeveel tijd u aan de verschillende aandachtsvelden besteedt (in uren per week of maand, of in procenten)

.....  
 .....  
 .....

### Enkeltaken en dubbeltaken

De taakanalyse maakte ook onderscheid in enkeltaken en dubbeltaken. We spreken van een enkeltaak wanneer dit de enige taak is die de ondernemer op dat moment uitvoert. Van een dubbeltaak is sprake wanneer een neventaak tegelijk met een andere (hoofd)taak wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat de ondernemer beslissingen over bijvoorbeeld opvolging neemt onder het voeren of oogsten. Het voeren of oogsten is dan de hoofdtaak, terwijl het denkwerk de neventaak vormt. Het kan zijn dat een taak zowel als enkeltaak als dubbeltaak voorkomt. In dat geval werd voor beiden een tijdsduur opgegeven. Bij de administratieve en financiële taken is tevens gevraagd of bepaalde taken uitbesteed werden aan derden en men er dus zelf relatief weinig tijd instak.

Is er bij u op het bedrijf sprake van dubbeltaken? Benoem deze taken!

.....  
 .....  
 .....

Naast het verwerken van de taakniveaus in de taakanalyse, waren de taken (niet zichtbaar voor de ondernemer) gecodeerd naar het managementniveau van uitvoering: operationeel, tactisch of strategisch.

## 2.4 Selectie bedrijven en bedrijfsbezoek

In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van interviews met de Quick Scan om het bedrijfsprofiel zichtbaar te krijgen en vragenlijsten voor de taakanalyse om inzicht in de tijdbesteding te krijgen.

### Selectie van deelnemers

In totaal zijn 16 glastuinbouwbedrijven, zes melkveehouders en vijf varkenshouders bezocht. De zes melkveehouders zijn benaderd via de EDF (European Dairy Farmers) en enkele varkenshouders via de EPP (European Pig Producers). De tuinders zijn gekozen uit bestanden van diverse onderzoekers van het PPO.

Oorspronkelijk was het de bedoeling 15 melkveehouders, 15 varkenshouders en 15 tuinders te interviewen. Door het uitbreken van Mond- en Klauwzeer in maart 2001 was het niet mogelijk nog langer bedrijven te bezoeken of veehouders elders te ontmoeten, waardoor het aantal deelnemers aan het onderzoek tot 27 beperkt is gebleven. De interviews zijn tussen november 2000 en maart 2001 gehouden.

In eerste instantie is gezocht naar bedrijven die naar verwachting hoog zouden scoren in de ontwikkelingsfase doordat ze veel aandacht besteden aan het leiden van een bedrijf en zich bewust zijn van de bedrijfsprocessen en de samenhang daarvan of omdat ze voor de sector vernieuwend ondernemen.

### **Werkwijze bedrijfsbezoek**

De ondernemers werden schriftelijk uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. Na instemming werd de afspraak voor het interview schriftelijk bevestigd, met daarbij de vragenlijst voor de taakanalyse. De deelnemers werd gevraagd om na te denken over de tijd die zij besteden aan de verschillende taken. Tijdens het bedrijfsbezoek dat gemiddeld tweeëneenhalf uur duurde kwamen drie onderdelen ter sprake.

Eerst is een algemene vragenlijst ingevuld waardoor globaal inzicht werd verkregen in de bedrijfssituatie (aantal aanwezige medewerkers, meewerkende familieleden, uitbestede taken en algemene bedrijfskenmerken). Vervolgens werd de Quick Scan met de veehouder of tuinder doorgenomen. Na de Quick Scan is de taakanalyse besproken en zonodig verder ingevuld.

Twee personen namen het interview af, waarbij de ene het woord voerde en de ander aan de hand van de gegeven antwoorden de Quick Scan invulde. Na afloop van het gesprek werden de uitkomsten met de ondernemer besproken en eventuele nuanceringen aangebracht.

Nadat de gegevens van de taakanalyse en de Quick Scan verwerkt waren, zijn de resultaten opgestuurd naar de ondernemer. Ook toen had de ondernemer de mogelijkheid te reageren op de gepresenteerde uitkomsten, wanneer die niet overeen kwamen met het beeld dat de hij zelf van zijn bedrijf heeft.

- Vul bijlage 1 'Bedrijfsprofiel Quick Scan' in samen met een medewerker of mede-ondernemer. Bepaal uw score zoals in de bijlage is beschreven.
- Geef in de onderstaande spinnenweb uw score aan
- Leg het spinnenweb naast het web die u getekend heeft in paragraaf 2.2.5. Kijk dan of uw vermoeden klopte. Als het niet klopt, waar ligt dat dan aan?

.....

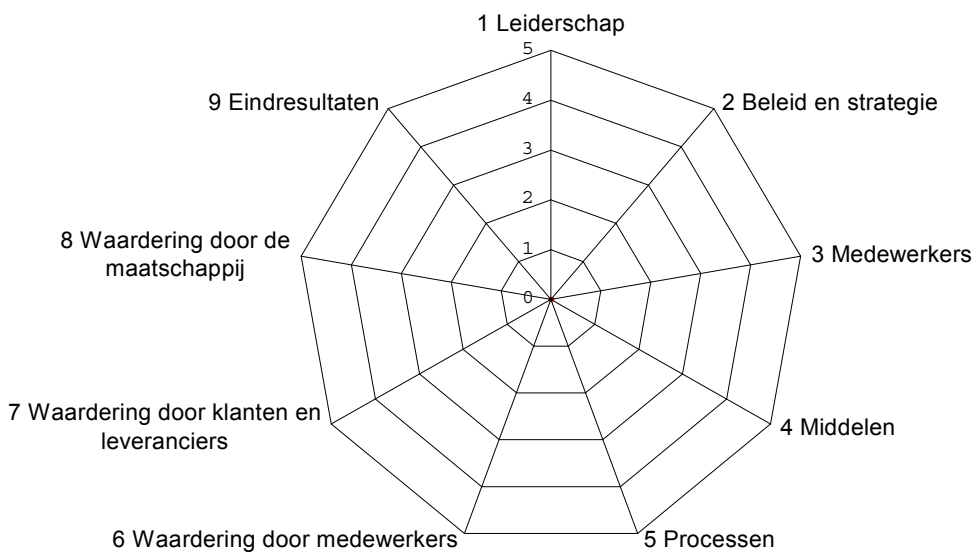
.....

.....

.....

.....

### Score aandachtsgebieden bedrijf



## 2.5 Workshops glastuinbouw

Voor de tuinbouwondernemers zijn twee workshops georganiseerd. De doelen hiervan waren:

- Informatie verstrekken over de resultaten van de interviews;
- Informatie verstrekken over het INK-model;
- Uittesten of ondernemers met een gelijke oriëntatiefase dezelfde ontwikkelingsplannen en dezelfde problemen (her)kennen;
- Het in kaart brengen van knelpunten bij de verdere ontwikkeling van het bedrijf.

Bij de eerste workshop stonden de organisatiegebieden centraal, bij de tweede de resultaatgebieden van het INK-model. De workshops werden gehouden voor kleine groepjes tuinders. De insteek was drie groepjes met elk vijf of zes deelnemers waarbij de oriëntaties van de Quick Scan dicht bij elkaar lagen. We veronderstelden dat een ongeveer gelijke oriëntatie bij de groepsleden tot een betere herkenbaarheid van problemen leidt en dit de discussie positief beïnvloedt.

### *Eerste workshop*

De eerste workshop begon met een uitleg van de theorie van de organisatiegebieden van het INK-model. Daarna volgde de presentatie van de score van elke deelnemer en de gemiddelde resultaten van elk van de groepen. Vervolgens volgde een opdracht, waarin aandacht werd besteed aan de te verwachten ontwikkelingen voor de komende 5 tot 10 jaar voor deze bedrijven (bijlage 3). Deze ontwikkelingen vormden het uitgangspunt om in kleine groepjes voor elk van de aandachtsgebieden de te verwachten knelpunten te inventariseren en eventueel gezamenlijk te zoeken naar oplossingen hiervoor. Dit werd daarna in de gehele groep besproken.

### *Tweede workshop*

In de tweede workshop zijn de resultaatgebieden van het Quick Scan behandeld. Daarna werd de ondernemers gevraagd om aan te geven welke kengetallen ze voor elk van de resultaatgebieden op hun bedrijf gebruiken (willen) om hun bedrijfsprestatie te (kunnen) meten. Hierbij moest men ook aangeven of men zich hierbij doelen stelt.

De tweede workshop werd afgesloten met een evaluatie van de interviews en de workshops en een discussie over de bruikbaarheid van het Quick Scan voor ondernemers in de glastuinbouw.

### 3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en besproken. U krijgt een algemene indruk van de deelnemende bedrijven en hoe de onderzoekers de interviews ervoeren. Tevens bevat dit hoofdstuk de resultaten van de metingen met het managementmodel en van de taakanalyse.

#### 3.1 Resultaten algemene vragenlijst

Bij de bedrijfsbezoeken is een lijst met algemene gegevens over het bedrijf ingevuld. Hieronder worden de resultaten besproken.

##### Ligging van de bedrijven

Op 27 ondernemingen zijn interviews gehouden: 16 in de tuinbouw (T), 6 in de melkveehouderij (M) en 5 in de varkenshouderij (V). De tuinbouwbedrijven bevonden zich op twee na allemaal in Zuid-Holland. De andere tuinbouwbedrijven lagen in Noord-Brabant en Noord-Holland. Van de varkensbedrijven bevonden zich drie in oostelijk Noord-Brabant en twee in de Achterhoek. De melkveebedrijven lagen verspreid over Groningen (3), Gelderland (2) en Noord-Brabant (1).

##### Aantal ondernemers per bedrijf en gemiddelde leeftijd

Op veel van de bedrijven zijn meerdere ondernemers actief, veelal in maatschap (zie tabel 3). Bij de interviews is veelal met slechts een van de ondernemers gesproken.

De gemiddelde leeftijd van de ondernemers in de tuinbouw lag op 40 jaar, in de melkveehouderij op 46 en in de varkenshouderij op 43 jaar.

**Tabel 3** Aantal bedrijven met één of meerdere ondernemers per bedrijf, opgesplitst naar bedrijfstak

Aantal ondernemers	1	2	3	4	6
Glastuinbouw	6	8	1	1	-
Melkveehouderij	2	1	1	1	1
Varkenshouderij	3	1	1	-	-

##### Nevenfuncties

De helft van de tuinders en alle veehouders hadden naast hun werkzaamheden op het bedrijf een of meerdere nevenfuncties. Deze nevenfuncties hadden veelal betrekking op de agrarische sector zoals bestuursfuncties in studieclubs, telersverenigingen, fokverenigingen en standsorganisaties.

##### Aanwezige arbeidskrachten

Op de varkens- en melkveehouderij werkten vooral echtgenoten en kinderen mee op het bedrijf. In de tuinbouw werkten op elf bedrijven familieleden (echtgenoten, broers, neven, ouders of kinderen) mee als ondernemer. Ook werkten er vaste en losse medewerkers. Tabel 4 toont de gemiddelde arbeidsbezetting.

**Tabel 4** Gemiddeld aantal arbeidskrachten per bedrijf en arbeidsinzet in mensjaar (1750 uur)

	Glastuinbouw		Melkveehouderij		Varkenshouderij	
	Aantal	Mensjaar	Aantal	Mensjaar	Aantal	Mensjaar
Ondernemers	1,9	2,5	2,5	2,1	1,4	1,9
Familieleden (niet ondernemer)	-	-	0,83	0,20	1	0,32
Vaste medewerkers	17	16,5	0,16	0,07	2,5	1,30
Losse krachten	31	16,7	0,16	0,02	2,2	0,13
Totaal	-	34,7	-	2,4	-	3,7

Op de tuinbouwbedrijven is het grootste aantal arbeidskrachten werkzaam. In de veehouderijsectoren is de inzet van derden als arbeidskrachten (niet tot het gezin behorend) veel beperkter.

### Bedrijfs grootte

De grootte van de bedrijven verschilde aanzienlijk. Om de bedrijven voor de analyse van gegevens in te kunnen delen in groepen naar grootte, is een indeling gemaakt (zie tabel 5).

**Tabel 5** Indeling per sector naar bedrijfs grootte voor de bedrijven die deelnamen aan het onderzoek

	Klein	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Varkenshouderij (n=5)	1	1	2	1
Zeugen	<200	200-400	400-650	>650
Vleesvarkens	<1000	1000-1800	1800-3500	>3500
Gesloten <sup>1</sup>	<150	150-250	250-400	>400
Melkveehouderij (n=6)		3	3	1
Quotum (ton)	<500	500-800	800-1000	>1000
Glastuinbouw (n=16)	4	4	4	4
Oppervlakte (ha)	<1,5	1,5-3	3-4,5	>4,5

<sup>1</sup> zeugen en vleesvarkens, weergegeven in aantal zeugen

### Opleiding ondernemer

Voor de hoogst genoten opleiding is onderscheid gemaakt tussen lager (beroeps)onderwijs, middelbaar (beroeps)onderwijs en hoger onderwijs. Kadercursussen vielen onder het hoger onderwijs (tabel 6).

De grootste groep, 20 ondernemers, behoorden tot categorie 3.

**Tabel 6** Indeling van opleidingsniveau in categorieën

Categorie		Aantal ondernemers			
		Tuinbouw	Melkvee	Varkens	
1	Lager (beroeps)onderwijs	LAS, LTuS, Lagere school	3	-	-
2	Middelbaar (algemeen) onderwijs	Mavo, Havo	-	-	-
3	Middelbaar beroepsonderwijs	MAS, MLS, MTuS	12	3	5
4	Hoger algemeen onderwijs	HBS, VWO	-	1	-
5	Hoger beroepsonderwijs	Kaderopleiding, HAS, HTuS, WO	1	2	-

### Aantal jaren op het bedrijf werkzaam

Vier ondernemers werkten ten tijde van het interview minder dan 10 jaar op het bedrijf, acht tussen 11 en 20 jaar, negen tussen 21 en 30 jaar en zes ondernemers tussen 31 en 40 jaar.

### Ervaringen interviews

De interviews vonden plaats op de bedrijven en duurden in het totaal 1,5 tot 3 uur. Na het invullen van de algemene vragenlijst werd begonnen met de Quick Scan. Als laatste werd samen met de ondernemer de taakanalyse doorgelopen. Over het algemeen werden de interviews door de ondernemers ervaren als lang, maar wel als compleet en zinvol. De interviews leidden tot meer bewustwording over vele facetten van het bedrijf; het zette de ondernemers dikwijls aan het denken waarom ze een bepaalde werkwijze hanteerden.

De vragen bij de Quick Scan waren echter niet voor alle ondernemers even gemakkelijk te beantwoorden. Voor sommige ondernemers was meer toelichting op de vragen nodig. Hierna was er de neiging om ja te zeggen als gevraagd werd of iets van toepassing was. Doorvragen gaf dan de doorslag of iets wel of niet meegenomen werd.

Zowel voor de interviewers als voor de ondernemers waren de drie waarderingsgebieden voor maatschappij, personeel en klanten moeilijk te hanteren. Het zichtbaar maken en toetsen aan de resultaten met die van andere bedrijven binnen en buiten de eigen sector is nog geen praktijk.

## 3.2 Resultaten Quick Scan

Voor de verwerking van de resultaten zijn alle 27 tuinders, varkens- en melkveehouders bij elkaar gevoegd.

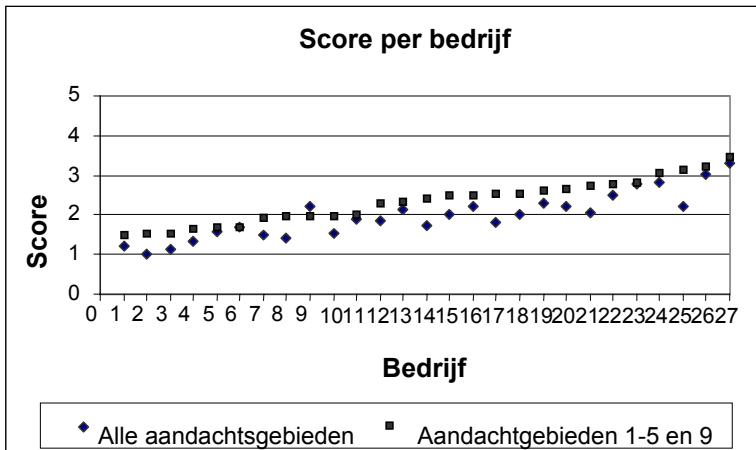
### Oriëntatie deelnemende bedrijven

De gemiddelde bedrijfsscore van de 27 bedrijven ligt tegen de 2 aan. Dit betekent dat de groep gemiddeld procesgeoriënteerd is. De laagste bedrijfsscore was 1,0, de hoogste bedrijfsscore 3,3. Uit de analyse van de gegevens bleek dat de oriëntatie in de organisatiegebieden in de regel hoger ligt dan die in de resultaatgebieden. Dit werd waarschijnlijk veroorzaakt doordat tijdens het afnemen van de interviews verschillen tussen de drie sectoren zijn ontstaan in de interpretatie van de antwoorden bij de drie resultaatgebieden 'waardering door medewerkers', 'waardering door klanten en leveranciers' en 'waardering door de maatschappij'. De reden hiervan is dat op veehouderijbedrijven lang niet altijd 'medewerkers' aanwezig zijn en dat in deze bedrijfstakken ook lang niet altijd sprake is van direct contact met klanten. Daarom zijn de scores in de bovengenoemde drie resultaatgebieden uit de bedrijfsscore gehaald. In figuur 5 is het effect weergegeven van de twee gehanteerde berekeningswijzen voor de deelnemende bedrijven. Met deze **aangepaste score** behalen zij gemiddeld 2,3 met als laagste 1,5 en hoogste 3,5. De aangepaste score is 0,3 punt hoger (0,05 – 0,93) dan de oorspronkelijke oriëntatie of



bedrijfsscore van de bedrijven. Op basis van de aangepaste score waren 10 bedrijven productgeoriënteerd, 13 bedrijven procesgeoriënteerd en 4 bedrijven systeemgeoriënteerd.

**Figuur 5** Score van de 27 bedrijven op basis van alle negen aandachtsgebieden (bedrijfsscore) in vergelijking met de score op basis van organisatiegebieden plus eindresultaten (aangepaste score)



Bereken voor uw bedrijf de aangepaste score. Haal de scores van de waarderingsgebieden eruit (uit de berekening van de vorige opdracht). Wat is nu uw score?

.....

### Indeling bedrijven in groepen

De aangepaste score (zonder de scores van de drie resultaatgebieden) is gebruikt om de bedrijven in te delen in groepen. Hierbij is een andere indeling gehanteerd dan de oriëntaties van het managementmodel. Bij deze indeling is de hoogte van de score maatgevend geweest. Er ontstonden vier groepen:

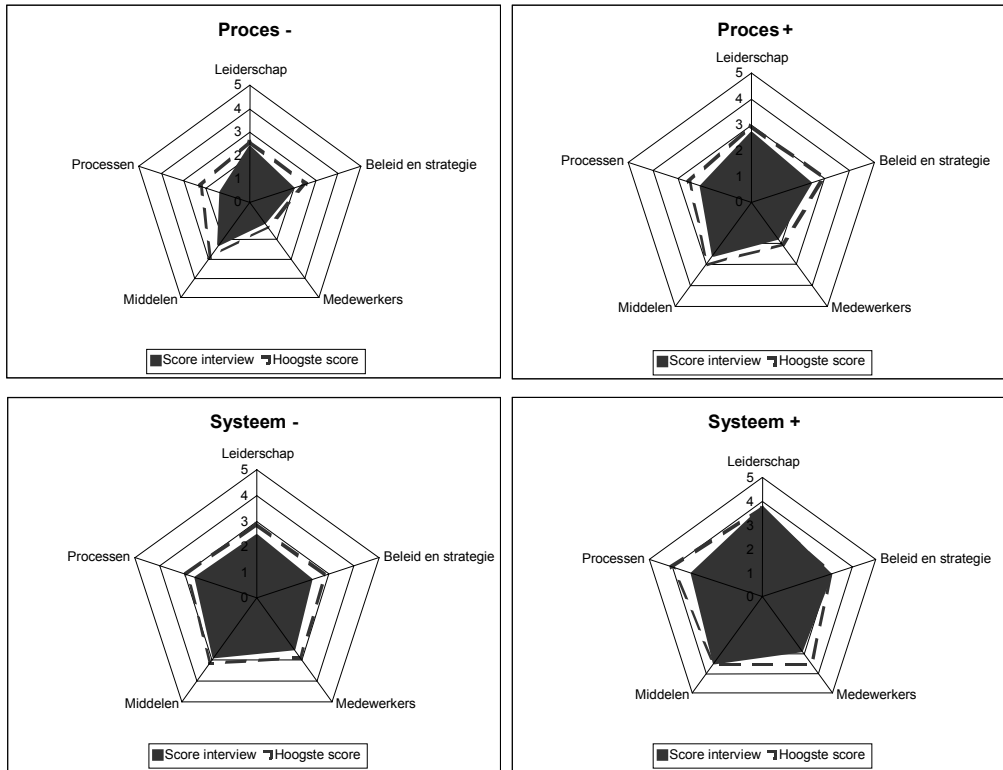
- *Proces* - (score tussen 1,5 en 1,99) met tien bedrijven
- *Proces +* (score tussen 2,0 en 2,49) met vier bedrijven
- *Systeem* - (score tussen 2,5 en 2,99) met negen bedrijven
- *Systeem +* (score tussen 3,0 en 3,49) met vier bedrijven

Bedrijven met lagere en hogere scores kwamen in dit onderzoek niet voor.

### Ontwikkeling van de organisatiegebieden

In figuur 6 staan voor de vier groepen de gemiddelde scores weergegeven voor de vijf organisatiegebieden. De verschillen tussen de groepen geven een duidelijk beeld van de ontwikkeling dat een ondernemer met zijn bedrijf kan doormaken. In het figuur staan met een vlak de scores aangegeven die gehaald zijn volgens systeem 1 en met een stippellijn de scores die gehaald zijn volgens berekeningen met systeem 2. Uit de laatste score blijkt dat de vier groepen op subonderdelen verder zijn met de ontwikkeling van het ondernemerschap. Deze speerpunten geven de verdere ontwikkelingsrichting van de ondernemers aan.

**Figuur 6** Gemiddelde score voor de vijf organisatiegebieden van vier groepen bedrijven volgens systeem 1 (vlak) en systeem 2 (stippellijn)



Kijkend van groep 'Proces -' naar 'Systeem +' toont aan dat de aandacht en daarmee de scores voor de vijf organisatiegebieden steeds gelijkmatiger worden. Leiderschap en Middelen zijn in de eerste groep het beste ontwikkeld met 2,4 en 2,2 punten, terwijl de andere organisatiegebieden hier een beetje 'achter' blijven. Naar elke volgende groep wordt de verdeling van deze scores gelijkmatiger en hoger. 'Leiderschap' blijft het hoogst scoren met 3,8 punten in de groep 'Systeem +'; voor 'middelen' wordt in deze groep 3,4 gescoord. Bij het aandachtsgebied 'Beleid en strategie' zijn de stappen tussen de groepen kleiner; bij de meest bedrijven ligt de score onder de 3 punten. Het aandachtsgebied 'Medewerkers' scoort bij de groep 'Proces-' het laagst met 1,1 punten en bij de groep 'Systeem +' het hoogst met 2,8 punten. Een gelijksoortige scoreverloop kent het aandachtsgebied 'Processen' met een score van 1,3 punten in groep 'Proces -' en 3,1 punten in de groep 'Systeem +'.

### Ontwikkeling van de resultaatgebieden

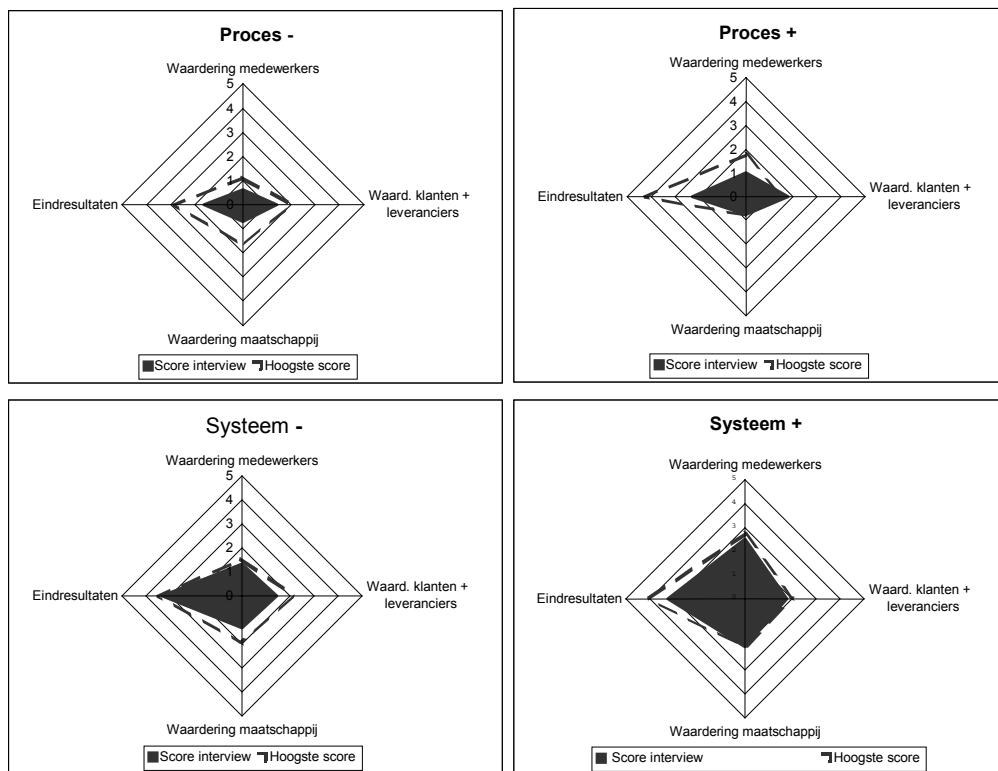
In figuur 7 staan de gemiddelde scores voor de vier resultaatgebieden. Ook hier tonen het vlak en de stippellijn de scores die volgens systeem 1 en systeem 2 gehaald zijn. Vergelijken we de score van de organisatiegebieden met de resultaatgebieden, dan blijven de resultaatgebieden ruim 0,5 punt achter.

In groep 'Proces -' scoren de aandachtsgebieden 'Eindresultaten' en 'Waardering door de klanten en leveranciers' het hoogst met 1,6 en 1,4 punten. De aandachtsgebieden 'Waardering door medewerkers' en 'Waardering door de maatschappij' blijven hierbij achter met 0,6 en 0,7 punten.

In groep 'Systeem -' en 'Systeem +' scoort 'Eindresultaten' 3,3 punten. Het aandachtsgebied 'Waardering door klanten en leveranciers' blijft bij groep 'Systeem +' steken op 1,8 punten. 'Waardering medewerkers' scoort 2,5 punten in groep 'Systeem +' en 'Waardering maatschappij' 2,0 punten.

Over het algemeen scoren alle groepen dus het hoogst op 'Eindresultaten'. Financiële en operationele maatstaven worden in alle groepen gesteld en belangrijk gevonden. De groepen verschillen in het referentiekader waaraan getoetst wordt (bedrijfsvergelijking aangaan binnen de regio of bijvoorbeeld met de beste van Nederland). In figuur 7 geven de hoogste scores bij de resultaatgebieden de speerpunten in de ontwikkeling van de ondernemers aan.

**Figuur 7** Gemiddelde score voor de vier resultaatgebieden van vier groepen bedrijven volgens systeem 1 (vlak) en systeem 2 (stippellijn)

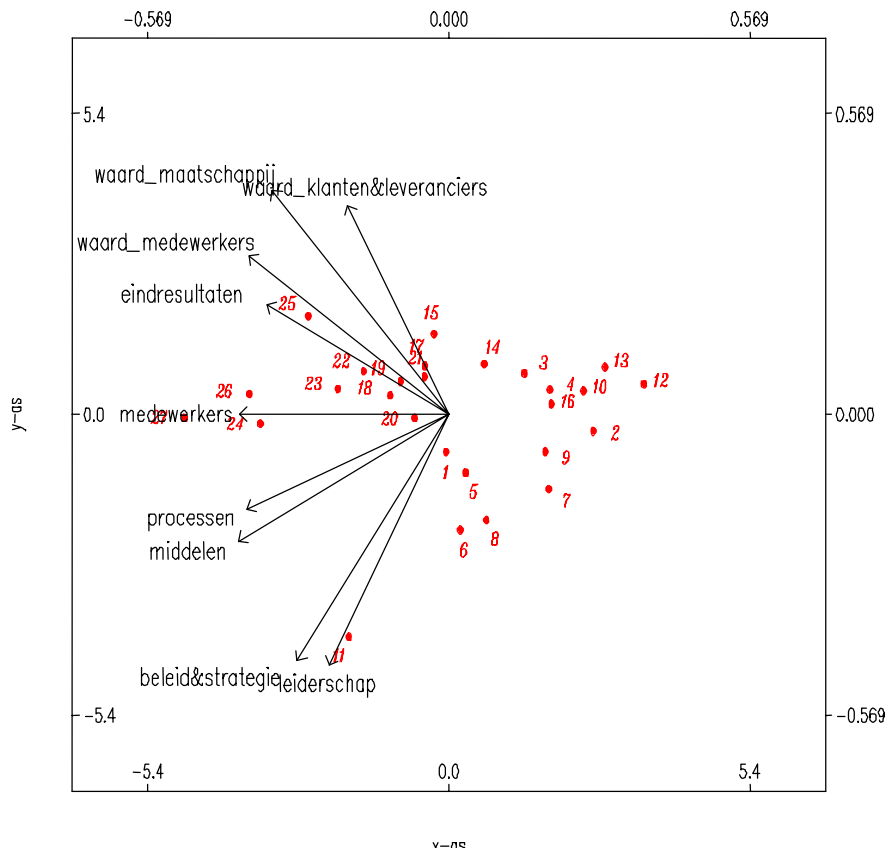


### Relatie tussen kenmerken van de ondernemers en hun bedrijf en oriëntatie

We hebben gekeken naar de leeftijd van de ondernemer, aantal medewerkers, opleiding van de ondernemer, jaren dat de ondernemer op het bedrijf werkt, grootte van het bedrijf, glasoppervlakte en melkquotum. Geen van deze kenmerken gaf een relatie aan met de oriëntatie van de ondernemer en het bedrijf. De resultaten van deze toetsing zijn grafisch weergegeven in bijlage 4.

### Bi-plot analyse Quick scan

Om inzicht te krijgen in de relaties tussen de verschillende aandachtsgebieden waaruit de Quick Scan is opgebouwd, is in figuur 8 de BI-PLOT van de Quick Scan weergegeven. Daarin staan alle aandachtsgebieden.

**Figuur 8** Bi-plot met de verschillende aandachtgebieden van de Quick-scan

In figuur 8 vallen een aantal dingen op. De scores voor waardering wijzen alle drie min of meer in dezelfde richting. Dat betekent dat wanneer een ondernemer hoog scoort op 'waardering door personeel' de score voor 'waardering door maatschappij' en door 'klanten en leveranciers' ook hoog zal zijn. Met andere woorden: de scores voor waardering zijn positief met elkaar gecorreleerd. Datzelfde geldt voor de aandachtsgebieden 'Processen' en 'Middelen' en voor 'Leiderschap' en 'Beleid en strategie'. De scores voor waardering staan min of meer loodrecht op het cluster van Leiderschap, Beleid en strategie, Middelen en Processen, en zijn dus niet gecorreleerd. De hoogte van de score voor de waarderingsgebieden wordt dus niet beïnvloed door de score op de andere gebieden. Dit is ook de ervaring die tijdens de interviews werd opgedaan. Het meten van waardering voor personeel, klanten en leveranciers en maatschappij was voor de meeste ondernemers een nieuw onderwerp waarmee men nog geen ervaring had.

### 3.3 Resultaten taakanalyse

Bij deze analyse werden de tijden bepaald die besteed zijn aan enkeltaken, dubbeltaken, planningstaken en uitvoerende taken. Ook bepaald is de tijd die besteed werd aan de aandachtsvelden productie, personeel, technische en economische kengetallen, inkoop en afzet, informatieverzameling en continuïteit.

### Totaal bestede tijd per ondernemer per week

Door het sommeren van het aantal uren dat besteed is aan het uitvoeren van de enkeltaken op het bedrijf, ontstaat een beeld van de werkweek van een agrarisch ondernemer. Gemiddeld besteedde een ondernemer op een tuinbouwbedrijf 52 uur per week aan *enkeltaken*. In de varkens- en melkveehouderij lagen deze cijfers beduidend lager, namelijk 35 uur per week voor varkenshouders en 45 uur per week voor melkveehouders. Mogelijk zijn deze cijfers vertekend omdat in de veehouderij meer meewerkende echtgenoten en kinderen als tweede ondernemer worden aangemerkt. De arbeidsinzet van deze groep is beduidend lager dan die van 'extra' ondernemers in de tuinbouw. Deze 'extra' ondernemers hebben vaak een volledige functie op het bedrijf. Om die reden is dan ook de arbeidsinzet van de hoofdondernemers berekend; hierbij zijn de ondernemers die relatief weinig uren aan de onderneming besteedden niet meegenomen. De arbeidsinzet van de hoofdondernemers in de tuinbouw is dan gemiddeld 54 uur per week en in de melkveehouderij 64 uur per week. In de varkenshouderij blijft de inzet van de hoofdondernemer 35 uur per week. Over de sectoren heen besteedden de hoofdondernemers gemiddeld ongeveer 53 uur aan de onderneming.

Vooraf voor de varkenshouderij is het aantal bestede uren laag. Algemeen wordt aangenomen dat een varkenshouder beduidend meer uren per week werkt dan de reguliere 40 uur. Alleen al de 7-daagse is daarvan de oorzaak. Toch besteedde de geïnterviewde varkenshouders niet meer dan 35 uur per week aan hun bedrijf. Een mogelijke oorzaak is gelegen in de nevenwerkzaamheden en activiteiten van een aantal geïnterviewde varkenshouders. Door het kleine aantal geïnterviewde varkenshouders drukken deze 'uitzonderingen' een grote stempel op het gemiddelde. Werkweken van 64 uur voor de melkveehouders komen meer overeen met de praktijk.

Vul bijlage 2, de taakanalyse, in. Daarmee kunt u bepalen hoeveel tijd u per week besteedt aan enkeltaken. Tel daarvoor de enkeltaak-uren bij elkaar op (let op het aantal uren per week, maand of jaar).

Hoeveel tijd besteedt u aan enkeltaken? Vergelijk dit met de bovenstaande resultaten.

.....  
.....

### Geschatte bestede tijd – werkelijk bestede tijd

Tijdens het interview is de ondernemer gevraagd een inschatting te maken van de lengte van een gemiddelde werkweek. Deze geschatte tijd kan vergeleken worden met de hierboven berekende tijd. De weergegeven tijden zijn de tijden voor alleen de enkeltaken. Uit de onderstaande tabel blijkt dat de varkenshouders in werkelijkheid minder uren besteedden aan het bedrijf dan ze zelf geschat hadden; 45 uur geschatte bestede tijd en 35 uur per week in werkelijkheid. De deelnemers in de tuinbouw en melkveehouderij besteedden meer tijd aan de onderneming dan zijzelf hadden ingeschat. Volgens de taakanalyse besteedde een tuinbouwer 64 uur en een melkveehouder 54 uur aan het bedrijf; de ondernemers schatten zelf in dat zij respectievelijk 49 en 51 uur besteedden. Over de sectoren heen schatten de deelnemers het aantal bestede uren aan de onderneming lager in werkelijkheid.

De in tabel 7 weergegeven tijden zijn een gemiddelde van de hoofdondernemers.

**Tabel 7** Geschatte (door de ondernemer) en werkelijk aantal bestede uren per week

	Totaal		Melkveehouderij		Varkenshouderij		Tuinbouw	
	geschat	werkelijk	geschat	werkelijk	geschat	werkelijk	geschat	werkelijk
Gemiddeld	49,9	53,0	49,3	64,5	44,5	35,1	51,2	54,0
Spreiding	10,7	17,6	14,6	16,9	7,5	8,8	10,1	16,6

We merken op dat ook deze berekende tijd gebaseerd is op schattingen van de ondernemer. Wanneer we aannemen dat de schatting in onderdelen betrouwbaarder is dan die van het geheel, dan geeft de berekende tijd een betere benadering van het aantal uren per week die een ondernemer besteed aan zijn bedrijf dan de door de ondernemer geschatte tijd. Ook bij deze resultaten moeten we rekening houden met de nevenactiviteiten van de ondernemer en het aantal ondernemers per bedrijf.

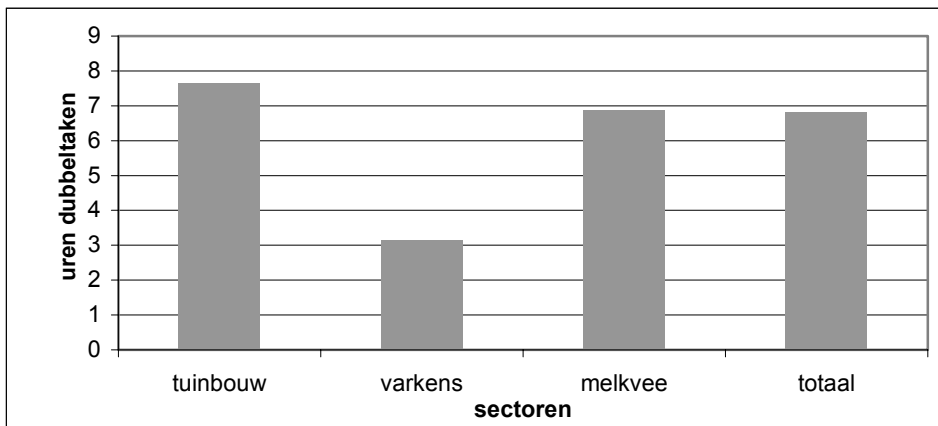
### Bestede tijd aan dubbeltaken

De hierboven vermelde resultaten van het aantal besteedde uren per week per ondernemer hebben alleen betrekking op de enkeltaken. De taken die tegelijkertijd uitgevoerd worden met een hoofdtak noemen we dubbeltaken. Een ondernemer denkt onder het melken (enkeltaak) wel eens na over bedrijfsovername (dubbeltaal). Ook kan een ondernemer tijdens het rozen snijden (enkeltaak) nadenken over nieuwe wijze van afzet (dubbeltaak). Figuur 9 laat zien dat de ondernemers gemiddeld 6,8 uur per week besteden aan dubbeltaken (spreiding=11,3). Bij de varkenshouders lag dit gemiddeld op 3,1 uur per week (spreiding= 4,8). Een tuinder besteedt de meeste tijd aan dubbeltaken; 7,6 uur per week (spreiding=13,1). De grote spreidingen laten zien dat er veel verschil is per ondernemer. Bij deze berekeningen zijn alleen de gegevens van de 'eerste' ondernemers meegenomen.

De hoeveelheid uren besteed aan dubbeltaken is moeilijk in te schatten; veelal denkt men onbewust en ongestructureerd na tijdens de enkeltaken. In hoeverre de hier weergegeven uren de werkelijk bestede uren zijn, is dan ook maar de vraag. Tijdens het invullen van de vragenlijst bleek dat men zich slechts zeer beperkt bewust was van het uitvoeren van de dubbeltaken.

Een mogelijke verklaring voor het verschil in het aantal bestede uren aan dubbeltaken kan te maken hebben met een verschil in aandeel van het 'standaard' productiewerk. Bij dit werk is minder oplettendheid mogelijk en kan men dubbeltaken uitvoeren.

**Figuur 9** Wekelijks bestede tijd per ondernemer per sector aan dubbeltaken



Uit de verhouding enkeltaken en dubbeltaken kunnen we opmaken hoeveel tijd de ondernemer besteedt aan dubbeltaken ten op zichte van enkeltaken (tabel 8).

**Tabel 8** Aandeel dubbeltaken als percentage van de enkeltaken gemiddeld per ondernemer per sector

	Totaal	Melkveehouderij	Varkenshouderij	Tuinbouw
Gemiddeld	11%	8%	8%	12%
Spreading	15%	13%	13%	17%

Gemiddeld werd bij de ondernemers over de sectoren heen 11% van ieder uur dat besteed werd aan enkeltaken besteed aan dubbeltaken. De ondernemers uit de veehouderij besteedden het minste aantal uren aan dubbeltaken; werd er 60 minuten besteed aan enkeltaken dan besteedde deze ondernemer gemiddeld  $0,08 \times 60 = 4,8$  minuten aan dubbeltaken. De ondernemers uit de tuinbouw besteedden naast ieder uur aan enkeltaken ongeveer 7 minuten (12%) aan het uitvoeren van dubbeltaken.

Het verschil tussen de sectoren lijkt minimaal.

Het begrip dubbeltaak kwam vooral voor bij de strategische taken, zoals het nadenken over de toekomst van het bedrijf. Daarbij gaat het om beslissingen die over een lange periode invloed hebben. In het algemeen is de ervaring dat deze beslissingen moeten rijpen.

### Bedrijfstijd

De bedrijfstijd is de som van de tijden die door de verschillende ondernemers zijn besteed aan het bedrijf en tevens de som van de enkel- en dubbeltaken. Een dubbeltaak telt tweemaal mee. De tijd die wordt besteed aan de verschillende taken wordt uitgedrukt als fractie van de totale 'bedrijfstijd'. De taken zijn verdeeld volgens twee indelingen. Bij de eerste indeling is gekeken naar de *periode* waarop de taak betrekking heeft:

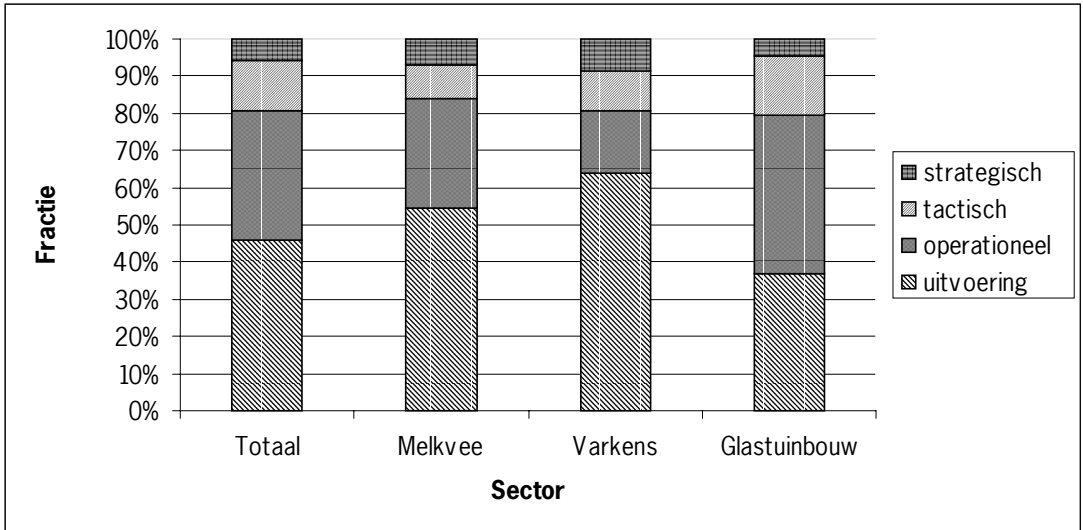
- Uitvoerende taken;
- Operationele taken;
- Tactische taken;
- Strategische taken.

Bij de tweede indeling is het *aandachtsveld* van de bedrijfsvoering waaronder de taak valt als criterium genomen. Bij de tweede indeling worden onderscheiden:

- Productie;
- Personeel;
- Technische gegevens en kengetallen;
- Economische gegevens en kengetallen;
- Inkoop en afzet;
- Informatie verzamelen en kennis uitwisselen;
- Continuïteit bedrijf.

### Bedrijfstijd planning en uitvoerende taken

In figuur 10 wordt per sector de tijdsverdeling gegeven volgens de eerste indeling; de indeling naar periode waarop de beslissing betrekking heeft.

**Figuur 10** Gemiddelde tijdverdeling per sector naar de periode waarop de taak betrekking heeft

Gemiddeld besteden de ondernemers van alle sectoren bijna de helft van de beschikbare tijd aan uitvoerende werkzaamheden. De andere helft besteedden zij aan werkzaamheden die met planning te maken hebben (tactische en strategische taken). Vooral aan strategische taken besteedden de ondernemers gemiddeld weinig tijd. Plannen op langere termijn nog slechts beperkt plaats.

Tussen de agrarische sectoren zijn duidelijke verschillen waarneembaar in de tijdbesteding. Een tuinder besteedt gemiddeld de minste tijd aan uitvoerende taken, waarschijnlijk doordat zijn werknemers zich daar mee bezighouden. De tuinbouwer besteedt meer tijd aan de operationele, tactische en strategische taken. In de varkenshouderij wordt van de drie onderzochte sectoren de meeste tijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden. Een duidelijke verklaring voor het verschil met de melkveehouderij is er niet. Beide sectoren kennen, vergeleken met de tuinbouw, weinig arbeid door derden (niet behorend tot het gezin). Hier is mogelijk de invloed van een enkele ondernemer terug te vinden.

Een tweede opvallend verschil tussen de tuinbouw en de veehouderijsectoren is het aandeel operationele taken. Een tuinder lijkt meer tijd te besteden aan operationele planning dan varkens- of melkveehouders. Een mogelijke verklaring ligt in de afzet van de producten. Bij zowel de varkens- als de melkveehouders is weinig variatie in de manier waarop hun producten worden afgezet.

Tuinders daarentegen kennen veel meer variatie in aanbod en afzetmogelijkheden.

Hoewel men tegenwoordig zegt dat een boer meer een manager is, gaat dit voor de deelnemende bedrijven niet op. Alleen in de tuinbouw besteedden de deelnemende ondernemers minder dan de helft van de tijd aan uitvoerende taken.

Met de BI-PLOT kunnen we een onderling verband zichtbaar maken tussen de uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken. Uit figuur 11 blijkt:

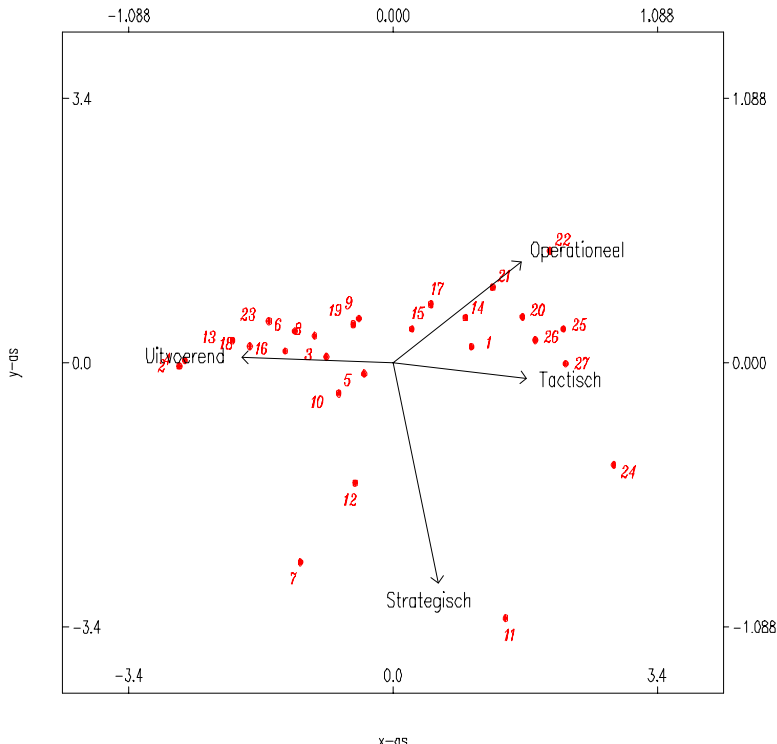
- Er bestaat een negatieve relatie tussen tijd besteed aan tactische en operationele taken aan de ene kant en uitvoerende taken aan de andere kant. Een ondernemer die veel tijd besteed aan uitvoerende taken besteed weinig uren aan tactische en operationele taken.



- Er is vrijwel geen verband tussen de tijd besteed aan strategische taken aan de ene kant en uitvoerende en operationele taken aan de andere kant. De tijd die een ondernemer besteedt aan strategische taken zegt niets over de tijd die hij aan uitvoerende of operationele taken besteedt.

De punten in de grafiek geven de bedrijven weer.

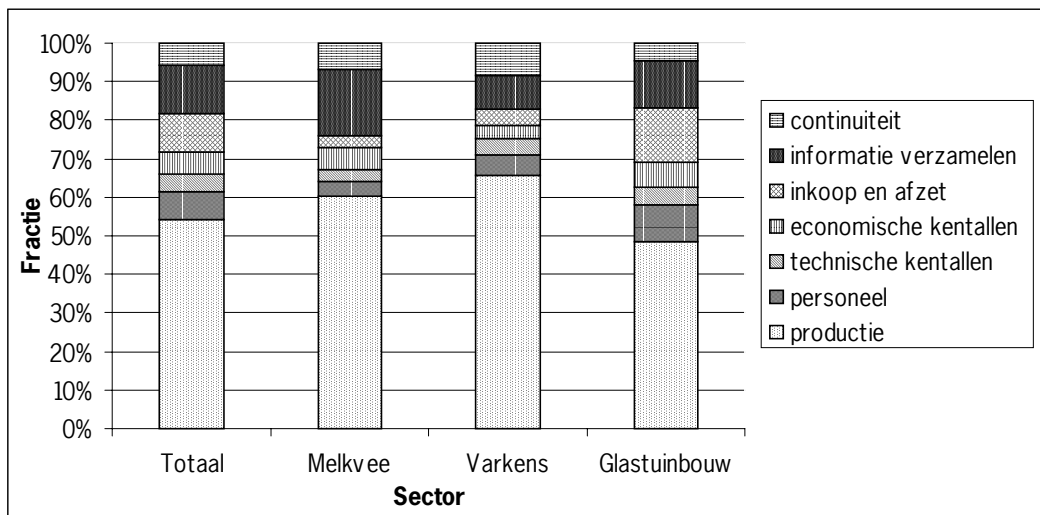
**Figuur 11** Onderling verband tussen de uitvoerende (U), operationele (O), tactische (T) en strategische (S) taken



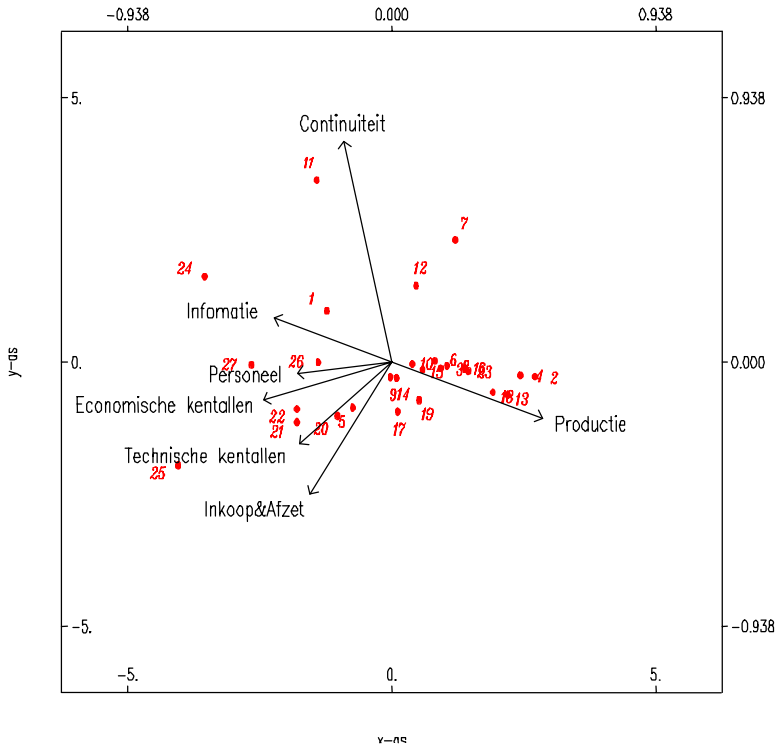
### Bedrijfstijd besteed aan de verschillende aandachtsvelden

In figuur 12 wordt een overzicht gegeven van de tijdbesteding per onderdeel van de bedrijfsvoering. De tijd besteed aan inkoop en afzet is in de tuinbouw beduidend groter dan in de andere sectoren. Dit kan veroorzaakt worden doordat de ondernemers in de tuinbouw meer keuzen hebben in afzetvorm. Ook de tijd besteed aan personeel(szaken) is groter bij de tuinbouwbedrijven, doordat deze bedrijven werknemers hebben. De ondernemers uit de agrarische sectoren besteedden veruit de meeste tijd aan productie werkzaamheden.

**Figuur 12** Gemiddelde tijdsverdeling per sector naar aandachtsvelden van de bedrijfsvoering (weergegeven in fractie van de totale bedrijfstijd).



In figuur 13 is de BI-PLOT weergegeven van alle aandachtsvelden van de taakanalyse. De hoeveelheid tijd besteed aan productie is negatief gecorreleerd aan de overige aandachtsvelden, mogelijk doordat ondernemers door de kleinschaligheid nog veel productiewerk uitvoeren. Het aandachtsveld productie valt grotendeels samen met de uitvoerende taken uit figuur 11. De tijd besteed aan inkoop en afzet houdt geen verband met de tijd besteed aan de continuïteit van het bedrijf.

**Figuur 13** Onderling verband tussen de aandachtsvelden taakanalyse

De hoeveelheid bestede tijd aan inkoop en afzet heeft geen invloed op de tijd die wordt besteed aan de hoeveelheid tijd besteed aan informatie verzamelen en kennis uitwisselen. De tijd die wordt besteed aan de continuïteit van het bedrijf wordt licht beïnvloed door kennisverzameling en -uitwisseling, maar niet beïnvloed door de hoeveelheid tijd die een ondernemer besteed aan het verzamelen, administreren en evalueren van economische kengetallen of technische kengetallen en personeel. Onafhankelijk van deze taken is een ondernemer altijd bezig met de vraag hoe verder het bedrijf te leiden. De tijd die besteed wordt aan het verzamelen, administreren en evalueren van economische kengetallen of technische kengetallen en de tijd voor personele aangelegenheden zijn positief aan elkaar gecorreleerd; of er wordt daaraan tijd besteed of juist niet.

### 3.4 Combinatie Quick Scan en taakanalyse

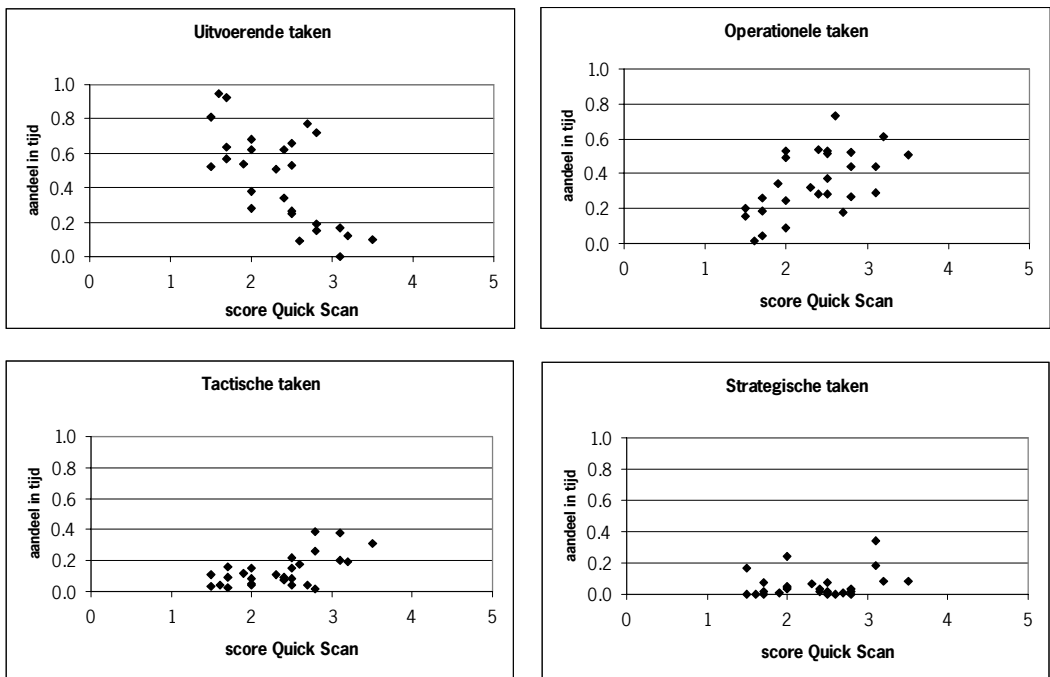
De uitkomsten van de taakanalyse en de Quick Scan zijn op twee manieren gecombineerd. Allereerst zijn aangepaste scores van de Quick Scan voor alle ondernemers uitgezet tegen de fractie van de tijd die besteed is aan uitvoerende, operationele, tactische en strategisch taken. In de aangepaste scores van de Quick Scan zijn de resultaatgebieden 'waardering door medewerkers', 'waardering door klanten en leveranciers' en 'waardering door de maatschappij' niet opgenomen. Daarnaast wordt met behulp van de BI-PLOT-procedure gezocht naar onderlinge relaties tussen variabelen.

### Relatie tussen de aangepaste score van Quick Scan en tijdbesteding

De aangepaste scores van de Quick Scan zijn voor ieder bedrijf uitgezet tegen de fractie van de tijd die besteed is aan uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken. Deze verbanden zijn weergegeven in figuur 14. In dit figuur is de spreiding in de tijdbesteding van bedrijven goed af te lezen. Daarbij valt op dat de spreiding afneemt wanneer de periode waarop de taken betrekking hebben toeneemt. De tijd die besteed wordt aan uitvoerende taken loopt uiteen van 0 tot bijna 1 terwijl die voor de operationele taken tussen de 0 en 0,70 ligt. Aan taken die betrekking hebben op een langere periode (zoals tactische en strategische taken) wordt niet meer dan de helft van de beschikbare tijd besteed.

Uit figuur 14 blijkt verder dat er een visueel verband bestaat tussen oriëntatie volgens de aangepaste score van de Quick Scan en de tijd besteed aan de uitvoerende en operationele taken. Hoe minder tijd besteed wordt aan uitvoerende taken, hoe meer tijd aan de operationele taken. Het verband tussen tactische taken en de bedrijfsscore van de Quick Scan lijkt vooral te bestaan voor de bedrijven die een score hoger dan 2,5 hebben: hoe hoger de score, hoe meer tijd men besteedt aan tactische taken. In figuur 14 valt op dat de meeste ondernemers geen of weinig tijd besteden aan strategische taken. Slechts op vier van de 27 bedrijven wordt meer dan 15% van de tijd besteed aan strategische taken.

**Figuur 14** Relatie tussen aangepaste score van de Quick Scan en de tijd die ondernemers besteden aan uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken (fractie totale tijd)



De veronderstelling dat een andere oriëntatie leidt tot een andere tijdbesteding lijkt voor de uitvoerende en operationele taken te kloppen. Voor de tactische en strategische taken is dit verband (zeker voor de ondernemingen met een aangepaste score lager dan 2,5) afwezig. Dit heeft mogelijk te maken met het lage percentage bestede tijd.

### **BI-PLOT analyse**

Eerder in dit PraktijkBoek zijn de resultaten van de BI-PLOTS van de Quick Scan en de taakanalyse besproken. Nu leggen we de relatie tussen de taakanalyse enerzijds en de score van de Quick Scan anderzijds. Van de taakanalyse wordt de indeling naar planning en uitvoeringstaken gebruikt (uitvoerende, operationele, tactische en strategische taken), bij de Quick Scan worden allen negen aandachtgebieden bij de analyse betrokken.

Bij de BI-PLOT analyse wijst de pijl van de strategische taken in dezelfde richting als het cluster Beleid en Strategie en Leiderschap. Dit zijn ook juist de aandachtgebieden die betrekking hebben op de lange termijnplanning van het bedrijf. De pijl van de tactische taken komt overeen met het cluster Middelen, Processen en Medewerkers. Ook hier is een overeenkomst: in dit cluster gaat het om zaken die de middellange termijn betreffen. De operationele taken vallen samen met de resultaatgebieden van de Quick-scan 'Waardering door maatschappij, medewerkers en klanten en leveranciers en eindresultaten.

De uitvoerende taken zijn negatief gecorreleerd met de rest van de aandachtgebieden.

Ondernemers die veel uitvoerende taken verrichten, scoren blijkbaar ook laag in de Quick-scan. Zij bevinden zich voornamelijk in de productgerichte oriëntatie.

## 4 Workshops

Voor de tuinders zijn twee workshops gehouden, waarin de aandachtsgebieden van het ondernemen behandeld zijn. De eerste workshop behandelde de organisatiegebieden volgens het INK-model en de tweede de resultaatgebieden daarvan. Elke workshop besloeg een middag en een avond. Voor de workshops is gekozen om te werken in kleine groepjes.

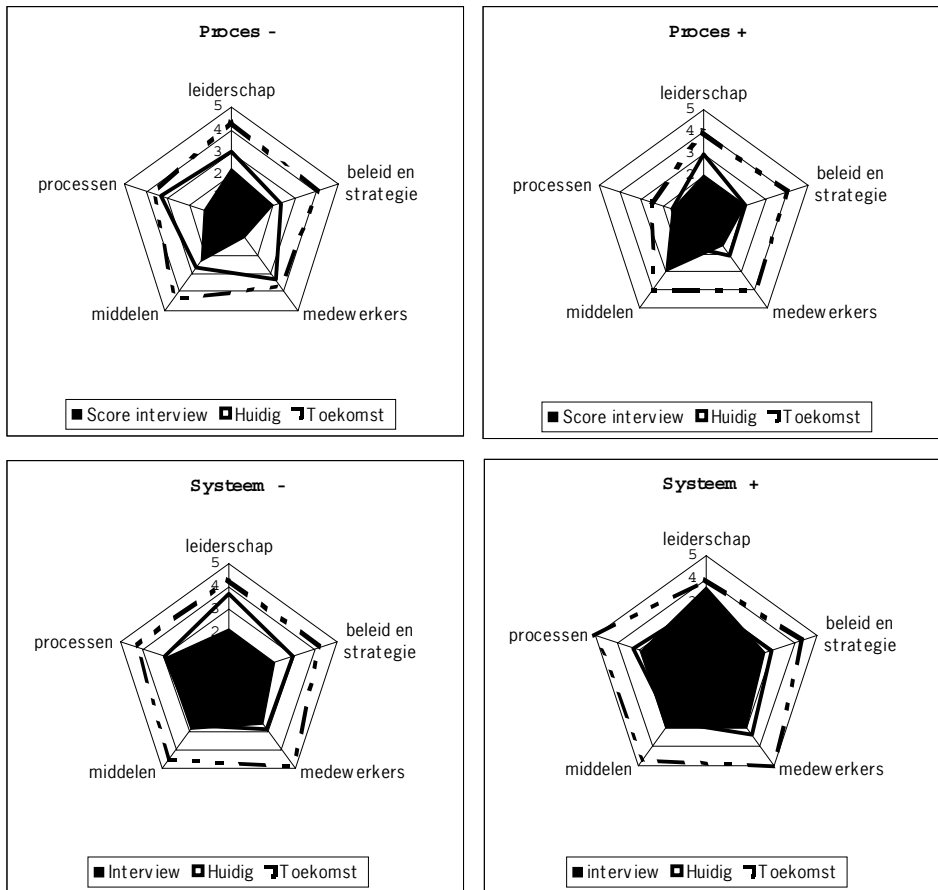
### 4.1 Workshop 1: organisatiegebieden

De bedrijven die deelnamen aan de workshop waren ingedeeld in drie groepen met in elke groep bedrijven die ongeveer een gelijke oriëntatie of score in de Quick Scan behaald hebben. De bijeenkomst begon met een korte inleiding over de organisatiegebieden en de scores voor bedrijfsoriëntatie die uit de eerder gehouden interviews met de deelnemers naar voren waren gekomen. Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd wat hun plannen voor de komende 5 tot 10 jaar zijn (zie bijlage 4). Belangrijk item in de toekomstplannen is een intensivering van de teelt, waar 9 van de 14 bedrijven aan denken voor de komende vijf jaar. Hetzelfde geldt voor samenwerkingsvormen in de keten, ook hier denken 9 bedrijven aan. Uitbreiden staat als derde in de lijst. Opvallend is de overweging van twee bedrijven om een vestiging in het buitenland te openen.

#### Vragenlijst

Tijdens de eerste workshop is de ondernemers gevraagd een korte vragenlijst in te vullen, waarin elementen uit de organisatiegebieden waren opgenomen. De bedoeling was om te bekijken of we met deze veel kortere checklist vergelijkbare resultaten behaalden als met de, tijdens de interviews gebruikte, Quick Scan. Hiervoor luidde de eerste opdracht om die stellingen die in de huidige situatie op het bedrijf van toepassing waren, met een 'H' (H = huidige situatie) aan te geven. Elk stelling vertegenwoordigde voor het betreffende aandachtsgebied een bepaalde bedrijfsoriëntatie. De resultaten van de ingevulde vragenlijst werden vergeleken met de resultaten van de Quick Scan. In figuur 15 zijn de resultaten van deze opdracht weergegeven voor de groepen 'Proces -', 'Proces +', 'Systeem -' en 'Systeem +'. Tien deelnemers komen met het invullen van de verkorte checklist op een hogere oriëntatie dan tijdens de interviews; vijf deelnemers kwamen lager uit en slechts één deelnemer had een vergelijkbare score. Gezien de verschillen kunnen we concluderen dat de verkorte checklist niet representatief genoeg is, en dus niet bruikbaar is.

**Figuur 15** Vergelijking van de gemiddelde score voor bedrijfsoriëntatie op basis van de Quick Scan en van de verkorte vragenlijst.



Als tweede onderdeel werd de verkorte checklist gebruikt om te kijken wat de toekomstplannen van de tuinders op de verschillende organisatiegebieden van INK waren. De tweede opdracht luidde daarom om met een 'T' (T = Toekomstig) de voor het bedrijf gewenste toekomstsituatie aan te geven, als de eerder opgegeven toekomstplannen gerealiseerd (zouden) zijn.

Alle ondernemers vonden een groei in het ondernemerschap noodzakelijk (figuur 15). Dit geldt voor alle aandachtsgebieden. Het streven is daarbij om de organisatie zo evenwichtig mogelijk op te bouwen of in ieder geval evenwichtiger dan in de huidige situatie. Tijdens de eerste workshop bleek ook dat de ondernemers die met hun bedrijf in de richting van systeemgeoriënteerd gaan of zich met hun bedrijf in deze fase bevinden (score rond de 3) een meer naar buitengerichte visie hebben. De ondernemers die met hun bedrijf richting procesgeoriënteerd gaan of zich in deze fase bevinden (score rond de 2), zijn meer met de organisatie van het bedrijf bezig.

### Ontwikkeling van ondernemerschap

Tijdens de workshop discussieerden de deelnemers over de verschillende organisatiegebieden en de ontwikkeling daarin over de verschillende fasen. Hieronder wordt de discussie van elk gebied kort belicht.

### *Leiderschap*

Ondernemers in de productoriëntatiefase werken graag mee met de medewerkers. In de volgende fase vindt er specialisatie en taakverdeling plaats. De medewerkers krijgen een stukje verantwoordelijkheid. Richting systeemoriëntatie ontstaat een middenkader tussen de ondernemer en de medewerkers. De ondernemer wordt meer coach.

### *Beleid en strategie*

In de productoriëntatiefase is de ondernemersvisie gericht op productieniveau en kwaliteit. Ontwikkeling van deze visie gebeurt door de ondernemer, met weinig ruggespraak. In de systeemoriëntatiefase worden voor verschillende processen doelen geformuleerd en een planning gemaakt. De visie is meer een bedrijfsvisie, die door de medewerkers gedragen wordt. Iedereen heeft en kent zijn eigen doelen en wordt daar op aangesproken. Tussentijdse evaluatie van de doelstelling en planning. De ondernemer ontwikkelt zijn handelen over de fasen heen van “achteraf reageren op situaties” naar “vooruit kijken en denken”.

### *Medewerkers*

In de productoriëntatiefase is sfeer en daarmee betrokkenheid het belangrijkste aandachtspunt van de ondernemers. Hieruit ontstaat motivatie en inzet. In de procesoriëntatiefase wordt de betrokkenheid gestimuleerd door het geven van verantwoordelijkheid aan de medewerkers. De medewerkers worden meedenkers. Dit proces vindt zijn voltooiing in de systeemfase, waarin medewerkers eigen doelstellingen krijgen, waarop ze afgerekend kunnen worden. De behoefte aan opleiding neemt toe met de ontwikkelingsfase. Dit kan ook een bredere oriëntatie zijn dan alleen vakgerichte cursussen. Bij het geven van verantwoordelijkheid en het laten volgen van cursussen moet men rekening houden met de mogelijkheden van de medewerker. Variatie en zelfstandigheid in het werk zorgen ook voor een goede motivatie.

### *Middelen*

Het doel is bewust om te gaan met productiemiddelen, financiën, materialen, diensten, kennis en informatie. De omgang met middelen ontwikkelt zich door de fasen heen van “het is noodzakelijk om deze kosten te maken” in de productoriëntatiefase, via een bewust zijn van de grootte van deze kosten in de proces- oriëntatiefase tot een planmatige aanzet in de systeemoriëntatiefase. Prioriteit krijgen hierbij de belangrijkste kostenposten, zoals gas, arbeid en verpakkingsmateriaal. De vraag naar advisering groeit van “recept” naar “meedenken in idee-ontwikkeling”.

### *Processen*

In de productoriëntatiefase is alleen aandacht voor de primaire processen, zoals productie en afzet. Beschrijvingen van deze processen ontbreken. In de procesoriëntatiefase verbreedt deze aandacht zich naar ondersteunende en managementprocessen. Om goed te kunnen delegeren in de systeem- oriëntatiefase is duidelijkheid over de processen en de onderlinge samenhang een must. Verbeteren van de processen is een onderdeel van de bedrijfsvoering in de systeemoriëntatiefase. Om de kwaliteit van processen te kunnen borgen, worden deze vastgelegd in een kwaliteitssysteem.

## **4.2 Workshop 2: resultaatgebieden**

De deelnemende bedrijven waren opgedeeld in twee groepen van acht, waarbij in de ene groep de acht bedrijven met de hoogste oriëntatie waren uitgenodigd en in de andere de overige acht. De bijeenkomsten begonnen met een korte uitleg over de resultaatgebieden van het INK-model.



Daarna werd met de deelnemers de score voor deze gebieden (verkregen tijdens de interviews) besproken. Bij de groep “Proces -” gaat de aandacht vooral uit naar de eindresultaten en de waardering door de afnemers. Bij de groep “Proces +” wordt de aandacht voor de eindresultaten versterkt en groeit de aandacht voor waardering door medewerkers. In de volgende groep blijft de aandacht voor de eindresultaten het belangrijkste. In de groep “Systeem +” zien we een verbreding van de aandacht naar alle aandachtsgebieden.

### *Meetpunten en doelen*

We hebben de ondernemers gevraagd om ieder voor zich een opdracht uit te voeren (bijlage 5). Elke ondernemer moest voor zijn eigen bedrijf vaststellen per resultaatgebied: minimaal twee meetpunten, de daarbij horende gegevens die hiervoor hij kan verzamelen en het doel dat hij voor dat meetpunt wil bereiken. Deze meetpunten en doelen zijn daarna in kleine groepjes besproken en vervolgens gepresenteerd in de plenaire groep. Uit de plenaire presentatie kwam het volgende naar voren:

- Het werken aan waardering door medewerkers, klanten, leveranciers en de maatschappij wordt nog als nieuw en daarmee als moeilijk ervaren door de meeste deelnemers.
- Het systematisch vastleggen van relevante gegevens beperkt zich tot de gangbare teelt- en productiegegevens. De ondernemers in de procesoriëntatiefase hebben hier meer moeite mee dan degenen in de systeemoriëntatiefase. Deze laatste groep ziet meer het belang om richting anderen te tonen wat je bedrijfsprestaties zijn, terwijl de eerste groep dit voornamelijk als belasting (extra werk) ervaart.
- Het vastleggen van eindresultaten en het onderling vergelijken is in beide groepen meer ingeburgerd dan de andere drie waarderingsgebieden van het model. Dit gebeurt vaak al in studieclubverband.
- Het stellen van doelen voor de verschillende processen en het bedrijf als geheel en deze toetsen aan de resultaten is nog niet algemeen gangbaar. Op één bedrijf was dit de gangbare wijze geworden om de verschillende bedrijfsdelen te stimuleren.

De resultaten uit de discussiegroepjes staan in meer detail beschreven in bijlage 6.

- Probeer voor uzelf antwoord te geven op de vragen in bijlage 5. Bedenk daarbij ook hoe u eventueel de beschreven doelen wilt gaan bereiken.

### **Toepasbaarheid Quick Scan in de glastuinbouw**

Aan de deelnemers van de tweede workshop is tenslotte de vraag gesteld in hoeverre ze van plan zijn om (onderdelen van) de Quick Scan toe te passen op hun bedrijf. Een groot deel van de deelnemers is daar positief over. Ze ervaren het als een goed meetinstrument en een pad waarlangs ze zich kunnen ontwikkelen tot professionele ondernemers. De plannen zijn echter nog niet concreet. Slechts een van de ondernemers had naar aanleiding van dit project al concrete plannen om de zelfevaluatie op zijn bedrijf uit te voeren. Voor alle ondernemers gold dat het verhelderend was het bedrijf vanuit deze, deels nieuwe, aandachtsgebieden te bekijken. Voor meer details: zie bijlage 6.

## 5 Discussie

Dit onderzoek had tot doel

- Het aandragen en gebruiken van een methode die aan de hand van bedrijfskenmerken bepaalt op welke wijze een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap;
- Het inventariseren van knelpunten bij een zich ontwikkelend ondernemerschap en het eventueel uitwerken van oplossingen daarvoor;
- Het krijgen van een globaal overzicht van de hoeveelheid tijd die veehouders en tuinders besteden aan vakmanschap, management en ondernemerschap.

Om deze doelstellingen te bereiken zijn op 27 ondernemingen interviews gehouden: 16 in de glastuinbouw (T), 6 in de melkveehouderij (M) en 5 in de varkenshouderij (V).

Voor het eerste doel is de Quick Scan ontwikkeld. Om meer inzicht in het tweede doel te krijgen zijn voor de ondernemers in de tuinbouw twee workshops georganiseerd. Voor het derde doel is een taakanalyse toegepast. De twee methodieken, Quick Scan en taakanalyse, en de behaalde resultaten hiermee worden in dit hoofdstuk bediscussieerd. Als laatste, maar zeker niet als onbelangrijkste, gaan we in op de combinatie van de resultaten van beide methodieken.

### 5.1 Methodiek Quick Scan

Voor het vaststellen van de wijze waarop een agrarisch ondernemer invulling geeft aan zijn ondernemerschap is in dit onderzoek de Quick Scan gebruikt. De methode heeft twee belangrijke gevoelheden: de persoonlijke interpretatie van de interviewer van de door de ondernemer gegeven antwoorden, en het onbewust kunnen sturen van de antwoorden. Het toepassen van de Quick Scan vraagt van de interviewers veel objectieve kennis. Ondanks dit bestaat het gevaar van individuele interpretatie. Binnen dit onderzoek is met twee interviewteams gewerkt, een voor de glastuinbouw en een voor de veehouderijsectoren. Voor de vergelijkbaarheid van de resultaten is vooraf veel discussie besteed aan gelijke interpretatie van de verschillende aspecten. Toch bestaat de kans dat tussen de glastuinbouw en de veehouderijsectoren verschillende scores zijn toegekend. Dit gold met name voor de resultaatgebieden 'waardering door medewerkers', 'waardering door klanten en leveranciers' en 'waardering door de maatschappij'. Door deze drie gebieden uit de totale score te halen, waardoor een aangepaste score ontstond, was het toch mogelijk om de deelnemende bedrijven te vergelijken.

Tijdens de interviews wisten de ondernemers bij een aantal onderdelen weinig te vertellen. Als dan geen punten konden worden toegekend, werden de aspecten van dat onderdeel voorgelezen en de ondernemer gevraagd aan te geven of dat van toepassing was op zijn bedrijf. Hierbij bleek dat de ondernemers op grond van interpretatie en aan de hand van enkele door de interviewers gegeven voorbeelden de neiging hadden om hoger te scoren dan de interviewer. Doordat de interviewers zoveel mogelijk door bleven vragen is geprobeerd om dit tot een minimum te beperken.

De Quick Scan bestaat uit twee onderdelen waarop scores behaald worden, de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. Op het laatste was het voor met name ondernemers in de veehouderij moeilijk om te scoren. Een van de oorzaken daarvan is het wel of niet hebben van personeel. Op een groot aantal veehouderijbedrijven kwam nauwelijks personeel voor. Veelal waren dat ook nog meewerkende gezinsleden. In de vraagstellingen is daarom de term medewerkers soms vervangen door de term gezinsleden. Toch blijft het moeilijk om op deze vraag te scoren,

zodat op kleine bedrijven de totale bedrijfsscore (onterecht) wordt gedrukt. Ook het niet hebben van direct contact met klanten drukt bij veehouderijbedrijven de bedrijfsscore. Vanuit dit perspectief zijn nog niet alle onderdelen van de Quick Scan voor alle bedrijven toepasbaar. Binnen het onderzoek is daarom besloten om bepaalde resultaatgebieden uit de score te halen. De methodiek van de Quick Scan heeft in dit onderzoek, met in acht neming van de gevoeligheden en het niet voor alle bedrijven volledig toepasbaar zijn, wel zijn waarde bewezen. Met de Quick Scan is een eerste aanzet gegeven om het management op bedrijven in de breedte te analyseren, waarbij de ondernemers de resultaten herkenden en erkenden.

## 5.2 Methodiek taakanalyse

De gebruikte methode voor het vaststellen van de tijdbesteding van een agrarisch ondernemer is een relatieve methode. De deelnemers aan het onderzoek hebben de tijdbesteding zelf zo goed mogelijk geschat. Daarbij relateren de deelnemers de tijdbesteding voor de ene taak vaak aan de tijdbesteding voor de andere taak. Door het gebruiken van deze methode is de kans op afwijkingen groter. Door een absolute meting van de tijdbesteding, via bijvoorbeeld tijdsstudies over meerdere dagen of weken, is een preciezer beeld te verkrijgen (Schilden, 1990). Dit vergt echter van onderzoekers en deelnemers een grotere inspanning.

De gebruikte methode is een goede verkenning van de tijdbesteding van de agrarische ondernemer. Des te meer omdat het de eerste keer is dat bij Nederlandse agrarische ondernemers een dergelijke inschatting van de tijdbesteding aan managementtaken gemaakt wordt.

## 5.3 Resultaten Quick Scan

Op basis van de aangepaste score waren van de 27 deelnemende bedrijven er 10 productgeoriënteerd, 13 procesgeoriënteerd en 4 systeemgeoriënteerd; geen enkel bedrijf was ketengeoriënteerd of had de ontwikkelingsfase van totale kwaliteit bereikt. De bedrijven waren geen aselechte steekproef van alle tuinbouw- en veehouderijondernemingen in Nederland, maar komen uit het netwerk van de onderzoekers. Dit heeft er waarschijnlijk toe geleid dat de bedrijven uiteindelijk minder evenwichtig over de verschillende oriëntaties verdeeld waren. Vanuit de achtergrond van het gehanteerde managementmodel zijn de resultaten ook niet zo verwonderlijk. Het bereiken van de systeemgerichte oriëntatie is een echte mijlpaal in de ontwikkeling van een bedrijf, waarbij sprake is van een echte kwaliteitsbarrière. Hierdoor is het ook te verwachten dat het merendeel van de bedrijven met name product- en procesgeoriënteerd zijn.

## 5.4 Resultaten taakanalyse

In de taakanalyse is onder andere gekeken naar de tijd die een ondernemer spendeert aan activiteiten op uitvoerend, operationeel, tactisch en strategisch niveau. Het niveau van deze taken is te koppelen aan de drie clusters van competenties van een agrarisch ondernemer: uitvoerende taken met vakmanschap ('kennis en ervaring van het product en de wijze van produceren'), operationele en tactische taken met management ('regelen en organiseren rondom de productie'), en strategische taken met ondernemerschap ('bepalen van een strategie en het tot uitvoering brengen hiervan').

De deelnemers in de tuinbouw zijn meer manager dan de deelnemers in de veehouderij. Qua tijdbesteding zijn de deelnemers in veehouderij voornamelijk vakman. De helft (melkveehouderij) tot

tweederde (varkenshouderij) van de tijd wordt besteed aan uitvoerende werkzaamheden. De deelnemers in de veehouderij moeten in verhouding met de tuinbouwers veel tijd aan uitvoerende taken besteden, omdat er weinig vaste en losse medewerkers op het bedrijf zijn die deze taken kunnen overnemen. Het is dus geen onwil of onkunde, maar een resultante van het niet hebben van personeel. Kleinschaligheid (geen personeel) dan wel grootschaligheid (wel personeel) lijkt dus een rol te spelen in de mogelijkheden om zowel vakman als manager als ondernemer te zijn.

Aan het 'echte ondernemerschap' (de strategische taken) lijkt in verhouding weinig tijd besteed te worden (minder dan 10% van de bedrijfstijd). Vanuit het perspectief dat een kleine 10% van de bedrijfstijd besteed wordt aan vragen als 'moet ik mijn bedrijf voortzetten?', 'moet ik mijn bedrijf uitbreiden; zo ja, waar en met hoeveel?' en 'moet ik de geplande investering nu wel of niet doen?', kunnen we concluderen dat de deelnemers toch vaak bezig zijn met taken die verder in de toekomst liggen en er wel degelijk ondernemerschap in de deelnemers schuilt.

Ondanks dat veehouders de meeste tijd besteden aan uitvoerende werkzaamheden, gaat dit niet ten koste van strategische taken. Met name varkenshouders besteden ten opzichte van tuinders juist meer tijd aan strategische taken, zoals het nadenken over de continuïteit van het bedrijf. Wellicht hebben de huidige ontwikkelingen in de veehouderijsector (regeling beëindiging veehouderijbedrijven, EU-nitraatrichtlijn, huisvestings-, milieu- en welzijnswetgeving) op dit moment een grote invloed op het tijdbestedingspatroon van veehouders.

## 5.5 Resultaten Quick Scan in relatie tot resultaten taakanalyse

Bij de opzet van het onderzoek werd verondersteld dat verschillen in ondernemerschap zich uiteten in het tijdbestedingspatroon. Indien de taken ingedeeld worden naar de tijdsspanne waarop ze betrekking hebben (strategisch, tactisch, operationeel en direct uitvoerend productiewerk) lijkt dit gedeeltelijk te kloppen. Een hoger aangepaste score voor de Quick Scan gaat gepaard met een verschuiving in de tijd die besteed wordt aan de verschillende managementtaken: de tijd besteed aan uitvoerende taken neemt af, en de tijd besteed aan operationele en tactische taken neemt toe bij een hogere score. De toename van de tijd besteed aan tactische taken speelt echter pas een rol bij Systeem – en Systeem + georiënteerde bedrijven. Dat de score geen relatie heeft met de tijdbesteding aan strategische taken, kan waarschijnlijk verklaard worden door de conclusie in de vorige paragraaf (tijd besteed aan strategische taken wordt beïnvloed door aard ontwikkelingen in sector).

Enerzijds blijkt er een duidelijke afnemende relatie tussen de tijd besteed aan uitvoerende taken en de score van de Quick Scan, anderzijds moeten veehouderijbedrijven relatief veel tijd besteden aan uitvoerend werkzaamheden. Dit heeft het risico dat de veehouderijbedrijven noodgedwongen belemmerd worden in hun bedrijfsontwikkeling. Er is voor veehouderij zonder personeel weinig tijd om zich met zaken bezig te houden die noodzakelijk zijn voor het doorgroeien naar een maatschappijgeoriënteerde onderneming.

De relatie tussen de Quick Scan score en de bedrijfstijd die werd besteed aan verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering zoals bedrijfscontinuïteit, inkoop en afzet e.d. (figuur 13) is essentiële informatie om agrarische ondernemers te kunnen helpen in de ontwikkeling van hun bedrijf en de mate van het ondernemerschap. De figuur geeft inzicht in de aandachtsvelden waarop een ondernemer zijn aandacht moet richten en zijn tijd aan moet besteden om een bepaald organisatiegebied of resultaatgebied verder uit te bouwen.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### Quick Scan

- De Quick Scan is een goede methode om agrarische bedrijven met hun ondernemers op hun ondernemerschap door te lichten.
- Van de 27 deelnemende bedrijven waren 10 bedrijven productgeoriënteerd, 13 procesgeoriënteerd en 4 systeemgeoriënteerd. De gevonden oriëntatie werd door de ondernemers herkend en onderschreven.
- De ondernemers ervaren de Quick Scan als een verbreding van de kijk op hun ondernemerstaken. Het benoemt systematisch de aandachtsgebieden voor de ondernemer en vormt een basis om het bedrijf verder structuur te geven.
- Voor systeemgeoriënteerde bedrijven is de Quick Scan een mogelijkheid om zelf het bedrijf in kaart te brengen.
- De interviewers hadden de bedrijven voordat de gesprekken plaatsvonden hoger ingeschat dan bleek uit de resultaten van de Quick Scan. Dit betekent dat zij, naast de ondernemers zelf, ook vooraf niet alle aandachtsgebieden in hun beoordeling betrokken.

### Taakanalyse

- De tuinders en veehouders werken gemiddeld 53 uur per week in hun bedrijf. De variatie in tijdbesteding is zeer groot.
- Gemiddeld zijn de ondernemers 11% van de bedrijfstijd met meerdere taken tegelijk bezig (dubbeltaken).
- Gemiddeld wordt bijna 46% van de bedrijfstijd besteed aan uitvoerende werkzaamheden (vakmanschap), 35% aan operationele en 13% aan tactische taken (samen het management). Aan strategische taken (ondernemerschap) besteedt men gemiddeld 6%. Het wel of niet hebben van personeel, wat samen gaat met de omvang van het bedrijf, bepaalt voor een groot deel de tijd die een ondernemer aan uitvoerende taken moet besteden. Schaalgrootte lijkt dus een rol te spelen in het zijn van vakman, manager en ondernemer ineen.

### Combinatie Quick Scan en taakanalyse

- Verschillen in ondernemerschap uiten zich tijdens dit onderzoek in het tijdbestedingspatroon. Met een hogere Quick Scan score neemt het aandeel uitvoerende taken af en het aandeel operationele en tactische taken toe.
- Er lijkt een relatie te zijn tussen de tijdbesteding aan bepaalde taken en het ontwikkelingsstadium van de onderneming voor enkele aandachtsgebieden van de Quick Scan. Dit betreft tijdbesteding aan:
  - 'continuïteit bedrijf' en de aandachtsgebieden 'beleid en strategie' en 'leiderschap';
  - 'informatieverzameling en kennisuitwisseling' en de aandachtsgebieden 'management middelen' en 'management processen';
  - 'personeel' en het aandachtsgebied 'waardering medewerkers';
  - 'inkoop en afzet' en de aandachtsgebieden 'waardering klanten en leveranciers' en 'waardering maatschappij'.
- Op basis van deze resultaten kan modern agrarisch ondernemerschap gericht ontwikkeld worden door meer tijd te besteden aan bepaalde taken.
- Schaalgrootte kan een risicofactor zijn voor de ontwikkeling van het bedrijf naar een ontwikkelingsfase gericht op totale kwaliteit.

## **Workshops**

De deelnemers ervoeren de workshops als een goede methode om met de materie kennis te maken, maar vooral om met elkaar ervaringen te delen op “nieuwe terreinen”.

## **Algemene conclusie**

Het wel of niet tijd besteden aan bepaalde taken en het hebben van een hoge of lage Quick Scan score wil niets zeggen over de economische prestaties van het bedrijf. Die kunnen uitstekend zijn en perspectief bieden voor bedrijfsontwikkeling in economische zin (kan er een volwaardig arbeidsinkomen gerealiseerd worden en kan er voldoende gereserveerd worden om te investeren (perspective to produce). De maatschappij dwingt echter andere waarden en normen af in relatie tot het voortbrengen van agrarische producten: de wijze waarop geproduceerd wordt (license to produce) en de kwaliteit van het product (license to sell). In relatie tot de license to produce en de license to sell is het essentieel dat een ondernemer zich ontwikkelt in de lijn van het gehanteerde managementmodel en in deze ontwikkeling op bepaalde momenten meer tijd besteed aan bepaalde taken.

## **Aanbevelingen**

Het bepalen van de wijze waarop het management op een bedrijf is georganiseerd en de tijd die de ondernemer aan zijn managementtaken besteedt, was een eenmalige bepaling. Voor de ontwikkeling van het ondernemerschap is het noodzakelijk dat over een langere periode bedrijven gevolgd worden. Men krijgt dan inzicht in de snelheid waarmee bedrijven zich ontwikkelen en in de knelpunten die daarbij optreden. Op basis van deze informatie kunnen dan voor de verschillende oriëntaties hulpmiddelen uitgewerkt worden, waarmee ondernemers zich op een evenwichtige manier naar de volgende oriëntatie kunnen ontwikkelen. Het is daarbij aan te bevelen dat de ondernemer de ontwikkeling van zijn bedrijf en het ondernemerschap stap voor stap aanpakt. Dit betekent dat alle aandachtsgebieden zoveel mogelijk in dezelfde oriëntatiefase moeten zitten en dat er niet al te grote verschillen in oriëntatie zijn. Begeleiding door een deskundige is in dit proces zeker aan te bevelen. Gezien de ervaringen met tuinders in de workshops is kennisoverdracht door middel van actieve deelname in workshops een aan te bevelen werkwijze.

## Literatuur

Alleblas, J.T.W., J.C.J. Ammerlaan en J.K. Nienhuis, 1984, Managementadvies: Vragenlijst, instructie, aanbevelingen, PBG, Naaldwijk.

Anoniem, 1986. Informatiemodel melkveehouderij, Proefstation voor de rundveehouderij, de schapehouderij en de paardenhouderij (PR), Lelystad.

Anoniem, 1997, Handleiding Positiebepaling & Verbeteren ondernemingen. Bewust werken aan verbeteren van resultaten, Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch

Anoniem, 2000a, Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel, Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch

Anoniem, 2000b, Gids voor toepassing van het INK-managementmodel. Ondernemingen, Instituut Nederlandse Kwaliteit, Den Bosch.

Baltussen, Ir. W.H.M. 1985 Informatiemodel: Stimulans tot verdere Automatisering in de varkenshouderij, Proefstation voor de Varkenshouderij, Rosmalen.

Blanken, K., A.J.H. van Lent, C. Visscher, 2000, Arbeidsbehoefte en kosten voersystemen, Intern rapport 437, Praktijkonderzoek Rundvee, Schapen en Paarden (PR), Lelystad, 48p.

Boehlje, M.D. en V.R. Eidman, 1984, Farm management, Wiley, New York, 806p.

Dierenbescherming, 2001. Veehouderij in het jaar 2030. Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren, Den Haag, 23 pp.

Genstat, 1994. Genstat 5, Release 3 Reference Manual. Oxford Science Publications. Clarendon Press, Oxford.

Hendrix, A.T.M. en M.van der Schilden, 1993, Taaktijden voor de snijbloemteelt onder glas, Rapport 93-96, IMAG-DLO, Wageningen, 71 p.

Hendrix, A.T.M. en M.van der Schilden, 1996, Arbeidskundige aspecten bij het oogsten van rozen, Rapport 96-08, IMAG-DLO, Wageningen, 48p.

De Lauwere, C., K. Verhaar en H. Drost, 2002. Het mysterie van het ondernemerschap; Boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij. Uitgave van IMAG te Wageningen.

LNV, 1999, Kracht en Kwaliteit: het LNV beleidsprogramma 1999-2002, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 79p.

LNV, 2000, Voedsel en Groen: het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief, Ministerie voor Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag, 84 p.

Looije, A.A.J., M. van der Schilden, A. Vink, 1994, Arbeidsbehoefte bij het planten van bloembollen in netten, Nota P 94-34, IMAG-DLO, Wageningen, 16p.

LTO-Nederland, 1999, Kwaliteit en verantwoordelijkheid : de visie van LTO Nederland op de toekomst van de varkenshouderij in Nederland, Vakgroep LTO Varkenshouderij, Den Haag, 36p.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel, 1999, Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management, Schiedam: Scriptum Management.

Mintzberg, Henry, 1999, Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties. Amsterdam / Antwerpen Uitgeverij Contact, ISBN: 9025404952

Proefstation voor de Rundveehouderij, Schapenhouderij en Paardenhouderij, 1988, Handboek voor de rundveehouderij, PR, Lelystad, 376p.

Roelofs, P.F.M.M., M.G.A.M. van Asseldonk, M. van der Schilden, 1999, Taaktijden voor de varkenshouderij, Proefverslag P1.232, Praktijkonderzoek Varkenshouderij, Rosmalen, 48p.

Rougoor, C.W., 1999. Management, milk production level and economic performance. Proefschrift Vakgroep voor Economie en Management van de Landbouw Universiteit te Wageningen, 145 pp.

Schilden, M. van der, 1990, Ontwikkeling methode taakanalyse, Nota 472, IMAG-DLO, Wageningen, 34p.

Schilden, M. van der, A.T.M. Hendrix, 1990, Arbeid bij potplanten, Nota P-531, IMAG-DLO, Wageningen, 25p.

Selman, G.R.N.M., E. van Rijssel, A.A. van der Maas, 1987, Het gedetailleerde Informatiemodel glastuinbouw: basis voor automatisering en uniformering, SITU, Naaldwijk, 36p.

Stichting Natuur en Milieu, 2001. Toekomstvisie 2030: Duurzame landbouw in harmonie met de natuur, 56 pp.

P.E. Tameling en A.H.M. Tempelaars. Reeks 'Padvinder' een uitgave van het Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Ploeg, J.D. van der, 1999, De virtuele boer, Van Gorcum, Assen, isbn 9023234960, 482p.

Vermeulen, P.C.M. en J. Weverwijk, 2000, Arbeidsorganisatie en schaalgrootte. Fase 1 (H)erken verschillende ontwikkelingen, PBG, Naaldwijk, 53 p.

Wijffels, H.H.F., 2001, Toekomst voor de Veehouderij: agenda voor een herontwerp van de sector, Ministerie van LNV, Den Haag, 21 pp.

TDM, 1990. Takdoorsnijdend Informatiemodel; financieel administratief management agrarisch bedrijf. L.E.I. en V.L.B., losbladig.



## Bijlagen

### Bijlage 1 Bedrijfsprofiel Quick Scan

#### VRAGENLIJST (Tuinbouw)

##### Persoonlijke gegevens

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

#### Deel 1: Algemene gegevens

##### 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>

<b>Gewas</b>	<b>Oppervlakte</b>
.....	.....m <sup>2</sup>
.....	.....m <sup>2</sup>
.....	.....m <sup>2</sup>

Eventuele samenwerkingsverbanden (evt. telersvereniging): .....

Afzetmethode: .....

Overige bijzonderheden: .....

**Deel 2: Vragen bedrijfsprofiel****a. De organisatiegebieden***Handleiding interview:*

- Lees eerst de toelichting en stel dan de vraag.
- Vul bij de stellingen met een 'j' of een 'n' in het hokje in als de stelling al dan niet van toepassing is op het bedrijf.
- Denk bij het beantwoorden van de vragen na over de verschillende denkniveaus: zelf, medewerkers, derden, keten, samenleving, toevallig, bewust gepland.

**1 Leiderschap****1a Betrokkenheid ondernemer(s)**

*Toelichting: In betrokkenheid ondernemer(s) gaat het erom in hoeverre u betrokken bent bij het reilen en zeilen van uw bedrijf, het wel en wee van uw medewerkers, het succes van klanten en leveranciers en de positie die uw bedrijf heeft in de maatschappij.*

*Vraag: Hoe bent u als ondernemer betrokken bij de bedrijfsvoering, in hoeverre betreft u de belangen van uw medewerkers of anderen buiten het bedrijf (klanten, leveranciers) erbij?*

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

### 1b Ondersteunen van verbetering

*Toelichting: In ondersteuning van verbetering gaat het erom in hoeverre er financiële en materiele ondersteuning is bij het verbeteren van (onderdelen van) uw bedrijf.*

Vraag: Hoe bereikt u verbeteringen en hoe bepaald u of er verbeterd moet worden?

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

### 1c Erkenning en waardering

*Toelichting: Bij erkenning en waardering gaat het om de mate waarin u prestaties die geleverd zijn door medewerkers (h)erkent en waardeert*

Vraag: Hoe belooft en waardeert u de medewerkers (gezinsleden)?

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

## 2 Beleid en strategie

### 2a Gebruik van informatie

*Toelichting: In gebruik van informatie gaat het om het verzamelen van informatie over de belangrijkste ontwikkelingen in de markt om te achterhalen waar de kansen en bedreigingen liggen voor uw bedrijf*

Vraag: Welk type informatie gebruikt u om uw bedrijf te leiden?

- Informatie betreft incidenten (klachten, storingen, fouten, gemiste orders) (1)
- De gebruikte informatie heeft vooral betrekking op beheersing van het productieproces (2)
- Afwijkingen van doelen worden voor alle bedrijfsprocessen gemeten en leiden tot bijstelling (3)
- Er is gestructureerd overleg met afnemers en leveranciers waarin informatie wordt uitgewisseld (4)
- Maatschappelijk relevante ontwikkelingen worden bijgehouden (5)

### 2b Ontwikkelen van beleid en strategie

*Toelichting: In Ontwikkelen van beleid en strategie gaat het om de manier waarop u de verkregen informatie gebruikt voor het bepalen van de belangrijkste doelstellingen van uw bedrijf en de manier waarop u die probeert te bereiken.*

Vraag: Hoe komen beleid en strategie tot stand?

- Beleid en strategie zitten in het hoofd van de ondernemer (1)
- De ondernemer bepaalt na overleg met de medewerkers / gezinsleden strategie en beleid (2)
- Verbeterplannen voor het productie proces vormen een duidelijk onderdeel van het beleid (2)
- Beleid en strategie zijn samen met de medewerkers (familieleden) bepaald (3)
- Het beleid is gericht op verbetering van het bedrijf als geheel (3)

- Er is een beleid om door samenwerking met andere bedrijven een maximale toegevoegde waarde in de keten te bereiken (4)
- Beleid en strategie zijn afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen (5)

## 2c Uitvoeringsplannen

*Toelichting: Bij uitvoeringsplannen wordt de manier waarop u de doelstellingen van uw bedrijf probeert te verwezenlijken behandeld*

*Vraag: Op welke manier meet en toetst u prestaties?*

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

## 2d Communicatie

*Toelichting: In communicatie wordt gekeken naar de manier waarop werknemers betrokken worden bij het bepalen van de doelstellingen en uitvoeringsplannen voor uw bedrijf.*

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

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

## 2e Toetsing en verbetering

*Toelichting: In toetsing en verbetering gaat het over de manier waarop gecheckt wordt of gestelde doelen ook bereikt zijn.*

*Vraag: Hoe komt u aan verbeterplannen? In welke mate is verbetering opgenomen in Beleid en Strategie?*

- Toevallige informatie (klachten, storingen, gemiste orders) leidt tot aanpassing van beleid (1)
- Geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd om herhaling te voorkomen (2)
- Periodieke evaluatie van het bedrijf en van de marktontwikkelingen is bepalend voor het stellen van prioriteiten en het uitvoeren van verbeteringen (3)
- Mogelijkheden van leveranciers, medewerkers en andere partners hebben invloed op het toekomstige beleid (4)
- De beste praktijkervaring uit de wereld wordt verzameld en op eigen wijze toegepast (5)

## 3 Medewerkers

### 3a Personeelsbeleid

*Toelichting: Bij de module personeelsbeleid wordt aandacht besteed aan zaken als beoordeling en beloning, mogelijkheden voor promotie, arbeidsvoorwaarden en personeelsplanning.*

*Vraag: Wat verwacht u van uw personeel?*

- De medewerker(s) weten welk type werk er van hen verwacht wordt (1)
- Er worden periodiek beoordelingsgesprekken gehouden (2)
- Het personeelsbeleid is onderdeel van het bedrijfsbeleid (3)
- Het personeelsbeleid is afgestemd op wensen van leveranciers, afnemers en andere partners (4)
- Het personeelsbeleid is afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen (5)

### 3b Bevorderen van deskundigheid

*Toelichting: In de module bevorderen deskundigheid wordt aandacht besteed aan de manier waarop deskundigheid van uw werknemers wordt verhoogd of op peil wordt gehouden.*

*Vraag: Vertel iets over het opleiden van medewerkers en het op peil houden van hun deskundigheid.*

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

### 3c Betrokkenheid medewerkers (familieleden)

*Toelichting: In de module betrokkenheid werknemers wordt aandacht besteed aan de mate waarin de medewerkers betrokken worden of zich betrokken voelen bij uw bedrijf.*

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

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

## 4 Middelen

### 4a Financiën

*Toelichting: In financiën gaat het om de manier waarop financiële middelen worden toegewezen en beheerd.*

*Vraag: Hoe worden de uitgaven bepaald?*

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

### 4b Informatie

*Toelichting: In informatie gaat het om de manier waarop informatie over processen op uw bedrijf wordt vastgelegd, beheerd en ingezet.*

*Vraag: Welke informatie wordt vastgelegd, en voor wie is deze beschikbaar?*

- Interne bedrijfsgegevens worden geregistreerd (1)
- Informatie heeft vooral betrekking op het productieproces (2)
- Bij alle leidinggevenden is de benodigde informatie beschikbaar (3)
- Partners in de keten voorzien elkaar van informatie (4)
- Informatie over ontwikkelingen in de samenleving wordt gebruikt voor continue verbetering (5)

#### 4c Materialen en diensten

*Toelichting: In materialen en diensten gaat het om de manier waarop goederen die nodig zijn op uw bedrijf worden ingekocht en beheerd.*

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

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

#### 4d Technologie en kennismangement

*Toelichting: In technologie en kennismangement gaat om de manier waarop u omgaat met kennis en nieuwe ervaringen op uw bedrijf.*

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

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

### 5 Processen

#### 5a Identificatie van processen

*Toelichting: In identificatie van processen gaat over de manier waarop u de structuur van uw bedrijf en de verschillende processen op het bedrijf zichtbaar maakt en vastlegt.*

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

- Er is een organisatieschema/TVB-schema (1)
- Productieprocessen en de afzonderlijke processtappen zijn beschreven (2)
- Alle processen en de onderlinge relaties zijn systematisch vastgelegd (3)
- De relatie tussen de eigen processen en die van afnemers is bekend (4)
- De invloed van processen op de maatschappij en andersom zijn in kaart gebracht (5)

#### 5b Besturen en beheersen

*Toelichting: Besturen en beheersen handelt over de manier waarop u processen op het bedrijf meet om te beoordelen of ze nog naar wens verlopen.*

*Vraag: Hoe en op basis waarvan wordt de wijze van werken bepaald?*

- De ondernemer bepaalt de wijze van werken (1)
- Wijze van werken is beschreven (2)
- De procesverantwoordelijke heeft de beslissende stem (3)
- De bedrijfsvoering wordt gestuurd op basis van informatie van leveranciers en afnemers (4)
- Het maatschappelijk effect van de bedrijfsuitoefening wordt gemeten (5)

### **5c Doorlichten en verbeteren**

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

Vraag: Hoe wordt het verbeteren van processen ingebakken in uw organisatie?

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

### **5d Innovatie van processen**

*Toelichting: In innovatie van processen gaat het om hoe met vernieuwende ideeën wordt omgegaan.*

Vraag: Op welke manier werkt uw bedrijf aan nieuwe ideeën?

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

### **5e Invoeren van procesveranderingen**

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

Vraag: Hoe voert u veranderingen door op uw bedrijf?

- Verandering van de werkmethode gebeurt door technici en andere (externe) deskundigen (1)
- Medewerkers (familieleden) worden vooraf geïnformeerd over de gewijzigde situatie (2)
- Veranderingen worden planmatig doorgevoerd en het effect wordt geëvalueerd (3)
- Invoering van veranderingen gebeurt in nauw overleg met afnemers, leveranciers en eventuele andere partners (4)
- De maatschappelijke verantwoordelijkheid is mede bepalend voor aard en tempo van procesveranderingen (5)

## Bepalen van de score van de organisatiegebieden

Aan de hand van een voorbeeld wordt uitgelegd hoe de score voor de organisatiegebieden bepaald kan worden. Stel u heeft voor 'Leiderschap' de volgende stellingen met 'j' ingevuld:

<b>1 Leiderschap</b>	
<b>1a Betrokkenheid ondernemer(s)</b>	
<i>Vraag: Hoe bent u als ondernemer betrokken bij de bedrijfsvoering, in hoeverre betreft u de belangen van uw medewerkers of anderen buiten het bedrijf (klanten, leveranciers) erbij?</i>	
<i>Toel.: In betrokkenheid ondernemer(s) gaat het erom in hoeverre u betrokken bent bij het reilen en zeilen van uw bedrijf, het wel en wee van uw medewerkers, het succes van klanten en leveranciers en de positie die uw bedrijf heeft in .....</i>	
<input checked="" type="checkbox"/>	De ondernemer is met uitvoerende taken bezig
<input checked="" type="checkbox"/>	De ondernemer stimuleert betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers (familieleden)
<input checked="" type="checkbox"/>	De manier van werken wordt regelmatig met de medewerkers (familieleden) besproken
<input type="checkbox"/>	De ondernemer voert van tijd tot tijd evaluaties van het bedrijf uit
<input type="checkbox"/>	De belangen van afnemers en leveranciers worden voortdurend afgestemd met die van het bedrijf
<input type="checkbox"/>	De ondernemer probeert met zijn bedrijf ook de kwaliteit van de samenleving te verbeteren
<b>1b Ondersteunen van verbetering</b>	
<i>Vraag: Hoe bereikt u verbeteringen en hoe bepaald u of er verbeterd moet worden?</i>	
<i>Toel.: In ondersteuning van verbetering gaat het erom in hoeverre er financiële en materiele ondersteuning is bij het verbeteren van (onderdelen van) uw bedrijf.</i>	
<input checked="" type="checkbox"/>	De nadruk wordt gelegd op vakmanschap en inzet
<input checked="" type="checkbox"/>	Nadruk wordt gelegd op het verbeteren van het productieproces
<input checked="" type="checkbox"/>	De meting en analyse van bedrijfskengetallen vormt de basis voor verbetering van alle bedrijfsprocessen
<input type="checkbox"/>	Er wordt met afnemers samengewerkt om de resultaten van beide bedrijven te verbeteren
<input checked="" type="checkbox"/>	De ondernemer geeft medewerkers (familieleden) de ruimte voor maatschappelijke activiteiten
<b>1c Erkenning en waardering</b>	
<i>Vraag: Hoe beloont en waardeert u de medewerkers (gezinsleden)?</i>	
<i>Toel.: Bij erkenning en waardering gaat het om de mate waarin u prestaties die geleverd zijn door medewerkers (h)erkent en waardeert.</i>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Medewerkers (familieleden) worden door de ondernemer aangesproken op tegenvallende prestaties
<input type="checkbox"/>	Discipline in de uitvoering van het werk wordt gewaardeerd
<input type="checkbox"/>	Inspanningen van medewerkers (familieleden) om het resultaat te verbeteren worden beloond
<input type="checkbox"/>	Acties van medewerkers (familieleden) om de samenwerking met afnemers, leveranciers, branchegenoten te verbeteren...
<input type="checkbox"/>	Medewerkers (familieleden) worden erkend en gewaardeerd voor maatschappelijke activiteiten

Bij vraag 1b zijn stelling 1, 2 en 3 met 'j' beantwoord. In tabel I vult u dan bij vraag 1b een '1' in kolom fase 1 (voor stelling 1), een '1' in kolom fase 2 (voor stelling 2) en een '1' in kolom fase 3 (voor stelling 3).

Bij vraag 1a zijn stelling 1 en de stellingen 2-1 en 2-2 met 'j' beantwoord. In dit geval vult u dan bij vraag 1a een '1' in kolom fase 1 (voor stelling 1) een '1' in kolom fase 2 (voor stellingen 2-1 én 2-2). Let op: Indien u alleen stelling 2-1 of alleen stelling 2-2 met 'j' had beantwoord, mag u geen '1' in kolom fase 2 invullen! Beide stellingen moeten van toepassing zijn.

Organisatiegebied	deel-aspect	Formu- leering	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE	per deel- aspect	per organisatie- gebied
1 Leiderschap	1a Betrokkenheid ondernemer(s)	1	1	1	0	0	0	2	2	
	1b Ondersteunen van verbetering	1	1	1	1	0	1	3	3	
	1c Erkenning en waardering	1	1	0	0	0	0	1	1	



Tel per regel de aaneengesloten '1'-en op en noteer dit in de kolom 'fase'. Let op: Indien er een '1' staat bij fase 1, fase 2, fase 3 en fase 5, maar niet bij fase 4 (zie vraag 1b), dan noteert u een 3! Transporteer het getal naar de kolom ernaast.

Bereken per organisatiegebied (in dit voorbeeld 'Leiderschap') het gemiddelde en rond het af op een heel getal. In dit voorbeeld is er voor 'Leiderschap'  $2 + 3 + 1 = 6$  punten / 3 vragen = 2 gescoord. Zet dit getal in de laatste kolom.

**Tabel I: Invultabel voor het berekenen van de score voor de organisatiegebieden**

BEREKENING										gemiddeld	gemiddeld
Organisatiegebied	deelaspect	formu- lering	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE	gemiddeld per deelaspect	gemiddeld per organisatiege- bied	
1 Leiderschap	1a Betrokkenheid	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1b Ondersteunen van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1c Erkenning en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 Beleid en	2a Gebruik van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2b Ontwikkelen van beleid en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2c	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2d Communicatie	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2e Toetsing en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
3 Medewerkers	3a	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3b Bevorderen van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3c Betrokkenheid medewerkers	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
4 Middelen	4a Financiën	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4b Informatie	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4c Materialen en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4d Technologie en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
5 Processen	5a Identificatie van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5b Besturen en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5c Doorlichten en	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5d Innovatie van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5e Invoeren van	1	0	0	0	0	0	0	0	0	

## **B. De resultaatgebieden**

### Handleiding interview:

Lees de toelichting en stel vervolgens vast in hoeverre de betreffende gegevens op het bedrijf aanwezig zijn dan wel vergeleken worden in de tijd, ten opzichte van eigen doelstellingen of ten opzichte van collega's. Noteer vervolgens een 'j' in het betreffende hokje als deze vergelijking door het bedrijf wordt uitgevoerd.

### **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 hierover meer 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	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
6a Verloop ofwel gemiddeld dienstverband					
6b Ziekteverzuim					
6c Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt					
6d Aanwezigheid en gebruik beoordelingssysteem					
6e Reacties <sup>1</sup>					

<sup>1</sup> Dit aspect is alleen voorgelegd aan ondernemers in de varkenshouderij

## 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	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
7a Communicatie met en bereikbaarheid voor klanten					
7b Betrouwbaarheid kwaliteit en levertijd / klachten					
7c Samenwerking met klanten					
7d Inzicht in wie de klanten zijn <sup>2</sup>					

<sup>2</sup> Dit aspect is alleen voorgelegd aan ondernemers in de glastuinbouw

## 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	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
8a Werkgelegenheid					
8b Bestuurlijke activiteiten					
8c Kennisdoorstroming naar derden					
8d Milieuvriendelijke investeringen					
8e Waardering door maatschappelijke organisaties <sup>3</sup>					

<sup>3</sup> Dit aspect is alleen voorgelegd aan ondernemers uit de varkenshouderij

## 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. Tevens wordt geprobeerd om onderstaande tabel in te vullen.*

Maatstaven voorgelegd aan ondernemers in de glastuinbouw:

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

## Maatstaven voorgelegd aan ondernemers in de melkveehouderij:

	Gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	Prestatie t.o.v. doelstellingen	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
<b>9a Financiële maatstaven</b>					
9a1 Opbrengst (gld/m <sup>2</sup> )					
9a2 Kosten (gld/m <sup>2</sup> )					
<b>9b Operationele maatstaven</b>					
9b1 Voerefficiëntie					
9b2 Minas					
9b3 Liters/kg melk					

## Maatstaven voorgelegd aan ondernemers in de varkenshouderij:

	Gegevens beschikbaar	trend in de ontwikkeling	Prestatie t.o.v. doelstellingen	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
<b>9a Financiële maatstaven</b>					
9a1 Opbrengst (gld/m <sup>2</sup> )					
9a2 Kosten (gld/m <sup>2</sup> )					
<b>9b Operationele maatstaven</b>					
9b1 Gespeende biggen/zeug/jaar					
9b2 Voerkosten (incl. voerconversie)					
9b3 Afgeleverde biggen/zeug/jaar					
9b4 Groei/big of groei/vleesvarken					

## Bepalen van de score van de resultaatgebieden

Aan de hand van een voorbeeld wordt uitgelegd hoe de score voor de resultaatgebieden bepaald kan worden. Stel u heeft voor 'Waardering door medewerkers' de volgende antwoorden gegeven:

### 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	t.o.v. belangrijkste concurrenten	t.o.v. excellente organisaties
6a Verloop ofwel gemiddeld dienstverband	j	j	j	j	
6b Ziekteverzuim	j				
6c Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt	j	j			j
6d Aanwezigheid en gebruik beoordelingsysteem	j				
6e Reactie	j				

Bij vraag 6a zijn de eerste vier hokjes ingevuld met 'j'. In tabel II vult u dan bij vraag 6a in de eerste vier kolommen een '1' in.

Bij vraag 6c zijn het eerste, tweede en vijfde hokje met 'j' ingevuld. In dit geval vult u dan bij vraag 6c een '1' in de eerste kolom, een '1' in de tweede kolom, en een '1' in de vijfde kolom.

6 Waardering door medewerkers	6a Verloop ofwel gemiddeld dienstverband	1	1	1	1	1	0	4	4	
	6b Ziekteverzuim	2	1	0	0	0	0	1	1	
	6c Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt	3	1	1	0	0	1	3	3	
	6d Aanwezigheid en gebruik beoordelingsysteem	4	1	0	0	0	0	1	1	
	6e Reactie	5	1	0	0	0	0	1	1	2

Tel per regel de '1'-en op en noteer dit in de kolom 'fase'. Let op: In tegenstelling tot de organisatiegebieden mag u voor de resultaatgebieden alle '1'-en optellen, en hoeft u zich niet te beperken tot de aaneengesloten '1'-en. Als er dus een '1' staat bij fase 1, fase 2 en fase 5, maar niet bij fase 3 en 4 (zie vraag 6c), dan noteert u een wel 3! Transporteer het getal naar de kolom ernaast.

Bereken per resultaatgebied (in dit voorbeeld 'Waardering door medewerkers') het gemiddelde en rond het af op een heel getal. In dit voorbeeld is er voor 'Waardering door medewerkers'  $4 + 1 + 3 + 1 + 1 = 10$  punten / 5 vragen = 2 gescoord. Zet dit getal in de laatste kolom.

Tabel II: Invultabel voor het berekenen van de score voor de resultaatgebieden

6 Waardering door medewerkers	6a Verloop ofwel gemiddeld dienstverband	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	6b Ziekteverzuim	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	6c Aantal medewerkers dat jaarlijks opleidingen volgt	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	6d Aanwezigheid en gebruik beoordelingssysteem	4	0	0	0	0	0	0	0	0
	6e Reactie	5	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Waardering door klanten	7a Communicatie met en bereikbaarheid voor klanten	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	7b Betrouwbaarheid kwaliteit en levertijd / klachten	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	7c Samenwerking met klanten	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	7d	4	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Waardering door de maatschappij	8a Werkgelegenheid	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	8b Bestuurlijke activiteiten	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	8c Kennisdoorstroming naar derden	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	8d Milieuvriendelijke investeringen	4	0	0	0	0	0	0	0	0
	8e	5	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Eindresultaten	<b>9a Financiële</b>									
	9a1 kostprijs melk	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	9a2 Liquiditeit	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	9a3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>9b Operationele</b>									
	9b1 krachtvoer/koe	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	9b2 Minas	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	9b3 Liters/Kg melk	3	0	0	0	0	0	0	0	0
9b4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	

## Intekenen van het spinnenweb en het bepalen van de bedrijfsscore

### Intekenen van het spinnenweb

Uit tabel I en tabel II destilleert u de scores per organisatiegebied en per resultaatgebied. Stel dat u de volgende scores per gebied heeft gehaald:

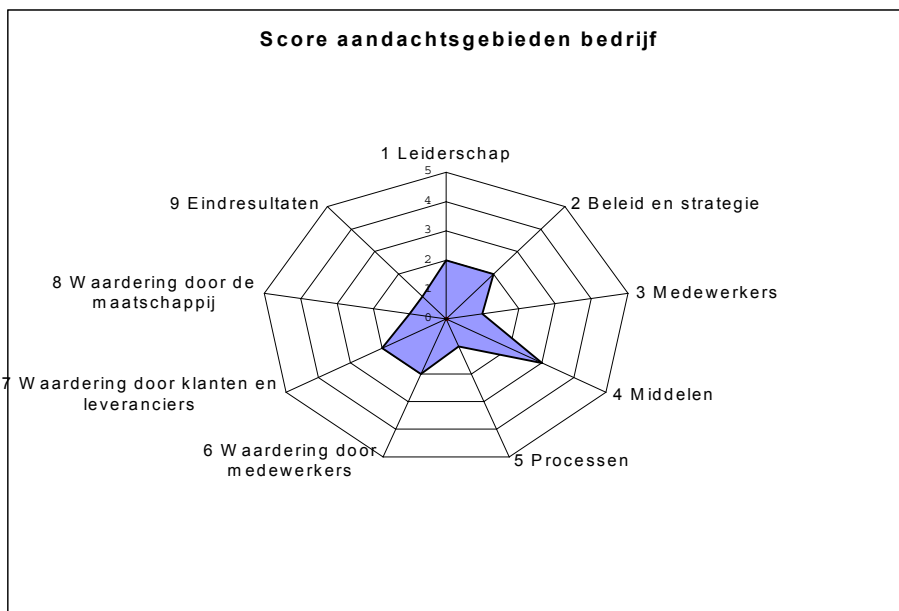
#### Organisatiegebieden

- 'Leiderschap' 2 (overeenkomstig het voorbeeld voor het bepalen van de score voor de organisatiegebieden)
- 'Beleid en strategie' 2
- 'Medewerkers' 1
- 'Middelen' 3
- 'Processen' 1

#### Resultaatgebieden

- 'Waardering door medewerkers' 2 (overeenkomstig het voorbeeld voor het bepalen van de score voor de resultaatgebieden)
- 'Waardering door klant en leverancier' 2
- 'Waardering door maatschappij' 1
- 'Eindresultaten' 1

Zet in het spinnenweb bij 'Leiderschap' een punt op de tweede cirkel. Bij 'Beleid en strategie' ook een punt op de tweede cirkel. Bij 'Medewerkers' een punt op de eerste cirkel enz. Het volgende spinnenweb ontstaat dan:



In figuur II kunt u uw eigen gegevens invullen.



### Bepalen van de bedrijfsscore

De bedrijfsscore is het gemiddelde van de scores per gebied en wordt naar beneden afgerond. In dit voorbeeld  $15 / 9 = 1,7 = 1$

**Figuur II: Spinnenweb**



## Bijlage 2 Vragenlijst taakanalyse

### Vragenlijst taakanalyse

Stappenplan:

- 1 Voor het bezoek vult u deze lijst in
- 2 Tijdens het bezoek gaan we gezamenlijk na hoe de vragenlijst is ingevuld en vragen we om een toelichting
- 3 De verkregen gegevens worden aan u geretourneerd

- Er wordt in de vragenlijst onderscheid gemaakt tussen 'enkeltaken' en 'dubbeltaken'. Er is sprake van een enkeltaak wanneer deze taak de enige taak is die u op dat moment uitvoert. Van een dubbeltaak is sprake wanneer u twee dingen tegelijk doet. Een voorbeeld hiervan is dat beslissingen over bijv. opvolging onder het voeren genomen kunnen worden. Het voeren is dan de hoofdtak, terwijl het denkwerk de neventaak vormt. Het kan zijn dat een taak zowel enkelvoudig als dubbeltaak voorkomt. In dat geval moet voor beiden een tijdsduur opgegeven worden.
- In de laatste kolom staat de aanduiding J/M/W. Deze staat voor Jaar, Maand en Week. Wilt de twee letters die niet van toepassing zijn op het antwoord doorstrepen?
- Centrale vraag in de hele vragenlijst is: **Hoeveel uur besteedt u aan...?**
- *Indien een onderdeel niet van toepassing is op uw bedrijf dan kunt u dit aangeven door n.v.t. in de hokjes te noteren.*

# Taakanalyse Varkenshouderij

## Hoeveel uur besteedt u aan .....?

Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
---------------	----------------	-------------

### 1. Productie

Uitvoeren van bedrijfsprocessen zoals:

insemineren, reinigen van afdelingen, verplaatsen van dieren, klimaatregelen, voeren, controleren op ziekte en gebreken bij de dieren, enten van de dieren, berigheid signaleren, insemineren, begeleiden van werpen, spenen, opslaan ingekochte materialen, overleggen van biggen, selecteren van de dieren en uitvoeren, aan- en afvoeren van de dieren, mestaflaten, mest bewerken en afzetten etc.

.....	.....	J/M/W
-------	-------	-------

Wat zijn hiervan de drie belangrijkste taken:

---

Bepalen van gewenste doelen en streefwaarden van bedrijfsprocessen zoals: .... Klimaatinstellingen, voedingsplan(voerstrategie), huisvesting, gezondheidsstatus, preventief en curatief gezondheidsplan, mestbeheer, aan- en afvoerplan, dek- werp- en speenplan	.....	J/M/W
---	-------	-------

Controleren van gestelde doelen en streefwaarden zoals: Gezondheidsstatus, voergift, klimaatinstellingen, huisvestingscapaciteit, dierconditie, bedrijfshygiene, dierziekten, drachtigheid testen, sterfte%, afvoerredenen	.....	J/M/W
---	-------	-------

### 2. Personeel

Werkoverleg:	.....	J/M/W
--------------	-------	-------

Werkplanning en taakverdeling zoals: Bespreking taakverdeling, maken van werkschema's, ...	.....	J/M/W
---	-------	-------

Werkuitvoering en terugkoppeling met medewerkers, ...:	.....	J/M/W
--	-------	-------

Werkoverleg voor langere termijn (volgende ronde, komend seizoen):	.....	J/M/W
--	-------	-------

Functioneringsgesprekken, sollicitatiegesprekken:	.....	J/M/W
---	-------	-------

Personeelssamenstelling zoals: Keuze voor vaste of losse arbeid, uitbesteden werk, inschakelen uitzendbureau	.....	J/M/W
---	-------	-------

### 3. Technische gegevens en kentallen

Vastleggen en invoeren van technische gegevens en kengetallen zoals: diernummer, geboortedatum, aantal levend + dood geboren biggen	.....	J/M/W
--	-------	-------

## Hoeveel uur besteedt u aan .....?

	Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
Analyseren en evalueren van technische gegevens en kengetallen zoals: ..... Berekenen bedrijfskentallen, (voederconversie, groei,..)		.....	J/M/W
Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning(en) en zonodig bijstellen van de plannen en doelstellingen:	.....	.....	J/M/W

### 4. Economische gegevens en kentallen

#### Uitbesteden?

Ja/Nee	Vastleggen en invoeren van economische gegevens en kengetallen zoals: factureren, betalen, innen, liquiditeitsbeheer, ....:	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Analyseren en evalueren van economische gegevens en kengetallen zoals: financiering korte termijn, overleg met boekhouder en/of accountant, verzekeringen, maken financiële verslagen, ...	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning(en) en zonodig bijstellen van de plannen en economische doelstellingen	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Maken aangifte zoals: BTW, belasting, MINAS, ...	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Keuze van boekhouder, accountant, verzekeraar en/of bank en overleg daarmee over: Investeringsplan, benodigde financiële middelen, ...	.....	.....	J/M/W

### 5. Inkoop en afzet

Afspraken maken met leverancier over inkoop op langere termijn zoals: ..... Prijs, hoeveelheden, levertijd van (kracht)voer, geneesmiddelen e.d		.....		J/M/W
Inkopen en/of bestellen van bedrijfsbenodigdheden zoals: (Kracht)voer, voer, geneesmiddelen, sperma e.d.		.....	.....	J/M/W
Afspraken maken met afnemer over verkoop op langere termijn, zoals: ..... Prijs, verpakking, hoeveelheden, levertijden en -tijdstippen van biggen en vleesvarkens,		.....	.....	J/M/W
Uitvoeren van afzet zoals: Afvoer opfokzeugen, fokbiggen etc, ...		.....	.....	J/M/W
Keuze marktsegment zoals: Biologisch, baconproductie, regulier, ...		.....	.....	J/M/W

## Hoeveel uur besteedt u aan .....

	Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
Keuze afzetkanaal en onderhouden contacten zoals: Slachterij, vleesvarkenhouder, ...	.....	.....	J/M/W
Keuze leverancier en onderhouden contacten zoals: Biggen-, gelten of berenleverancier, KI-organisatie etc. incl. onderhouden	.....	.....	J/M/W

### 6. Informatie verzamelen en kennis uitwisselen

Bijhouden vakkennis zoals: Lezen vakbladen, dagbladen, tijdschriften, internet, bezoeken beurzen, open dagen, bijwonen bijeenkomsten studieclubs, ...	.....	.....	J/M/W
Volgen van cursussen en andere opleidingen:	.....	.....	J/M/W
Het op het bedrijf halen van kennisleveranciers zoals: Voorlichting, vertegenwoordiger leverancier, ...	.....	.....	J/M/W
Opstellen opleidingsplan: Zowel voor eigen kennisbehoefte als voor personeel	.....	.....	J/M/W
Bepalen van behoefte aan opleiding en kennis			

### 7. Continuïteit bedrijf

#### ***Beslissingen, handelingen en plannen waarbij de bedrijfsopzet ter discussie staat:***

Opstellen van lange termijn doelstellingen	.....	.....	J/M/W
Bepalen ondernemingsvorm en opvolging	.....	.....	J/M/W
(Investerings)beslissingen zoals: nieuw- en/of verbouw, uitbreiding, verplaatsing naar het buitenland, ...	.....	.....	J/M/W
Nadenken over toekomstige product- en markteisen en de eventuele gevolgen daarvan voor de bedrijfsopzet.	.....	.....	J/M/W

# Taakanalyse Melkveehouderij

## Hoeveel uur besteedt u aan .....?

Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
---------------	----------------	-------------

### 1. Productie

Uitvoeren van bedrijfsprocessen zoals: Ruwvoederteelt (Ruwvoederwinning, Graslandbeheer, Maïsteelt, Bemesting, ...) Veevoeding (Voeren van de dieren, ...) Gezondheidszorg (dierverzorging, aan- en afvoer dieren, jongveeverzorging, ...) Voortplanting (vaststellen tochtigheid, stierkeuze, insemineren, afkalven, ...) Melkproductie (melken, ...)	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

Bepalen van gewenste doelen en streefwaarden van bedrijfsprocessen zoals: .... Ruwvoederteelt (Opstellen graslandgebruiksplan, ...) Veevoeding (Rantsoenberekening, ...) Gezondheidszorg Voortplanting (Opstellen plan voor veevervanging, bepalen afkalfpatroon, ...) Melkproductie (Opstellen gewenste melkgiften, ...)	.....	.....	J/M/W
--	-------	-------	-------

Controleren van gestelde doelen en streefwaarden zoals: Ruwvoederwinning (Bijhouden van groei, bemestingtoestand en vochtbalans, ...) Veevoeding (Bijhouden voorraden, Bijhouden rantsoensamenstelling, ...) Gezondheidszorg (Controleren groei jongvee, ...) Voortplanting (Vaststellen tussenkalftijd, ...) Melkproductie (Bijhouden melkproductie, ...)	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

### 2. Personeel

Werkoverleg:	.....	.....	J/M/W
--------------	-------	-------	-------

Werkplanning en taakverdeling zoals: Bespreking taakverdeling, maken van werkschema's, ...	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

Werkuitvoering en terugkoppeling met medewerkers, ...:	.....	.....	J/M/W
--	-------	-------	-------

Werkoverleg voor langere termijn (volgende ronde, komend seizoen, ...):	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

Functioneringsgesprekken, sollicitatiegesprekken:	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

Personeelssamenstelling zoals: Keuze voor vaste of losse arbeid, uitbesteden werk, inschakelen uitzendbureau	.....	.....	J/M/W
---	-------	-------	-------

### 3. Technische gegevens en kentallen

Vastleggen en invoeren van technische gegevens en kengetallen zoals: Melkgift, krachtvoeropname, datum insemineren, afkalfdatum, groei, ...	.....	.....	J/M/W
--	-------	-------	-------

## Hoeveel uur besteedt u aan .....

	Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
Analyseren en evalueren van technische gegevens en kengetallen zoals: ..... Berekenen bedrijfskentallen, ...		.....	J/M/W
Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning(en) en zonodig bijstellen van de plannen en doelstellingen:	.....	.....	J/M/W

### 4. Economische gegevens en kentallen

#### Uitbesteden?

Ja/Nee	Vastleggen en invoeren van economische gegevens en kengetallen zoals factureren, betalen, innen, liquiditeitsbeheer, ....:	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Analyseren en evalueren van economische gegevens en kengetallen zoals financiering korte termijn, overleg met boekhouder en/of accountant, verzekeringen, maken financiële verslagen, ... :	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning(en) en zonodig bijstellen van de plannen en economische doelstellingen: J/M/W		.....	.....
Ja/Nee	Maken aangifte zoals: BTW, belasting, MINAS, ...	.....	.....	J/M/W
Ja/Nee	Keuze van boekhouder, accountant, verzekeraar en/of bank en overleg daarmee over: Investeringsplan, benodigde financiële middelen, ...	.....	.....	J/M/W

### 5. Inkoop en afzet

Afspraken maken met leverancier over inkoop op langere termijn zoals: ..... Prijs, hoeveelheden, levertijd van (kracht)voer, melkpoeder, geneesmiddelen, (kunst)mest, brandstoffen, smeermiddelen, sperma, loonwerker, ...		.....		J/M/W
Inkopen en/of bestellen van bedrijfsbenodigdheden zoals: (Kracht)voer, melkpoeder, geneesmiddelen, kunstmest, brandstoffen, smeermiddelen, sperma, ...		.....	.....	J/M/W
Afspraken maken met afnemer over verkoop op langere termijn, zoals: ..... Prijs, verpakking, hoeveelheden, levertijden en -tijdstippen van melk, vee, vlees,		.....	.....	J/M/W
Uitvoeren van afzet zoals: Afvoer melk, afvoer vee, regelen huisverkoop, ...		.....	.....	J/M/W
Keuze marktsegment zoals: Biologisch, zelf kazen verkoop aan huis, (niet agrarische) neventak, regulier, ...		.....	.....	J/M/W

## Hoeveel uur besteedt u aan .....

	Enkel taak	Dubbel taak	Uren per
Keuze afzetkanaal en onderhouden contacten zoals: Melkcoöperatie, veehandelaar, ...	.....	.....	J/M/W
Keuze leverancier en onderhouden contacten zoals: Voerleverancier, KI-vereniging, werktuigenvereniging loonbedrijf, ...	.....	.....	J/M/W

### 6. Informatie verzamelen en kennis uitwisselen

Bijhouden vakkennis zoals: Lezen vakbladen, dagbladen, tijdschriften, internet, bezoeken beurzen, open dagen, bijwonen bijeenkomsten studieclubs, ...	.....	.....	J/M/W
Volgen van cursussen en andere opleidingen:	.....	.....	J/M/W
Het op het bedrijf halen van kennisleveranciers zoals: Voorlichting, vertegenwoordiger leverancier, ...	.....	.....	J/M/W
Opstellen opleidingsplan: Zowel voor eigen kennisbehoefte als voor personeel	.....	.....	J/M/W
Bepalen van behoefte aan opleiding en kennis			

### 7. Continuïteit bedrijf

#### ***Beslissingen, handelingen en plannen waarbij de bedrijfsopzet ter discussie staat:***

Opstellen van lange termijn doelstellingen	.....	.....	J/M/W
Bepalen ondernemingsvorm en opvolging	.....	.....	J/M/W
(Investerings)beslissingen zoals: nieuw- en/of verbouw, uitbreiding, verplaatsing naar het buitenland, ...	.....	.....	J/M/W
Nadenken over toekomstige product- en markteisen en de eventuele gevolgen daarvan voor de bedrijfsopzet.	.....	.....	J/M/W



# Vragenlijst taakanalyse glastuinbouw

## Hoeveel uur besteedt u aan

.....?

	ond 1		ond 2		ond 3		ond 4		
	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Uren per
<b>1. Productie</b>									
a	Hoeveel uur besteedt u per week aan direct productiewerk? Onder productiewerk wordt o.a. verstaan gewaswerkzaamheden, oogsten, sorteren en verpakken, veiling rijden, onderhoud, teelt wisselen, waarnemen, gewasbescherming uitvoeren, etc.								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
b	Wat zijn hiervan de drie belangrijkste taken? ond. 1: ond. 2: ond. 3: ond. 4:								
c	Bepalen van productieraming en bepalen en instellen van gewenste streefwaarden van bedrijfsprocessen zoals: klimaatinstellingen, bemestingsplan en gewasbescherming								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
d	Controleren van productiecijfers en gestelde streefwaarden van bedrijfsprocessen zoals: klimaatinstellingen, bemestingsplan en gewasbescherming								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
<b>2. Personeel</b>									
a	Opstellen van werkplanning en taakverdeling:								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
b	Werkoverleg:								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
c	Werkuitvoering en terugkoppeling met medewerkers:								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
d	Functioneringsgesprekken, sollicitatiegesprekken:								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
e	Afspreken invulling arbeidsbehoefte met vaste, losse medewerkers, uitbesteden of inschakelen uitzendbureau:								
	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W

## Hoeveel uur besteedt u aan .....?

	ond 1		ond 2		ond 3		ond 4			
	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Uren per	Uitbested
<b>3. Technische gegevens en kengetallen</b>										
a	Vastleggen en invoeren van technische gegevens en kengetallen zoals: registratie van gegevens over gewas, productie, arbeid, energie, klimaat en gewasbescherming:								J/M/W	
b	Analyseren en evalueren van bovenstaande technische gegevens en kengetallen :								J/M/W	
c	Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning(en) en zonodig bijstellen van de plannen en doelstellingen:								J/M/W	
<b>4. Economische gegevens en kengetallen</b>										
a	Vastleggen en invoeren van economische gegevens en kengetallen zoals: factureren, betalen, innen, liquiditeitsbeheer								J/M/W	J/N
b	Analyseren en evalueren van economische gegevens en kengetallen zoals: financiering korte termijn, overleg met boekhouder of accountant, verzekeringen etc.								J/M/W	J/N
c	Vergelijken van de uitkomsten met lange termijn planning (en) en zonodig bijstellen van de plannen en economische doelstellingen								J/M/W	J/N
d	Maken aangifte zoals: BTW, belasting, AmvB, ...								J/M/W	J/N
e	Keuze van boekhouder, accountant, verzekeringen en afspraken maken over de taakverdeling:								J/M/W	J/N

## Hoeveel uur besteedt u aan ....?

	ond 1		ond 2		ond 3		ond 4		Uren per
	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	
<b>5. Inkoop en afzet</b>									
a	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Afspraken maken met leveranciers over inkoop op langere termijn zoals: prijs, hoeveelheden, levertijden etc.									
b	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Inkopen en bestellingen plaatsen van bedrijfsbenodigdheden (plantmateriaal, kunstmest, bestrijdingsmiddelen etc.)									
c	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Afspraken maken met afnemers over verkoop op langere termijn zoals: prijs, verpakking, hoeveelheden en levertijdstoppen etc.									
d	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Uitvoeren van verkooporders (afzetproducten):									
e	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Keuze marktsegment (biologisch, nichemarkt, mbt, mps, ...)									
f	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Keuze afzetkanaal (veiling, bb, bvo, telersvereniging) incl. onderhouden van contacten									
g	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Keuze leverancier incl. voorlichting, onderhouden van contacten									
<b>6. Informatie verzamelen en kennis uitwisselen</b>									
a	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Bijhouden vakkennis zoals: lezen vakbladen, internet, dagbladen, tijdschriften, bezoeken beurzen, open dagen, bijwonen studieclubs, etc.									
b	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Volgen van cursussen en andere opleidingen:									
c	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
Overleg met kennisleveranciers zoals: voorlichting, vertegenwoordiger leverancier etc.									

## Hoeveel uur besteedt u aan .....?

	ond 1		ond 2		ond 3		ond 4		Uren per
	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	Enkel taak	Dubbeltaak	
d Opstellen opleidingsplan voor uzelf en uw personeel en laten volgen van opleidingen	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
e Bepalen van behoefte aan opleidingen en kennis:	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W

### 7. Continuïteit bedrijf

#### ***Beslissingen, handelingen en planningen waarbij de bedrijfsopzet ter discussie staat:***

a Opstellen van lange termijn doelstellingen:	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
b Bepalen ondernemingsvorm en opvolging:	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
c (Investerings)beslissingen zoals: nieuw- of verbouw, uitbreiding, verplaatsing naar andere plek of het buitenland:	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W
d Nadenken over toekomstige product- en markteisen en de eventuele gevolgen daarvan voor de bedrijfsopzet:	...	...	...	...	...	...	...	...	J/M/W

## **Bijlage 3 Opdracht “Huidige en toekomstige situatie op het eigen bedrijf”**

### Vraag 1:

Hoe denkt u dat uw bedrijf er de komende jaren uit gaat zien (denk aan ongeveer de komende 5 tot 10 jaar)?

- Hetzelfde
- Anders, namelijk:
  1. Kassen:
    - Uitbreiding
    - Moderner
    - Op andere nieuwe locatie
  2. Teelt:
    - Intensivering van de huidige teeltwijze
    - Ander product / teelt
    - Verbreding met meerdere gewassen
  3. Ondernemersvorm:
    - Stoppen
    - Overdragen opvolger
    - Meerdere ondernemers / samenwerking
      - In familiesfeer
      - Met derden
  4. Afzet:
    - Deelname telersvereniging
    - Samenwerking met ketenpartners
  5. Personeel:
    - Verandering verhouding vast / los personeel
  6. Overige, namelijk:
    - .....

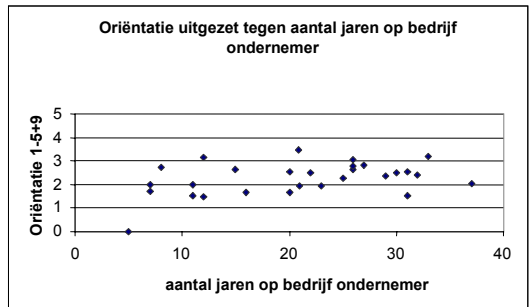
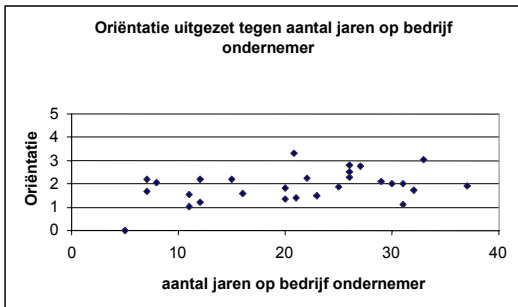
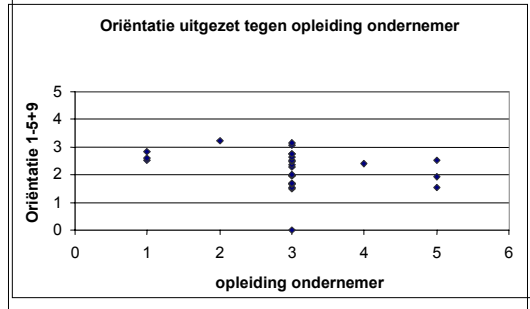
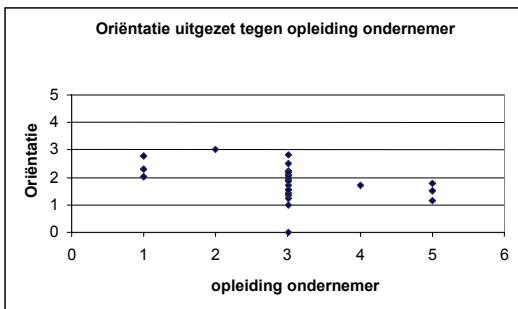
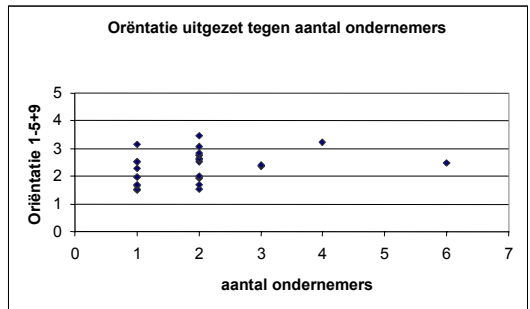
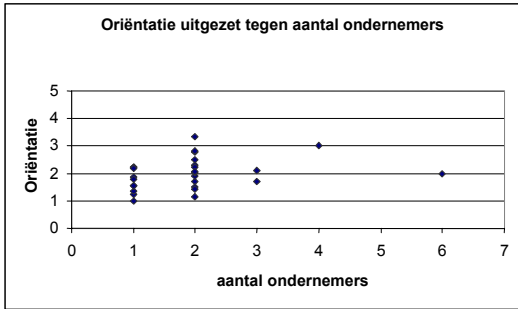
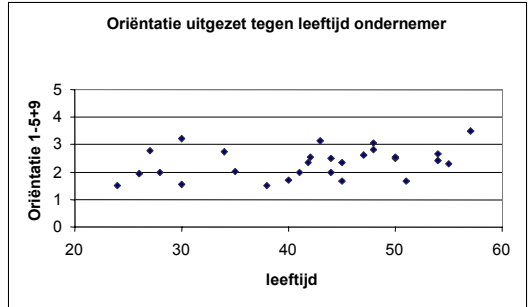
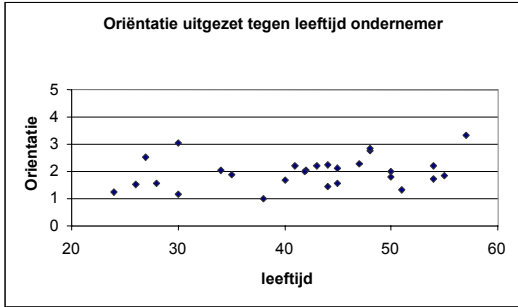
### Vraag 2:

In onderstaande checklist is voor 5 aandachtsvelden (Leiderschap, Beleid en Strategie, Personeelsmanagement, Middelenmanagement en Procesmanagement) beschreven hoe een glastuinbouwbedrijf er organisatorisch uit kan zien.

- a Geef aan hoe volgens u uw eigen bedrijf er op dit moment uitziet. Doe dit voor elk van de vijf aandachtsvelden (per rij kunt u een of meerdere hokjes (H) aankruisen).
- b Geef aan hoe u denkt dat uw bedrijf er over 5 (of 10) jaar uit zal zien. Per rij kunt u hiervoor de hokjes (T) aankruisen die op die termijn van toepassing zullen zijn

# Bijlage 4 Analyse resultaten interviews

## Ondernemerskenmerken:





## Bijlage 5 Opdracht “Bepalen waarderingsfactoren voor het eigen bedrijf”

Om een bedrijf goed te kunnen (be)sturen is het belangrijk om de juiste informatie ter beschikking te hebben. Het INK-model onderscheidt daarom vier aandachtsvelden waarop de prestaties van een bedrijf moeten worden beoordeeld. Het gaat om:

- Waardering door medewerkers
- Waardering door klanten en leveranciers
- Waardering door de maatschappij
- Eindresultaten van het bedrijf

### Vraag 1:

Bedenk voor elk van deze vier resultaatgebieden uit het INK-model tenminste twee belangrijke meetpunten voor het eigen bedrijf om het bedrijf op te sturen. Noteer deze punten in de tabel op de volgende pagina.

### Vraag 2:

Hoe of waar(aan) kun je deze punten gaan meten? Maak hiervoor een plan. Vul belangrijke punten in in de tabel.

### Vraag 3:

Bepaal nu voor elk bedacht meetpunt een realistisch doel (streefwaarde) voor het eigen bedrijf. Vul dit in in de derde kolom van de tabel.

*Een voorbeeld:*

	Op welk punt meten we deze waardering	Welke gegevens moeten worden verzameld en waar?	Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?
Waardering door Medewerkers	Werkgelegenheid	Aantal werkzame personen	10 parttimers (huisvrouwen of herintreders)
	..	..	..
Waardering door klanten/leveranciers	..	..	..
	..	..	..
Waardering door maatschappij	..	..	..
	..	..	..
Eindresultaten	..	..	..
	..	..	..



# Formulier “Waarderingsfactoren voor het INK-model”

Naam: .....

	Op welk punt meten we deze waardering?	Welke gegevens moeten worden verzameld en waar?	Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?
Waardering door <b>Medewerkers</b>	.....	...	..
	.....	..	..
Waardering door <b>Klanten/leveranciers</b>	.....	...	..
	.....	..	..
Waardering door <b>Maatschappij</b>	.....	...	..
	.....	..	..

## **Bijlage 6 Workshops resultaatgebieden glastuinbouw**

### **Factoren die worden gebruikt voor het meten van de bedrijfsprestatie**

#### **Groep 1 / 2:**

- Verloop personeel
- Rendement, opbrengsten, prijzen
- Waardering exporteur als partner (handelaar)
- MPS-score (doel: MPS-A)
- Waardering collega's (kopen graag planten)
- Werkdruk
- Sfeer onderling
- Productkwaliteit, hoeveelheid afkeur/klachten
- Groei en ontwikkeling bedrijf (incl. ondernemer)
- Score zelfkeur
- Productherkenning (vraag naar eigen etiketten bedrijf)
- Vergelijking plant t.o.v. collega's in excursiegroep
- Signalen uit de omgeving en van toeleveranciers
- Uiterlijk/uitstraling van het bedrijf
- Innovatief
- Werken met de mogelijkheden die je hebt en aanpassen aan de omstandigheden (aanpassingsvermogen of flexibiliteit van het bedrijf)

#### **Groep 2 / 3:**

- Klanttevredenheidsonderzoek (over tien willekeurige bedrijven)
- Vergelijking met collega's
- MPS (verbruiksgegevens)
- Gegevens over medewerkers, zoals verloop, verzuim, functioneringsgesprekken
- Financieel resultaat (opbrengst, productie, kosten, middenprijs)
- Arbeidskosten, uren
- Productkwaliteit (super, I, II)
- Doelstellingen gehaald? / Jaarplan
- Energieverbruik

## Resultaten uit discussiegroepjes

### Groep 1 / 2:

#### Waardering door medewerkers

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wordt nieuw personeel meegenomen?</li> <li>- Altijd op tijd zijn</li> <li>- Ziekteverzuim</li> <li>- Verloop</li> <li>- Meedenken</li> <li>- Hart voor de zaak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziekteverzuim verzamelen</li> <li>- Vakantieplanner</li> <li>- Verloop%</li> <li>- Beschouwing</li> <li>- Taak afmaken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laag ziekteverzuim</li> <li>- Gemotiveerde mensen</li> <li>- Anticiperen op omstandigheden</li> <li>- Goede sfeer</li> </ul>

#### Waardering door klanten/leveranciers

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal klanten</li> <li>- Vaste afnemers</li> <li>- Prijsvorming tov collega's</li> <li>- Afnamepatroon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klantenkennis</li> <li>- Klachtenverloop/afhandeling</li> <li>- Prijsinformatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zo min mogelijk klachten</li> <li>- Behouden van vaste klanten</li> <li>- Tevreden klant</li> <li>- Win-win situatie</li> </ul>

#### Waardering door de maatschappij

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassen met minder ziektegevoeligheid</li> <li>- Media</li> <li>- Regelgeving (sectorniveau)</li> <li>- Vestigingsmogelijkheden (sectorniveau)</li> <li>- Interesse van omgeving, groepen personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MBT</li> <li>- MPS</li> <li>- Regelgeving in ontwerp</li> <li>- Reacties en pers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotie</li> <li>- Uitstraling van het bedrijf</li> <li>- Acceptatie als sector (regelgeving positief)</li> <li>- Acceptatie van eigen bedrijf door de omgeving</li> </ul>

#### Eindresultaten

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boekhoudcijfers</li> <li>- Bedrijfseconomisch rapport</li> <li>- Productie</li> <li>- Prijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teeltgegevens</li> <li>- Omzetgegevens</li> <li>- Ziekteverzuim</li> <li>- Opbrengsten</li> <li>- Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5-10% groei in rendement</li> <li>- Bedrijfseconomisch goed resultaat</li> </ul>

Opmerkingen n.a.v. discussie:

- We zijn kleine bedrijven, registraties zijn niet nodig, % zijn niet betrouwbaar. We oordelen daarom meer op gevoel.
- Grootste klanten: contract over verkoop is niet altijd interessant. Het nadeel is dat je ook een leverplicht hebt als je zelf calamiteiten hebt.

## Groep 2 / 3:

### Waardering door medewerkers

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsontplooiing (groei)</li> <li>- Ziekteverzuim</li> <li>- Sfeer</li> <li>- Arbeidsprestaties</li> <li>- Tevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- medewerker vraagt uit zichzelf</li> <li>- tijdens functionerings-gesprekken vragen stellen</li> <li>- berekening als % van uren / oorzaak</li> <li>- kun je in de kantine aanvoelen, natte vingerwerk, maar ook door het meten van de arbeidsprestaties (nadeel daarvan is dat arbeidsprestaties ook afhankelijk zijn van gewasstand, etc)</li> <li>- komen losse medewerkers volgend seizoen weer terug, of blijven het letterlijk losse medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meer bewustwording van taak</li> <li>- kostenverlaging</li> <li>- verbeteren van teamgevoel</li> </ul>

Opmerkingen n.a.v. discussie:

- moeilijkheid bij het meten is dat er momenteel een te krap aanbod van personeel is. Mogelijke oplossing hiervoor is een arbeidspool.

### Waardering door klanten

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aantal klanten</li> <li>- tevredenheid klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- terugkoppeling van onderzoek/keuringsresultaten, gesprekken met klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verbeterpunten oplossen, zodat klanten tevredener zijn, dit moet leiden tot meer leveringszekerheid</li> </ul>

Opmerkingen n.a.v. discussie:

- Mogelijke problemen bij het bepalen van de waardering door klanten zijn: matige kwaliteit product (door weersomstandigheden), eisen van afnemers, onduidelijke specificaties. Door overleg met afnemers kan dit mogelijk worden opgelost.

**Waardering door leveranciers:**

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- omgang met klant</li> <li>- de betrokkenheid met het geleverde product</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gevoelsmatig, door wie wordt je benaderd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het verkrijgen van gunstige voorwaarden</li> </ul>

Opmerkingen n.a.v. discussie:

- In de groentesector is het contact met de klanten minder direct dan in de bloemisterij (soms loopt het contact via de telersvereniging). Toch is het van belang om de klanttevredenheid dan te meten.
- JH heeft met afnemers geregeld dat hij z.s.m. na aflevering iets hoort over de kwaliteit en aflevering. Eén klant geeft bijvoorbeeld wekelijks zelf een schriftelijke terugkoppeling van zowel positieve als negatieve ervaringen. Ook is met de keurmeester van Tesco geregeld dat dagelijks het keurrapport wordt toegestuurd (om te voorkomen dat men achter de feiten aanloopt als de klachten pas na een week komen).
- Klachten moet je nooit proberen te weerleggen. Elke klacht is een klacht!

**Waardering door de maatschappij**

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- duurzaamheid en uitstraling</li> <li>- naamsbekendheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoeveel inzet is nodig om je doel te bereiken (bijv. Hoeveel moeite moet worden gedaan om mensen te werven)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toekomstgericht ondernemen als bedrijf</li> </ul>

Opmerkingen n.a.v. discussie:

- Duurzaamheid en uitstraling is steeds moeilijker te realiseren: de maatschappij wordt steeds kritischer (geluid, licht), hier zit een prijskaartje aan. Idee van de deelnemers is dat slechts 'rekening moet worden gehouden' met de maatschappij en men er niet volledig op gaat inspelen.
- Voor een goede waardering door de maatschappij is het zinvol zich op maatschappelijk vlak te bewegen.

**Eindresultaten**

<i>Op welk punt meten we deze waardering?</i>	<i>Welke gegevens moeten worden verzameld?</i>	<i>Doel: met welke uitkomst ben ik tevreden?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- meten of de doelen worden gerealiseerd (voor tenminste 90 %), met name de opbrengsten en kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juiste informatie tijdig verzamelen (rekeningen), 'huiswerk' goed doen, zodat je gegevens tijdig beschikbaar hebt en je op tijd kunt bijsturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resultaten inzichtelijk krijgen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- opbrengsten/kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plannen</li> </ul>	

## Evaluatie Quick Scan

### Tips en opmerkingen van deelnemers

Naar aanleiding van de vraag in hoeverre de deelnemers / tuinbouwsector zich bewegen door de verschillende TQM-fases, komt naar voren dat de sector redelijk vooruitstrevend is, vooral voor wat betreft eindresultaten. Andere aspecten, zoals bijvoorbeeld 'Waardering door de maatschappij', zijn redelijk nieuw voor de sector; ze zijn echter duidelijk in opkomst. We kunnen zeggen dat de tuinbouwsector zeker niet onder doet voor het midden- en kleinbedrijf.

De deelnemers ervaren over het algemeen het INK-model als herkenbaar en toepasbaar voor de tuinbouw. Men ziet het groeipad zitten. Gegeven reacties op de vraag "In hoeverre is INK toepasbaar voor de tuinbouw?" zijn:

- Zonder meer toepasbaar, vooral geschikt om ondernemers meer bewust te maken van dingen in de tuinbouw;
- INK is een leidraad om stapsgewijs te kunnen klimmen of groeien;
- INK heeft wel mogelijkheden, maar de tuinbouw heeft een aantal kenmerken die dit moeilijk maken (bijvoorbeeld dat tuinders geen schrijvers zijn);
- INK is net als andere kwaliteitszorgsystemen toepasbaar in de tuinbouw. Zelf zullen we eerst ISO afmaken, voordat we aan iets nieuws beginnen;
- Het INK-model is bij uitstek geschikt, omdat het model van binnen naar buiten werkt (de verschillende oriëntatiefasen). Zo gaat het op tuinbouwbedrijven ook: eerst wordt naar de teelt en het bedrijf gekeken, dan pas is aandacht voor de keten en de omgeving belangrijk;
- INK is als managementmodel goed toepasbaar. Het model is niet vergelijkbaar met een kwaliteitszorgsysteem. Met INK kun je meten waar je staat, Kwaliteitszorg en ISO zijn meer sturend. INK is voor elk bedrijf in de wereld toepasbaar, ongeacht in welke sector je zit. Dat is juist de kracht van het model;
- INK is niet zo ingewikkeld, het is voor de glastuinbouw te behappen. Moet wel stapsgewijs gebeuren;
- Het is een goed, herkenbaar model. Maar wie zegt dat als je alles voor elkaar hebt, je ook werkelijk een goede ondernemer bent? Wel geeft het model je als ondernemer aandachtspunten waarop je kan verbeteren.