

Drs. W.F.H. Smeenk  
Ir. A.L.G.M. Bauwens

VORMEN VAN INTENSIEVE SAMENWERKING TUSSEN INDIVIDUELE LANDBOUWBEDRIJVEN

L6  
39A

Studie No. 39



Maart 1966

## INHOUDSOPGAVE

		Blz.
WOORD VOORAF		5
HOOFDSTUK	I	DOEL EN OPZET VAN HET ONDERZOEK
		7
		§ 1. Doel van het onderzoek
		7
		§ 2. Opzet van het onderzoek
		8
		§ 3. De indeling van de studie
		10
HOOFDSTUK	II	ENKELE STRUCTURELE ONTWIKKELINGEN IN DE LANDBOUW, IN HET BIJZONDER MET BETREKKING TOT DE ARBEIDS- VOORZIENING EN DE ORGANISATIE VAN DE ARBEID
		11
		§ 1. De structurele ontwikkelingen in de landbouw
		11
		§ 2. De problemen van de arbeidsvoorziening en -organisatie
		14
HOOFDSTUK	III	ENKELE KENMERKEN VAN DE SAMENWERKENDE PARTNERS EN BEDRIJVEN
		17
		§ 1. Regionale spreiding van de samenwerkende bedrijven
		17
		§ 2. De bedrijfsgrootte der samenwerkende bedrijven
		19
		§ 3. Het arbeidsbezettingstype en de arbeids- bezetting per bedrijf
		21
		§ 4. Leeftijd van de samenwerkenden; afstand tussen de bedrijven
		24
		§ 5. Relaties tussen de samenwerkenden
		25
HOOFDSTUK	IV	DE TERREINEN, DE INHOUD EN DE INTEGRATIE VAN ONDERLINGE SAMENWERKING
		28
		§ 1. Begripsomschrijving
		28
		§ 2. De terreinen van samenwerking
		29
		§ 3. De inhoud van samenwerking
		31
		§ 4. De integratie, de onderlinge verwevenheid in de samenwerking
		38
HOOFDSTUK	V	AFSPRAKEN EN REGELINGEN BINNEN DE SAMENWERKING
		48
		§ 1. Beschouwing over de aan- of afwezigheid van afspraken en regelingen
		48
		§ 2. Afspraken en regelingen van min of meer financiële aard
		50
		§ 3. Afspraken en regelingen m.b.t. de coördinatie en organisatie binnen de samenwerking
		58
		§ 4. Afspraken en regelingen aangaande verande- ringen t.a.v. de samenwerkende personen
		63
HOOFDSTUK	VI	ERVARINGEN EN PERSPECTIEVEN
		67
		§ 1. Het ontstaan van en de aanleiding tot de samenwerking
		67
		§ 2. Ervaringen met de samenwerking; voor- en nadelen
		70
		§ 3. De voorwaarden waaraan de samenwerking moet voldoen volgens de ondervraagden
		78
HOOFDSTUK	VII	SAMENVATTING EN SLOTBESCHOUWING
		82
		§ 1. Samenvatting van de belangrijkste gegevens
		82
		§ 2. Beschouwing naar aanleiding van de resul- taten van het onderzoek
		87

WOORD VOORAF

Over samenwerkingsvormen in de landbouw is de laatste jaren veel gesproken en geschreven, zowel in kringen binnen als buiten de landbouw. De meningen over de mogelijkheden en het nut ervan liepen en lopen vaak sterk uiteen. Men heeft daarvoor slechts de agrarische pers van de laatste jaren te raadplegen. Vrijwel alle personen binnen de landbouwsector (boeren, voorlichtingsdeskundigen, onderzoekinstellingen, landbouworganisaties, enz.) hebben aan het verschijnsel samenwerkingsvormen aandacht en tijd besteed.

De gedachtenvorming op dit terrein zet zich voort, waarbij opvalt dat het onderwerp, na aanvankelijk nogal in de emotionele sfeer gelegen te hebben, steeds meer op zijn zakelijke mogelijkheden en moeilijkheden wordt bekeken. Zo groeide ook de behoefte aan meer inzicht in en kennis van die vormen van samenwerking, welke in Nederland reeds gerealiseerd waren.

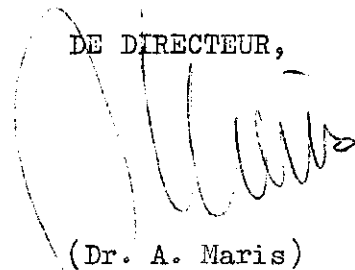
Het Landbouw-Economisch Instituut heeft dan ook gemeend het onderzoek naar "nieuwe" samenwerkingsvormen op zijn programma te moeten plaatsen.

Daar ook de Rijkslandbouwvoorlichtingsdienst ten sterkste geïnteresseerd was in een dergelijk onderzoek, kon het L.E.I. de gewaardeerde medewerking verkrijgen van de bedrijfsvoorlichters van deze dienst voor het signaleren en het verzamelen van gegevens over de in de verschillende provincies voorkomende gevallen van samenwerking tussen voorheen zelfstandig werkende bedrijven.

Het ligt in de bedoeling, dat na deze eerste inventarisatie van gevallen van intensieve samenwerking verdere aandacht gegeven wordt aan samenwerking in de landbouw.

Dit "Inventarisatieonderzoek" werd, wat de verzameling van de gegevens betreft, in juli 1964 afgesloten. De afdeling Streekonderzoek belastte zich met het uitwerken en rapporteren van het verkregen materiaal. Het onderzoek werd verricht door drs. W.F.H. Smeenk en ir. A.L.G.M. Bauwens. In de eerste fase van de rapportering heeft ook de heer N.F. Spaan een werkzaam aandeel gehad.

DE DIRECTEUR,



(Dr. A. Maris)

's-Gravenhage, maart 1966

## HOOFDSTUK I

### DOEL EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

In de laatste jaren zijn vanwege "de agrarische revolutie" talrijke vormen van samenwerking ontstaan, welke voordien niet of nauwelijks voorkwamen. Men behoeft hierbij niet alleen te denken aan de bedrijfsverzorgingsdiensten en aan de samenwerking tussen een 18-tal boeren in Mantgum welke laatste men wellicht als een combinatie van een arbeids- en machine-ring zou mogen beschouwen. Ook op een wat geringere schaal, voor wat betreft het aantal betrokken personen, zijn nieuwere vormen van samenwerking ontstaan, welke deels reeds wortels in het verleden hebben, deels vrijwel volledig nieuw zijn.

Tot de eerste categorie mag men wellicht de modernere vormen van burenhulp rekenen en de werktuigcombinaties of -coöperaties, die zich wat de aard van hun werktuigenpark betreft gemoderniseerd hebben en opnieuw weer een meer dan "papierenen" leven zijn gaan leiden. Tot de tweede categorie behoren de vooral rondom en na 1960 ontstane, formeel vrij losse, combinaties van doorgaans slechts een zeer klein aantal bedrijven, die gekomen zijn tot een vrij regelmatige en systematische samenwerking op het terrein van arbeid werktuigen en soms ook gebouwen, vaste installaties, enz.

#### § 1. Doel van het onderzoek

Het verkennen van een doel van de wegen, welke men in de landbouw ingeslagen is, is het centrale doel van dit onderzoek naar nieuwe samenwerkingsvormen geweest, omdat systematische kennis over de aard en omvang van deze vormen van samenwerking vrijwel ontbrak. Op welke wijze pakt men de boeren de problemen, die zich na de Tweede Wereldoorlog voordeden, aan; op welke bedrijven, in welke gebieden en in welke omvang komt samenwerking tussen ondernemers van individuele bedrijven voor en welke moeilijkheden doen zich daarbij voor?

Veel is over samenwerking geschreven en gesproken, maar dit alles gebeurde veelal incidenteel. Slechts in enkele gevallen en dan nog in beperkte gebieden, werden studies van enige omvang verricht. Deze studies waren voor lokaal inzicht van groot belang, maar lieten geen conclusies toe voor de situatie in Nederland. Niettemin bestond er belangstelling voor een algemeen inzicht, omdat in de praktijk van de landbouwvoorlichtingsdienst de vraag, welke houding de voorlichtingsdienst tegenover samenwerking moet innemen, steeds vaker aan de orde kwam. Welke adviezen moet men als voorlichters geven? Tegen welke consequenties van samenwerking moet men waarschuwen? Welke vormen van samenwerking zijn af te raden en welke blijken in de praktijk reeds redelijk te voldoen?

Het lijkt vrijwel overbodig te zeggen, dat het onderhavige onderzoek, mede gezien het beperkte karakter ervan, op al deze vragen het antwoord niet zal kunnen geven. Het onderzoek, waarvan de resultaten in

deze studie zijn neergelegd, poogt een bijdrage te leveren tot een landelijke systematische verkenning van bepaalde vormen van samenwerking. Met deze en andere gegevens als achtergrond zou men in de toekomst moeten komen tot verdere facet- of deelonderzoek, afhankelijk van de vragen, die in de praktijk door boer en voorlichter worden gesteld.

## § 2. Opzet van het onderzoek

### a. Voorgeschiedenis en wijze van uitvoering

In 1963 werd een begin gemaakt met een voorstudie over dit onderwerp en het te verrichten onderzoek, terwijl in drie consultantschappen een proefonderzoek werd ingesteld. Tevens kwam in dat jaar met betrekking tot dit onderzoek een vruchtbaar contact tot stand met de Rijkslandbouwvoorlichtingsdienst, die, gezien de urgentie van een dergelijk onderzoek, zich bereid verklaarde aan de uitvoering van het onderzoek op beperkte schaal mee te werken. In de loop van 1963 werd een voorbereidingscommissie<sup>1)</sup> ingesteld, o.a. bestaande uit medewerkers van de R.L.V.D., het Ministerie van Landbouw en Visserij en het L.E.I., die akkoord gingen met een door het L.E.I. gemaakte opzet tot onderzoek, welke rekening hield met de beperkte omvang van de door de R.L.V.D. te verlenen hulp en met het feit, dat over het algemeen de bedrijfsvoorlichters - die de gegevens zouden verzamelen - geen ervaren enquêteurs zijn. Overeengekomen werd dat het onderzoek een globaal en inventariserend karakter zou dragen en, gezien de genoemde beperkingen, ook niet meer zou kunnen zijn. Primair zouden de vragen naar de omvang, de frequentie en de aard van de samenwerking beantwoord moeten worden. In de tweede plaats zouden dan eventueel ook bepaalde details gevraagd kunnen worden.

De bedrijfsvoorlichters van de R.L.V.D. hebben, ieder in hun eigen district, de gegevens verzameld, waarbij zij van elk geval van samenwerking één van de deelnemende partners hebben ondervraagd. Aan deze gegevensverzameling was in elk consultantschap zowel een schriftelijke als mondelinge instructie voorafgegaan, waar een L.E.I.-medewerker de te hanteren vragenlijst nog eens mondeling toelichtte, terwijl op talloze praktische vragen, die er bij de bedrijfsvoorlichters waren ten aanzien van de uitvoering, nader ingegaan werd.

De instructie(mid)dagen werden in het vroege voorjaar van 1964 gehouden. Het laatste veldwerk had plaats in de maand juli, zodat eind juli kon worden begonnen met het maken van coderingsaanwijzingen, waarna codering en tabellering konden beginnen.

1) In deze voorbereidingscommissie hadden zitting:

dr. ir. C.W.C. van Beekom	Hoofdingenieur-directeur Zeeland
ir. P.H. Everts	Rijkslandbouwconsulent Zuidelijk Noordholl.
ir. C.H. Hupkes	Ministerie van Landbouw
dr. ir. E.G. Kloosterman	Rijkslandbouwconsulent N.O.P. en O. Flevoland
ir. P.P. Koks	Rijkslandbouwconsulent O. Noordbrabant
de heer P. Oosterveld	Prov. voedselcommissaris Overijssel
ir. J. Vrugt	Ministerie van Landbouw

b. Begrenzing van het onderzoek

Het spreekt vanzelf, dat niet elke vorm van samenwerking, zoals deze in de hedendaagse landbouw voorkomt, voor onderzoek in aanmerking is gekomen. Een eerste globale beperking is reeds geweest dat alle zogenaamde "verticale" vormen van samenwerking buiten beschouwing zijn gelaten, hoewel deze verticale integratie steeds belangrijker wordt. Evenwel zijn ook beperkingen gemaakt binnen de vele horizontale samenwerkingsvormen. De voornaamste typen van deze vormen - werkgeversverenigingen, bedrijfsverzorgingsdiensten, loonwerkerskernen, werktuig(en)-combinaties en werktuigcoöperaties, waarop in hoofdstuk II o.a. wat nader wordt ingegaan, zijn ook buiten het onderzoek gehouden. Het onderzoek heeft zich in hoofdzaak willen richten op de zogenaamde bedrijfscombinaties, vormen van intensieve samenwerking tussen de bedrijfshoofden van een (beperkt) aantal individuele landbouwbedrijven. Voor de selectie van de te onderzoeken gevallen van samenwerking zijn bovendien dan nog de onderstaande criteria gehanteerd:

- de samenwerking moest een min of meer systematisch karakter dragen en mocht niet slechts incidenteel van aard zijn;
- in verband hiermee diende de samenwerking een zekere duurzaamheid te vertonen of met die bedoeling te zijn opgezet;
- de samenwerking moest financieel en/of arbeidsorganisatorisch een zekere diepgang hebben alsmede een zekere omvang, zodat de invloed van het samenwerken op de individuele bedrijfsvoering bepaald merkbaar was;
- wat de mentale instelling van de deelnemers betrof moest min of meer vast komen te staan, dat men bewust wilde samenwerken en dat men in verband daarmee bereid bleek iets van de eigen zelfstandigheid en beslissingsvrijheid op te offeren.

Deze criteria houden in, dat de min of meer intensieve gevallen van burenhulp niet in het onderzoek zijn opgenomen, evenmin als die samenwerkingsvormen, die reeds geleid hebben of waarvan het waarschijnlijk was, dat zij op korte termijn zouden leiden tot f u s i e van bedrijven. Voorts zijn in de regel evenmin die gevallen van samenwerking opgenomen, die zich in de samenwerking beperken tot één specifiek bedrijfs onderdeel. Tijdens de mondelinge instructies, die gegeven zijn in de verschillende consulentenschappen, is ten aanzien van dit criterium - dat moeilijk operationeel te maken was - gesteld, dat men globaal drie terreinen en combinaties daarvan kon onderscheiden, te weten: samenwerking op het terrein van de arbeid, op het terrein van de werktuigen en machines en op het terrein van gebouwen, vaste installaties, loodsen, werkplaatsen, silo's enz. Over het algemeen moest het te onderzoeken geval op twee van de drie genoemde terreinen een samenwerking te zien geven, tenzij de samenwerking op één enkel terrein bijzonder diepgaand van aard en van grote omvang was.

Tenslotte moet nog een enkele opmerking worden gemaakt over de bedrijfshoofden en de aard van de bedrijven. Het onderzoek heeft zich gericht op bedrijfshoofden en bedrijven, die zich vrijwel uitsluitend bezighouden met akkerbouw, veehouderij of met een combinatie van deze takken van bedrijf, de gemengde bedrijven. Dit betekent, dat pluimveehouders, tuinders, fruit- en bloemenkwekers, bollentelers enz., evenals bedrijfshoofden van gespecialiseerde, al dan niet coöperatieve, bedrijven niet in het onderzoek zijn opgenomen. Het ging er dus met name om een landelijke verkenning te doen naar wat er aan samenwerking tot stand gekomen is

tussen individuele boeren van voordien vrijwel volledig op zich zelf staande en op zich zelf werkende bedrijven.

### § 3. De indeling van de studie

In het eerste hoofdstuk van deze studie wordt over het doel en de opzet van het onderzoek gesproken.

In het tweede hoofdstuk wordt nader ingegaan op de structuurveranderingen in de Nederlandse landbouw, waarbij met name de gevolgen daarvan op de arbeidsorganisatie geschetst worden. Het is in dit verband dat óók over andere belangrijke typen van horizontale samenwerking, welke geen onderdeel van het onderzoek hebben uitgemaakt, enige informatie gegeven wordt.

Met het derde hoofdstuk begint de rapportering van de eigenlijke onderzoekresultaten. Begonnen wordt met de weergave van enkele kenmerken van de boeren en de bedrijven die samenwerken.

Hoofdstuk vier gaat in op de terreinen en de inhoud van samenwerking en de integratie tussen de samenwerkende bedrijven. Dit laatste wordt gedaan aan de hand van een aantal indicaties voor genoemde integratie.

Het vijfde hoofdstuk geeft weer, welke afspraken en regelingen er zijn gemaakt ten aanzien van het gebruik, het onderhoud, de eigendom van werktuigen en installaties, enz.

In hoofdstuk VI worden de aanleiding tot de samenwerking, het jaar van ontstaan, alsmede enige ervaringen die met de samenwerking zijn opgedaan, weergegeven. Ook wordt ingegaan op de verwachtingen ten aanzien van de samenwerking.

Hoofdstuk VII tenslotte geeft een korte samenvatting van de hele stof en een slotbeschouwing over de gevonden resultaten.

## HOOFDSTUK II

### ENKELE STRUCTURELE ONTWIKKELINGEN IN DE LANDBOUW, IN HET BIJZONDER MET BETREKKING TOT DE ARBEIDSVOORZIENING EN DE ORGANISATIE VAN DE ARBEID

Voor een goed begrip van de betekenis van de nieuwe samenwerkingsvormen is het wenselijk inzicht te hebben in de recente structurele ontwikkelingen in de landbouw. Deze hebben immers geleid tot ingrijpende veranderingen in de omvang en samenstelling van de arbeidsbezetting en daarmee in de arbeidsvoorziening en de organisatie van de arbeid. Daarom volgt in dit hoofdstuk eerst een korte schets van de structurele veranderingen, die in de landbouw plaatshebben; hierbij zal het accent liggen op de problematiek van de arbeidsorganisatie. Daarna zal worden ingegaan op de diverse wijzen, waarop de praktijk deze problematiek tracht op te lossen. Aldus is het mogelijk een beeld te geven van de ontwikkelingen en problemen, die een aantal boeren ertoe hebben gebracht bij de uitvoering van de werkzaamheden op hun bedrijf intensief met hun collega's te gaan samenwerken.

#### § 1. De structurele ontwikkelingen in de landbouw

In de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog was er in de landbouw een ruim aanbod van arbeidskrachten; op veel bedrijven was zelfs een arbeidsoverschot, een teveel aan arbeidskrachten. Een van de belangrijkste oorzaken van dit teveel aan arbeidskrachten en daarmee van een lage arbeidsproduktiviteit, was de aanwezigheid van een groot aantal op het ouderlijke bedrijf meewerkende zoons. Daarnaast was er een aantal kleine bedrijven, die zelfs aan één arbeidskracht onvoldoende emplooi boden. Het zal duidelijk zijn, dat onder deze omstandigheden de mechanisatiegraad laag was en dat de boer niet met ernstige arbeidsorganisatorische problemen te kampen had.

Van belang is verder ook dat in de eerste jaren na 1945 de agrarische bevolking over het algemeen slechts in geringe mate werd beïnvloed door het stedelijke milieu en, ook in die plattelandsgebieden waar reeds enige industrie gevestigd was, betrekkelijk weinig contacten onderhield met de niet-agrarische bevolkingsgroepen.

De meest markante ontwikkeling, die sindsdien in de landbouw is opgetreden is wel de sterke vermindering van het aantal in de landbouw werkende personen, deze daling ging in de meeste plattelandsgebieden gepaard met een aanzienlijke vermindering van het aandeel van de agrarische bevolking in de totale bevolking.

Tabel 1 geeft een beeld van de vermindering van de mannelijke agrarische beroepsbevolking van 1947 tot en met 1965.



Tabel 1

DE ONTWIKKELING VAN DE MANNELIJKE AGRARISCHE BEROEPSBEVOLKING

	1947	1960	1965
Bedrijfshoofden	236600	207200	185000
Meewerkende zoons	110200	61000	55000
Landarbeiders	185000	95000	70000
Totaal (afgerond)	532000	364000	310000

Bron: volkstellingen C.B.S., schattingen L.E.I. 1965.

De sterkste vermindering heeft plaatsgehad bij de landarbeiders; ook bij de meewerkende zoons is de daling aanzienlijk. In het algemeen gesproken hebben de sterke uitbreiding van de niet-agrarische werkgelegenheid, de stijging van het loonpeil buiten de landbouw, het teveel aan opvolgers, de toeneming van de mechanisatiegraad, de toegenomen communicatie met de wereld buiten het dorp, de verzwakking van het sociale isolement van de boerenbevolking en de verbetering van de beroepskeuze, in onderlinge samenhang hierbij een belangrijke rol gespeeld.

De daling van het aantal bedrijfshoofden was aanzienlijk minder dan die van het aantal landarbeiders en meewerkende zoons. Dit heeft belangrijke consequenties voor de arbeidsvoorziening en de organisatie van de arbeid in de landbouw teweeggebracht. Twee ontwikkelingen komen duidelijk naar voren: de vermindering van het aandeel van de niet tot het gezin van de boer behorende arbeidskrachten en de daling van het aantal arbeidskrachten per bedrijf. Van het ruime aanbod van arbeidskrachten is niet veel overgebleven. In veel gebieden is het bijna niet meer mogelijk vaste arbeidskrachten aan te trekken. In andere gebieden, waar veel bedrijven aangewezen zijn op vreemde arbeidskrachten, is het aantal landarbeiders sterk verminderd, in het bijzonder het aantal losse arbeidskrachten, vroeger veelal in groten getale beschikbaar. Maar ook het aantal vaste landarbeiders is gedaald.

De toeneming van het aandeel van de gezinsarbeid in de te verrichten werkzaamheden neemt echter niet weg, dat ook het aanbod van arbeidskrachten uit het gezin van de boer aanzienlijk is gedaald. Dit is vooral een gevolg van de omstandigheid, dat steeds meer boerenzoons de voorkeur geven aan een bestaan buiten de landbouw. Een gevolg van het een en ander is, dat het aantal eenmansbedrijven sterk is toegenomen. De nadelen van het eenmansbedrijf, vooral wat de sociale aspecten betreft, zijn voldoende bekend. Men denke aan de gebondenheid aan het bedrijf, aan de gevolgen van arbeidsongeschiktheid van het bedrijfshoofd en aan de problemen die voortvloeien uit de toenemende behoefte aan vrije tijd en aan vakantie.

Een belangrijk gevolg van de daling van het aantal arbeidskrachten in de landbouw is vervolgens de toeneming van de per man beschikbare oppervlakte cultuurgrond en de hieruit - en uit de toegenomen produktie per ha - resulterende vergroting van de arbeidsproduktiviteit. Deze stijging van de arbeidsproduktiviteit was uiteindelijk alleen mogelijk door

een toegenomen gebruik van machines en werktuigen. Tabel 2 geeft een indruk van de toeneming van de mechanisatiegraad in de Nederlandse landbouw.

Tabel 2

HET AANTAL TREKKERS, MELKMACHINES EN MAAIDORSERS IN NEDERLAND  
IN 1950 EN 1963

	1950	1963
Trekkers	24481	104090
Melkmachines	3835	63961
Maaidorsers	1204	4700 1)

1) Schatting (L.E.I.) aantal augustus 1962: 4275.

De mechanisatie maakt enerzijds het werken met minder arbeidskrachten mogelijk, maar geeft anderzijds aanleiding tot nieuwe problemen. Een van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste, oorzaken hiervan is de onvoldoende produktieomvang op veel bedrijven. Een efficiënte benutting van machines en werktuigen - en dit geldt ook voor arbeidsbesparende verbeteringen in de bedrijfsgebouwen en bedrijfsinrichting - vereist immers grote productie-eenheden. De produktieomvang wordt voor de aan de grond gebonden bedrijfsonderdelen bepaald door de beschikbare oppervlakte cultuurgrond. Tabel 3 geeft een beeld van de verdeling van de landbouwbedrijven over de grootteklassen in 1950 en in 1962.

Tabel 3

DE BEDRIJFSGROOTTESTRUCTUUR IN 1950 EN 1962  
(hoofdberoep landbouwer)

	1950		1962	
	absoluut	in %	absoluut	in %
1-5 ha	60.200	31	27.500	17
5-10 ha	60.600	31	52.300	33
10-20 ha	47.500	25	52.900	34
20-50 ha	24.000	12	24.000	15
> 50 ha	2.000	1	1.900	1
	194.300	100	158.600	100
Ha/bedrijf	11,0		12,9	

Bron: Landbouwtelling 1950 en Arbeidskrachtentelling dec. '62 C.B.S.

Er is sinds 1950 wel enige verbetering gekomen in de bedrijfsgrootte-structuur in de landbouw. Een aantal kleine tot zeer kleine bedrijven is verdwenen en een niet onaanzienlijk aantal bedrijven is met enkele ha vergroot. Deze vergroting is echter voor een deel, zoal niet geheel, achterhaald door de ontwikkeling van de mechanisatie, waardoor de arbeidsbehoefte per ha en per dier aanzienlijk is afgenomen en de bewerkingscapaciteit per arbeidskracht in sterke mate is toegenomen. Hierdoor is het op een aantal bedrijven niet mogelijk de nog aanwezige arbeidskrachten op economisch optimaal verantwoorde wijze werk te verschaffen. Dit ondanks het feit, dat op het overgrote deel van de bedrijven de arbeidsbezetting de afgelopen jaren kleiner is geworden en het aantal eenmansbedrijven is toegenomen.

Anderzijds vereist een doelmatige benutting van machines e.d. niet alleen een grotere produktieomvang, maar veelal ook een grotere arbeidsbezetting. Het is immers zo, dat een aantal gemechaniseerde werkzaamheden doelmatiger en economischer met twee of meer arbeidskrachten kunnen worden uitgevoerd dan door één alleen. Het eenmansbedrijf heeft dus niet alleen in sociaal opzicht nadelen.

Een derde aspect van de mechanisatie, dat problemen met zich kan brengen, is gelegen in de hogere eisen die aan de capaciteiten van het bedrijfshoofd worden gesteld. De vermindering van het aantal arbeidskrachten maakt de organisatie van de werkzaamheden reeds moeilijker dan vroeger het geval was, toen op veel bedrijven op dit gebied nauwelijks moeilijkheden lagen. De mechanisatie leidt ertoe, dat de boer behalve over teelttechnische bekwaamheden, ook over grote organisatorische, bedrijfseconomische en technische capaciteiten dient te beschikken.

Het voorgaande samengevat kan nu worden gezegd, dat de economische en sociale structuurveranderingen in de samenleving en in het bijzonder op het platteland hebben geleid tot een sterke vermindering van het aantal arbeidskrachten in de landbouw en tot een nog steeds toenemend gebruik van machines en arbeid besparende werkmethoden. Het aantal bedrijven is echter onvoldoende gedaald om een wezenlijke verbetering van de bedrijfsgrootte-structuur mogelijk te maken. De produktieomvang en de arbeidsbezetting zijn over het algemeen te klein voor een economische benutting van de door de mechanisatie geboden mogelijkheden.

## § 2. De problemen van de arbeidsvoorziening en -organisatie

De vermindering van het aantal arbeidskrachten per bedrijf en de toeneming van het aantal eenmansbedrijven zullen voorlopig nog voortgang vinden. Een verdere daling van het aantal landarbeiders en medewerkende zoons ligt, gezien de lonen en werkomstandigheden buiten de landbouw en de veranderende opvattingen over de beroepskeuze van de boerenzoon, in de lijn van de verwachting. Deze vermindering zal voorshands waarschijnlijk niet of nauwelijks worden gecompenseerd door een daling van het aantal bedrijven. Een vermindering van enige betekenis van het aantal bedrijven kan alleen optreden, wanneer deze niet alleen het gevolg is van het ontbreken van opvolgers, maar ook van een vroegtijdige bedrijfsbeëindiging. Gezien de huidige bedrijfsgrootte-structuur en de weer-

standen tegen beroepsverandering kan het nog vrij lang duren, eer er een, uit het oogpunt van technische mogelijkheden, bevredigende bedrijfs-groottestructuur tot stand komt.

Nu is een vergroting van de produktieomvang in beginsel ook bij een gelijkblijvende bedrijfsoppervlakte mogelijk, nl. bij de niet aan de grond gebonden bedrijfsonderdelen. Voor een aantal bedrijven liggen hier wel mogelijkheden, maar de afzetverhoudingen, de noodzakelijke investeringen, de benodigde vakkennis en de ondernemingslust van het bedrijfs-hoofd leggen hier beperkingen op, zodat een volledige oplossing in deze richting niet waarschijnlijk is.

De mechanisatiegraad zal nog verder toenemen. Onder invloed van het duurder worden van de arbeid en van de verdere vermindering van het aantal arbeidskrachten zullen steeds meer bedrijven zich genoodzaakt zien machines e.d. in te schakelen en over te gaan op arbeid besparende werkmethoden. Bovendien mag worden aangenomen, dat de technische ontwikkeling in de landbouw nog niet aan het einde van zijn mogelijkheden is gekomen.

Het voorgaande betekent, dat de moeilijkheden bij de arbeidsvoorziening en de organisatie van de arbeid ook in de komende jaren in veel gevallen niet in het kader van het individuele bedrijf kunnen worden opgelost.

Dat de praktijk dit reeds begrepen heeft, blijkt uit het tot ontwikkeling komen van de z.g. bedrijfsverzorgingsdiensten, van de loonwerkbodrijven, coöperatieve werktuigenverenigingen en werktuigencombinaties, die alle op hun terrein een gedeeltelijke oplossing kunnen bieden voor de moeilijkheden, voortvloeiend uit het kleiner worden van de arbeidsbezetting en uit de, gezien de toenemende mechanisatie, te geringe produktieomvang.

Volledigheidshalve kunnen nog worden genoemd de z.g. werkgeversverenigingen en de van oudsher bekende burenhulp alsmede vormen van collectieve personeelsvoorziening. De werkgeversverenigingen zijn vrijwel alleen in de akkerbouwgebieden van Groningen, Noordholland en het zuidwestelijk zeeleigebied tot ontwikkeling gekomen. De betekenis van deze verenigingen, die door het in dienst nemen, vooral van losse arbeidskrachten, de leden door de perioden van extra drukte in het bedrijf heen willen helpen, loopt terug. Ook op de burenhulp zal hier niet nader worden ingegaan. Men kan eronder verstaan zowel de in de agrarische samenleving vroeger algemeen aanvaarde regels elkaar bij noodsituatie in het bedrijf - en in het gezin - de helpende hand te bieden en het meer incidentele elkaar over en weer helpen bij de uitvoering van de werkzaamheden. In deze laatste vorm zal de burenhulp zeker nog van betekenis zijn.

De bedrijfsverzorgingsdiensten pogen een oplossing te bieden in het probleem van de te kleine arbeidsbezetting, in het bijzonder van het eenmansbedrijf. Deze organisaties stellen z.g. bedrijfsverzorgers ter beschikking aan die leden, die daaraan behoefte hebben, hetzij vanwege ziekte van het bedrijfshoofd, hetzij vanwege een vrije dag of vakantie. De bedrijfsverzorgingsdiensten vervullen dus, vooral in sociaal opzicht, een zeer nuttige functie. In 1964 waren er 83 bedrijfsverzorgingsdiensten, die 94 vaste bedrijfsverzorgers in dienst hadden; tijdens het weekeinde kunnen zij nog beschikken over losse arbeidskrachten. Ongeveer 10.000 boeren kunnen van hun diensten gebruik maken. De meeste bedrijfsverzorgingsdiensten komen nog voor in het noorden van het land, vooral in de provincie Friesland.

Gezien de toeneming van het aantal eenmansbedrijven mag worden verwacht, dat het aantal bedrijfsverzorgingsdiensten nog zal toenemen. De problematiek van de arbeidsvoorziening en -organisatie kan door deze diensten echter niet geheel tot een oplossing worden gebracht. De bedrijfsverzorgers vervangen het bedrijfshoofd, wanneer dit nodig of wenselijk is, maar zij heffen het bezwaar, dat slechts één arbeidskracht aanwezig is, niet op. Evenmin brengen zij een oplossing voor het probleem van de, gezien de mechanisatie, te kleine bedrijfsgrootte. De loonwerkbedrijven, de coöperatieve werktuigenverenigingen en de werktuigencombinaties kunnen dit tot op zekere hoogte echter wel.

De betekenis van het loonwerk is, vooral in de akkerbouwsector, in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Hier vooral is het aantal machines met een voor de individuele bedrijven te grote capaciteit aanzienlijk toegenomen. Men treft momenteel bijna 4000 zelfstandige loonwerkbedrijven aan met een werkgelegenheid van ongeveer 10.000 manjaren. Een soortgelijke functie als de loonwerkbedrijven vervullen de werktuigencoöperaties. Zij zijn echter van minder betekenis. Het totale aantal werktuigencoöperaties kan momenteel worden geschat op 400.

Ook de werktuigencombinatie is een vorm van gezamenlijk gebruik van machines en werktuigen. Het verschil met de werktuigencoöperatie - en in zekere zin ook met de loonwerker - is gelegen in het dooreengenomen geringere aantal leden of boeren, dat van de machines gebruik maakt en het geringere aantal machines, dat gezamenlijk wordt geëxploiteerd. Werktuigencombinaties kunnen overigens in vele vormen voorkomen. Aantal deelnemers en de juridische vorm zijn mede afhankelijk van de aard van de bedrijven, de machines en werktuigen, alsmede van hun betekenis voor het bedrijf en het bouwplan.

Volledigheidshalve kan er nog op worden gewezen, dat het gezamenlijke gebruik van machines en werktuigen uiteraard ook beperkt kan zijn tot een enkele machine of een enkel werktuig, dat door twee boeren gezamenlijk wordt gebruikt. Het aantal boeren, dat aldus samenwerkt bij het gebruik van machines en werktuigen, is waarschijnlijk vrij groot.

Loonwerkers, werktuigencoöperaties en -combinaties, hoe nuttig zij op zichzelf ook zijn, voorzien niet volledig in de problematiek van het eenmansbedrijf. Daarnaast worden er nog een aantal objectieve en subjectieve bezwaren naar voren gebracht. Zo maken de loonwerkers de werkgelegenheid voor de vaste arbeidsbezetting op de bedrijven, die door de toegenomen bewerkingscapaciteit per man toch al is gedaald, nog kleiner. Ook de afhankelijkheid van de loonwerker wordt als een nadeel gevoeld. Hierdoor kan de tijdige uitvoering van de werkzaamheden in gevaar komen. Dit laatste geldt ook voor de werktuigencoöperatie.

Deze omstandigheden en bezwaren hebben een aantal boeren ertoe gebracht de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden gezamenlijk ter hand te nemen. Op deze wijze is de afgelopen jaren een nieuwe vorm van samenwerking ontstaan, welke een andere inhoud en betekenis heeft dan de in de landbouw reeds langer bestaande vormen van samenwerking, zoals de diverse coöperaties en de al dan niet traditionele burenhulp. De volgende hoofdstukken van deze studie beogen nu een overzicht te geven van het voorkomen en van de kenmerken van deze samenwerking en van de eraan deelnemende boeren en bedrijven.

### HOOFDSTUK III

#### ENKELE KENMERKEN VAN DE SAMENWERKENDE PARTNERS EN BEDRIJVEN

Met dit hoofdstuk begint de eigenlijke rapportering over het gehouden onderzoek naar de meer intensieve vormen van samenwerking tussen individuele boeren, welke met name in de laatste tien jaren tot stand gekomen zijn tussen akkerbouw-, weide- en gemengde bedrijven en tussen bedrijven van een uiteenlopend bedrijfstype.

Allereerst wordt ingegaan op het regionaal voorkomen van gevallen van samenwerking (§ 1). In § 2 wordt de gemiddelde bedrijfsgrootte van de samenwerkende bedrijven vergeleken met de situatie in Nederland. Het arbeidsbezettingstype en de arbeidsbezetting per bedrijf worden in § 3 aan de orde gesteld. In § 4 komt de leeftijd van de samenwerkende partners ter sprake, alsmede iets over de afstand tussen de bedrijven, terwijl in § 5 de relaties tussen de samenwerkende partners behandeld worden.

#### § 1. Regionale spreiding van de samenwerkende bedrijven

In tabel 4 zijn de 324 geregistreerde gevallen van samenwerking weergegeven naar provincie en bedrijfstype.

Tabel 4

#### VERDELING VAN DE SAMENWERKINGSGEVALLEN, NAAR PROVINCIE EN NAAR BEDRIJFSTYPE

	Aantal samenwerkingsgevallen	Bedrijfstype			
		akkerbouw-bedrijven	weide-bedrijven	gemengde bedrijven	overige combinaties 1)
Groningen	16	13	3	-	-
Friesland	12	1	8	2	1
Drenthe	39	18	3	17	1
Noordoostpolder	12	10	-	2	-
Overijssel	26	-	9	12	5
Gelderland	17	-	2	14	1
Utrecht	1	-	1	-	-
Noordholland	39	17	19	2	1
Zuidholland	34	19	5	4	6
Zeeland	26	18	1	6	1
Noordbrabant	64	9	2	47	6
Limburg	38	2	3	28	5
Totaal (absoluut)	324	107	56	134	27
Totaal (in proc.)	100	33	17	42	8

1) Bedrijfscombinaties van bedrijven met een ongelijk bedrijfstype.

Men kan niet zeggen, dat de intensieve gevallen van samenwerking in de Nederlandse landbouw reeds een belangrijke rol spelen. In het geheel waren er bij deze 324 bedrijfscombinaties nog geen 1000 bedrijfs- hoofden betrokken. Anderzijds is het van belang hierbij te bedenken dat het om zeer intensieve vormen van samenwerking gaat en in zoverre is de belangrijkheid van deze 324 combinaties wellicht niet zonder meer af te meten aan het aantal.

De bedrijfscombinaties liggen over het hele land verspreid, ook al ziet men dat de provincies Utrecht, Gelderland, Friesland en Groningen niet zo sterk vertegenwoordigd zijn. De provincie Noordbrabant daarentegen is sterk vertegenwoordigd. Voor wat Friesland betreft is er een ondervertegenwoordiging. In het consulentschap Sneek is nl. in 1963 een eerste proefonderzoek gehouden. In 1964 is in dit consulentschap niet opnieuw geënquêteerd. Dit betekent, dat het aantal combinaties van weide- bedrijven wellicht wat groter zou moeten zijn in het geheel van het onderzoek.

Men zal in het licht van het bovenstaande er goed aan doen voorzichtig te zijn met het denken in representativiteit per provincie. Anderzijds lijkt het waarschijnlijk, dat de landelijke representativiteit ten aanzien van het hoe en wat van deze vormen van samenwerking in de landbouw wel bereikt is. Ook is het zo, dat een vergelijking tussen het aantal in Nederland voorkomende akkerbouw-, weide- en gemengde bedrijven enerzijds en de in het onderzoek voorkomende aantallen bedrijfscombinaties van deze bedrijfstypen anderzijds, gemaakt mag worden. Ook als men, rekening houdend met de genoemde beperkingen, voorzichtig interpreteert, zijn er nog zodanige verschillen, dat men zonder twijfel mag concluderen dat op akkerbouwbedrijven relatief meer wordt samengewerkt dan op grond van de landelijke aantallen akkerbouwbedrijven "normaal" geweest zou zijn.<sup>1)</sup>

Dat op weide- en gemengde bedrijven relatief minder wordt samengewerkt is verklaarbaar. Bij het samenwerken op veehouderijbedrijven (dit geldt in wat mindere mate ook voor gemengde bedrijven) stuit men spoedig op de vraag of het melken en de veeverzorging als onderdelen, die in de regel de meeste arbeidstijd vergen, ook in de samenwerking zullen moeten worden betrokken. Antwoordt men hierop bevestigend, dan zijn doorgaans ingrijpende veranderingen vereist, zoals b.v. het bouwen van een gemeenschappelijke stal. Zowel nieuwbouw als verbouwen vraagt veel geld, terwijl het niet-gebruiken van bestaande gebouwen kapitaalverlies betekent. Ook psychologisch zal dit voor de veehouder moeilijker liggen, omdat het min of meer uit handen geven van het melken en de veeverzorging veel meer de essentie van zijn "boer-zijn" raakt dan bij een intensief samenwerken op akkerbouwbedrijven het geval is. Daar is samenwerken op het gebied van machines en werktuigen financieel al gauw aantrekkelijk, omdat men zoveel dure machines nodig heeft die slechts korte tijd per jaar gebruikt worden. Verder kan men er vrij gemakkelijk op bepaalde, min of meer op zich zelfstaande onderdelen samenwerken, zonder dat daarbij de g e h e e l e bedrijfsvoering in het geding is.

1) De door B.H. Perdok gecorrigeerde C.B.S.-cijfers 1962 geven voor Nederland (zeekleigebieden, weidegebieden en zandgebieden) 22% akkerbouwbedrijven, 26% weidebedrijven en 52% gemengde bedrijven  $\geq 10$  ha, hoofdberoep landbouwer.

De gemengde bedrijven werken relatief meer samen dan de weidebedrijven, wat gezien de minder grote betekenis van de veehouderij voor de hand ligt. Daarnaast is het niet onmogelijk dat ook nog invloeden van vroeger meespelen. Immers de gemengde bedrijven liggen in hoofdzaak in het oosten en zuiden van het land, waar gemeenschapstrekken lang bewaard gebleven zijn in de vorm van o.a. tradities, sterke onderlinge banden en burenhulp in allerlei vormen. Dit kan het aangaan van samenwerking hebben vergemakkelijkt.

§ 2. De bedrijfsgrootte der samenwerkende bedrijven

In onderstaande tabel kan men zien hoe de samenwerkende bedrijven verspreid liggen over de onderscheiden grootteklassen. Plaatst men daarnaast de procentuele verdeling van de bedrijven in Nederland over de verschillende grootteklassen, dan ziet men verrassende verschillen.

Tabel 5

VERDELING VAN DE SAMENWERKENDE BEDRIJVEN  
NAAR GROOTTEKLASSE EN BEDRIJFSTYPE (IN %)

Bedrijfs- grootte- klasse	Aantal samen- werkings- gevallen	Verdeling v/d be- drijven naar groot- teklassen (in %)		Bedrijfstype van de samenwerkende combinaties			
		in samen- werking	in Ne- derland	akkerbouw- bedrijven	weide- bedr.	gemengde bedr.	overige comb.1)
		1964	1962	%	%	%	%
< 5 ha	-	-	17	-	-	-	-
5-9 ha	25	8	33	3	13	10	7
10-14 ha	70	22	22	5	23	34	22
15-19 ha	57	18	12	6	30	24	7
20-29 ha	65	20	10	19	23	17	30
30-49 ha	82	25	5	50	4	13	30
> 50 ha	25	7	1	17	7	2	4
Totaal	324	100	100	100	100	100	100

Duidelijk komt tot uiting dat het de grotere bedrijven zijn, die intensief samenwerken. Op de kleinere bedrijven komen de in het onderzoek bedoelde vormen van samenwerking weinig of niet voor. Het percentage samenwerkende bedrijven in de grootteklasse 15-19 ha is  $1\frac{1}{2}$  keer zo groot als het percentage bedrijven in Nederland, dat in die grootteklasse valt. In de grootteklasse van 20-29 ha is het 2 keer zo groot en in de daaropvolgende grootteklassen is het respectievelijk 5 keer en 7 keer zo groot.

1) Combinaties van bedrijven met een ongelijk bedrijfstype.



Volgens de C.B.S.-gegevens 1962 was in Nederland 50% van de landbouwbedrijven 10 ha of kleiner; bij de samenwerkende bedrijven was dit percentage slechts ongeveer 8%.

Men zou uit deze gegevens kunnen afleiden, dat voor intensieve vormen van samenwerking op het terrein van arbeid en werktuigen een bepaalde minimumbedrijfs grootte noodzakelijk schijnt te zijn. Uit het onderzoek krijgt men de indruk dat die grens bij ongeveer 10 ha ligt: daarbeneden zijn de bedrijfseenheden waarschijnlijk te klein om kostenverlagende effecten van intensieve samenwerking te kunnen verwachten, als men althans niet met een groot aantal collega's, b.v. vier of meer, wenst samen te werken. Tevens zou dan direct de te zware arbeidsbezetting op deze gecombineerde kleine bedrijven duidelijk aan het licht treden. Het lijkt waarschijnlijk, dat kleinere bedrijven meer op loonwerk zijn aangewezen omdat de kostbare apparatuur bij samenwerking pas rondabel wordt als zoveel kleinere bedrijven gaan samenwerken dat een voldoende grote nieuwe "bedrijfseenheid" tot stand komt. Samenwerking tussen een groot aantal partners roept evenwel nieuwe organisatorische, arbeidstechnische en vooral ook sociale problemen op, waarover in de slotbeschouwing meer.

Vergelijkt men de gemiddelde bedrijfs grootte van de samenwerkende bedrijven met die van de Nederlandse bedrijven, dan blijken de samenwerkende bedrijven aanmerkelijk groter te zijn <sup>1)</sup>; het zijn met name de samenwerkende gemengde en akkerbouwbedrijven die zeer veel groter zijn dan het gemiddelde Nederlandse bedrijf van deze bedrijfstypen. Dat het juist deze grotere akkerbouw- en gemengde bedrijven zijn die samenwerken zal als oorzaak hebben, dat de aanschaf van dure machines voor gemeenschappelijk gebruik pas lonend wordt als daarmee grote eenheden kunnen worden bewerkt. Als men dan slechts met een of twee partners intensief wil samenwerken, moeten de bedrijven wel vrij groot zijn. Op weidebedrijven waar het aandeel van de grote en dure machines in de werkzaamheden veel minder groot is, speelt de factor bedrijfs grootte derhalve een geringere rol.

In het voorgaande is gesproken over de gemiddelde bedrijfs grootte van de samenwerkende bedrijven. Dit is gedaan om de vergelijking met de situatie in Nederland te kunnen maken. De spreiding in de bedrijfs grootte is bij de samenwerkende bedrijven niet zo groot, dat de gemiddelde bedrijfs grootte een vertekend beeld geeft: in 69% van de bedrijfscombinaties behoorden de samenwerkende bedrijven tot dezelfde grootteklasse, in 27% van de gevallen was er een verschil van één grootteklasse en in slechts 4% van de bedrijfscombinaties was er een verschil van twee of meer grootteklassen.

Men ziet derhalve en gemiddeld grotere bedrijven en bedrijven van min of meer dezelfde bedrijfs grootte met elkaar samenwerken (voor 90% ook van hetzelfde bedrijfstype). Bovendien liggen de bedrijven over het algemeen niet ver uiteen, zoals nog zal blijken. Tenslotte komt daar nog

1)	Nederland	Samenw. bedr.
Categorie van bedrijven	C.B.S. 1962	1964
Gemiddelde akkerbouwbedrijf	± 15 ha	± 26 ha
" weidebedrijf	± 12 ha	± 16 ha
" gemengd bedrijf	± 8,5 ha	± 17 ha

bij, dat het aantal partners dat samenwerkt over het algemeen zeer klein is, zoals tabel 6 laat zien: in 86% van alle bedrijfscombinaties werken slechts twee of drie partners met elkaar samen.

Tabel 6

BEDRIJFSCOMBINATIES NAAR BEDRIJFSTYPE EN AANTAL PARTNERS

Combinaties naar bedrijfstype	Aantal gevallen van samenwerking		Percentage bedrijfscombinaties met		
	abs.	in %	2 partners	3 partners	≥4 partners
Akkerbouwcombinaties	107	100	62	27	11
Comb. v. weidebedr.	56	100	64	25	11
Comb.v.gemengde bedr.	134	100	64	22	14
Overige combinaties	27	100	37	37	26
Totaal	324	100	61	25	14

Dit alles schijnt erop de duiden, dat in meer dan één opzicht de factor "gelijkgerichtheid" bij de samenwerking een grote rol speelt. Dat het aantal partners over het algemeen zo gering is wijst er waarschijnlijk op, dat men informele verhoudingen wenst, waardoor deze flexibel kunnen worden gehouden.

§ 3. Het arbeidsbezettingstype en de arbeidsbezetting per bedrijf

a. Arbeidsbezettingstype

In het onderzoek is een indeling gemaakt naar drie typen van arbeidsbezetting, te weten eenmansbedrijven - waar in principe alleen het bedrijfshoofd op het bedrijf arbeid verricht -, vader/zoon-bedrijven - waar in principe de zoon ook meewerkt op het bedrijf, ook al is het b.v. mogelijk dat deze nog cursus- of (seizoen)dagonderwijs volgt - en bedrijven met vaste vreemde arbeidskrachten.

Tabel 7 laat zien dat bijna 2/3 deel van alle bedrijfscombinaties bestaat uit bedrijven met een identiek arbeidsbezettingstype, of het nu uitsluitend eenmans-, vader/zoon-bedrijven, of bedrijven met vreemde arbeidskrachten zijn.

Tabel 7

BEDRIJFSCOMBINATIES NAAR ARBEIDSBEZETTINGSTYPE EN NAAR BEDRIJFSTYPE

Arbeidsbezettingstype	Aantal samenwerkingsgevallen		Akkerbouw		Weide		Gemengd		Overige	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Eenmansbedrijven	106	33	15	14	24	43	60	45	7	26
Vader/zoon-bedrijven	18	5	3	3	1	2	13	10	1	3
Bedr.m.vr.arb.krachten	83	26	57	53	5	9	17	12	4	15
Eenmansbedr.+vader/zoon	52	16	7	6	17	30	24	18	4	15
Eenm.bedr.+bedr.met vr. arb.krachten	24	7	10	9	3	5	8	6	3	11
Vader/zoon-bedr.+ bedr. met vr.arb.krachten	28	9	12	11	1	2	8	6	7	26
Eenmansbedr.+vader/zoon-bedr.+bedr.met vr.arbeidskr.	13	4	3	3	5	9	4	3	1	3
Totaal	324	100	107	99	56	100	134	100	27	99

Tevens ziet men, dat eenmansbedrijven in de bedrijfscombinaties zeer veel voorkomen: 33% van alle bedrijfscombinaties bestaat uitsluitend uit samenwerkende eenmansbedrijven. In de rest van de gevallen treft men nog in 27% van de gevallen ook eenmansbedrijven aan. Dat uitsluitend eenmansbedrijven met elkaar samenwerken komt het meest voor op combinaties van weidebedrijven (43%) en van gemengde bedrijven (45%). In de rest van deze bedrijfscombinaties spelen de eenmansbedrijven ook nog een belangrijke rol.

Bij akkerbouwbedrijfscombinaties ligt deze situatie heel anders: daar vindt men dat in 53% van de gevallen uitsluitend bedrijven met vreemde arbeidskrachten met elkaar samenwerken, terwijl op de overige bedrijfscombinaties nog in 23% van de gevallen óók bedrijven met vreemde arbeidskrachten voorkomen. Uitsluitend vader/zoon-bedrijven treft men weinig aan (5%). Dat eenmans- en vader/zoon-bedrijven samenwerken komt met name bij de weidebedrijven relatief gezien veel voor.

Naast een ongeveer gelijke bedrijfsgrootte en een gelijk bedrijfstype kan men dus ook spreken over een overwegend gelijk arbeidsbezettingstype, waarin het eenmansbedrijf in combinaties van weide- en in combinaties van gemengde bedrijven een zeer grote rol speelt, terwijl in de akkerbouwsector het bedrijf met vreemde arbeidskrachten een belangrijke plaats inneemt.

Ook in dit opzicht blijkt "gelijkgerichtheid" bij de samenwerking een zekere rol te spelen.

b. Arbeidsbezetting per bedrijf

Wat de arbeidsdichtheid betreft is het onderzoek summier geweest. Vastgesteld kon evenwel worden dat de arbeidsbezetting bij de samenwerkende bedrijven lager is dan gemiddeld, ondanks het feit dat men overwegend te maken heeft met grotere bedrijven dan gemiddeld in Nederland.

Het is niet exact vast te stellen hoeveel de arbeidsbezetting op de samenwerkende bedrijven lager ligt, maar wel kan ongeveer de orde van grootte aangegeven worden.

Tabel 8

MANNELIJKE AGRARISCHE ARBEIDSKRACHTEN PER BEDRIJF <sup>1)</sup>

Nederland 1962		Bedrijfscombinaties 1964	
Zandgronden	1,49	± 1,40	Comb. v. gemengde bedrijven
Zeekleigronden	2,34	± 1,70	Comb. v. akkerbouwbedrijven
Weidestrecken	1,68	± 1,40	Comb. v. weidebedrijven
Nederland gemiddeld <sup>2)</sup>	1,68	± 1,45	Nederland gemiddeld

1) Inclusief bedrijfshoofden. Bron: C.B.S. - L.E.I.

2) Tuinbouw, rivierkleigebieden en veenkoloniën zijn buiten dit gemiddelde gehouden.

Op de bedrijfscombinaties is de arbeidsbezetting per bedrijf ongeveer 14% lager dan op het gemiddelde Nederlandse bedrijf. Daarbij moet er dan nog rekening mee worden gehouden, dat de samenwerkende bedrijven aanmerkelijk groter zijn dan het gemiddelde Nederlandse bedrijf. Voor de akkerbouwcombinaties komt men op een 25% à 30% lagere arbeidsbezetting, voor de combinaties van gemengde bedrijven is dit percentage 5 à 10%, terwijl de arbeidsbezetting per bedrijf op combinaties van weidebedrijven 15 à 20% lager is dan gemiddeld in Nederland. In dit licht gezien wordt het eveneens begrijpelijk dat van alle bedrijfscombinaties 33% uitsluitend bestaat uit samenwerkende eenmansbedrijven.

Bij de interpretatie van deze lage arbeidsbezetting kan men verschillende wegen inslaan. Men kan stellen, dat de lage arbeidsbezetting tot samenwerking heeft gecoördineerd, omdat men arbeidsorganisatorisch met grote problemen had te kampen, maar ook kan de samenwerking tot inkrimping van de arbeidsbezetting hebben geleid. Dat het eerste het meest waarschijnlijk is geweest blijkt uit het feit, dat men in bijna een vierde deel van de gevallen schaarste en duurte van de arbeid als aanleiding tot de samenwerking heeft genoemd.

De lage arbeidsbezetting in combinatie met het feit van de grotere bedrijven, zou voorts de vraag kunnen opwerpen of het wellicht de modernere, betere boeren zijn, die het initiatief nemen tot samenwerking. Het antwoord hierop zal door verder onderzoek in deze richting gegeven moeten worden.

§ 4. Leeftijd van de samenwerkenden ;  
afstand tussen de bedrijven

a. Leeftijd

Tabel 9 geeft een indruk van de leeftijdsopbouw van de samenwerkende partners. Afzonderlijk zijn hierbij aangegeven de combinaties die twee, drie, vier of meer deelgenoten omvatten.

Tabel 9

AANTAL BEDRIJFSHOOFDEN NAAR LEEFTIJD EN NAAR AANTAL PARTNERS PER COMBINATIE							
Aantal partners per combinatie	Alle bedrijfs- hoofden	Leeftijd van de samenwerkenden					
		< 35 jr.	35-39	40-44	45-49	50-54	≥ 55 jr.
2	396	99	73	90	48	41	45
3	246	42	54	48	34	29	39
≥ 4	230	41	38	43	31	37	40
Totaal	abs.	872	182	165	181	113	124
	%	100	21	19	21	13	14
Alle landb. in Ned. in % 1)		99	15	11	11	13	35

1) Bron: C.B.S., Volks- en beroepstelling.

Het is interessant deze cijfers te vergelijken met de leeftijdsopbouw van alle boeren in Nederland. Het blijkt, dat de gemiddelde leeftijd van de samenwerkende boeren lager is dan de gemiddelde leeftijd van alle Nederlandse boeren: 61% van alle samenwerkende boeren is jonger dan 45 jaar, terwijl dit percentage voor alle Nederlandse boeren slechts 37% is.

Wellicht staan tal van jonge boeren onder grote druk om samen te werken. Zij zijn nog niet zo heel veel jaren zelfstandig en zij staan vooral voor grote financierings- en investeringslasten als pas begonnen boer. Deze druk te kunnen verlichten door samenwerking lijkt dan bijzonder welkom, zo niet een noodzaak te zijn.

Een tweede facet hieraan is het feit, dat oudere boeren kunnen denken dat het hun tijd nog wel uit zal duren. Zij laten het samenwerken dan maar over aan de volgende generatie. Jongeren daarentegen zijn eerder bereid iets nieuws te proberen omdat zij nog maar kort ondernemer zijn en er iets van willen maken. Bovendien zijn zij wellicht wat minder individualistisch en standsbewust dan de ouderen.

Tenslotte zit hier nog het algemene facet aan, dat jongere mensen in het algemeen minder traditioneel en minder afwachtend ingesteld zijn dan de oudere. Uitvloeisel daarvan zou nog weer kunnen zijn, ook al omdat zij ondernemender zijn en onder genoemde grotere druk staan, dat zij

de arbeidsbezetting eerder verlagen dan de ouderen, waardoor zij eventueel sneller moeten komen tot samenwerking.

Eveneens is nog nagegaan of er grote verschillen voorkwamen in de leeftijd van de samenwerkende partners. Over het algemeen kan men zeggen, dat er een vrij sterke tendentie gevonden kan worden in de richting van een niet al te zeer uiteenlopen van de leeftijden. Zo bleek dat 54% van alle partners minder dan 10 jaar van elkaar in leeftijd verschilden. In ruim 21% van de gevallen verschilden de partners zelfs minder dan 5 jaar in leeftijd. Voorts is bij toetsing gebleken, dat de boeren jonger dan 40 jaar vaker met slechts één of twee andere partners samenwerken dan de oudere boeren boven de 40 jaar.

#### b. Afstand

De afstanden tussen de bedrijven kunnen bij eventuele samenwerking van belang zijn. In de eerste plaats is de neiging om contact op te nemen met elkaar groter naarmate men minder **ver bij elkaar vandaan woont**. In de tweede plaats wordt samenwerking die met verplaatsing van mensen en materiaal gepaard gaat bezwaarlijk voor het vlot samenwerken bij grotere afstanden tussen de bedrijven.

Het bleek niet mogelijk om uit het onderzoek hierover exacte gegevens te verkrijgen, omdat de vraagstelling ten aanzien van dit punt minder gelukkig is geweest. Niettemin kon wel vastgesteld worden dat de afstand tussen de bedrijfsgebouwen van de geënquêteerden en de gemiddelde afstand tot het (de) andere bedrijf (bedrijven) over het algemeen minder dan 1500 m <sup>1)</sup> bedroeg. Dat was nl. bij 75% van de bedrijfscombinaties het geval; in 24% van de gevallen bedroeg de afstand meer dan 1500 meter. Het eerstgenoemde gegeven wordt verstrekt door de gegevens uit § 5, waar zal blijken dat het aantal burenerelaties tussen de samenwerkenden hoog is.

#### § 5. R e l a t i e s t u s s e n d e s a m e n w e r k e n d e n

Men kan zich afvragen of er tussen de samenwerkenden over het algemeen uitsluitend een zakelijke verhouding bestaat of dat bij de keuze van partners ook andere factoren een rol spelen.

Om het antwoord hierop te vinden is nagegaan in hoeverre de samenwerking er een was tussen broers, tussen vader en zoon, tussen andere familielieden en in hoeverre er niet van enige familierelatie sprake was. In tabel 10 zijn deze gegevens opgenomen.

---

1) Deze grens van 1500 meter is betrekkelijk willekeurig. Zij is afkomstig uit een afstandsindeling die oorspronkelijk fijner was dan deze tweedeling.

Tabel 10

RELATIES TUSSEN DE SAMENWERKENDEN NAAR AANTAL PARTNERS

Aantal samenwerkende partners	Aantal gevallen van samenwerking	Aard van de relaties tussen de partners										andere combinaties
		uitsluitend				combinaties van						
		broers	vader en zoon(s)	andere fam.-leden	geen fam.-leden	broers			vader/zoon		andere fam. en geen familieleden	
vader en/of zoon(s)	andere fam.-leden					geen fam.-leden	andere fam.-leden	geen familie				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	198	72	11	34	81	-	-	-	-	-	-	-
3	82	12	1	8	26	2	11	10	1	2	8	1
≥ 4	44	4	1	1	19	1	2	5	-	1	8	2
Allen	324	88	13	43	126	3	13	15	1	3	16	3
In %	100	27	4	13	39	1	4	5	-	1	5	1

Familiebetrekkingen tussen de partners komen zeer veel voor, met name die van uitsluitend broers (27%) en die van uitsluitend andere familieleden 1) (13%). Voorts ziet men dat in nog eens 9% van de gevallen alle partners tot elkaar in een of andere familiebetrekking staan (kolom 4 + kolom 7 + kolom 8), zodat in bijna 50% van alle gevallen alle partners familie zijn. Voor het overige is nog in 11% van de gevallen een deel van de partners familie van elkaar.

Men doet in de agrarische wereld in dit opzicht kennelijk wel zaken met familieleden. Over het algemeen is de kring van de familie op het platteland veelal wat groter dan in de stad, terwijl er ook vaak een sterke verbondenheid is. De familieleden wonen veelal dicht bij elkaar en onderhouden veelvuldig contact met elkaar.

Elkaar zeer goed kennen, verbondenheid, veelvuldig contact, het veelal dezelfde belangen hebben, het op dezelfde zaken gericht zijn, zou dus samenwerking tussen familieleden weleens in de hand kunnen werken. Daarnaast zal men tevens moeten denken aan de vraagstukken van de bedrijfs-overneming, de vererving en de generatiedruk, welke van betekenis kunnen zijn voor het ontstaan van samenwerkingsvormen tussen familieleden (broers, vader/zoon). Hierover zij slechts vermeld dat bedrijven zich veelal niet lenen voor volledige splitsing, als twee of meer kinderen boer willen worden. De samenwerking tussen vaders en zoons kan een gevolg zijn van het nog maar ten dele overgedragen zijn van de bedrijven aan de zoons. 1)

1) Overigens zijn alleen die gevallen van samenwerking als bedrijfscombinatie geregistreerd als er sprake was van gescheiden boekhoudingen, ook al werkte men samen op wat vroeger één boerderij was geweest.

De groep "geen familieleden" is kleiner dan de groep "familie", maar zij speelt toch nog in 49% van alle bedrijfscombinaties een rol: in 39% van alle gevallen bleken uitsluitend "niet-familieleden" met elkaar samen te werken, terwijl in nog 10% de categorie "geen familie" (kolom 9 + kolom 12) voorkwam naast "wel-familieleden". Vooral in de akkerbouwsector kwam het vaker voor dat de partners geen familie van elkaar waren. Dit correspondeert met het feit dat de akkerbouwcombinaties in verscheidene opzichten zakelijker van aard en opzet waren.

Een andersoortige relatie welke dwars door de familierelaties kan heenlopen is de burenerelatie. Zo kon worden vastgesteld dat in 59% van alle gevallen van samenwerking burenerelaties voorkwamen, d.w.z. dat ten minste twee personen onder de samenwerkende partners burenen van elkaar waren. Dat dit percentage zo hoog is zal voor een deel gezocht moeten worden in het feit dat zoveel partners op een of andere wijze familie van elkaar zijn, terwijl dit laatste gegeven waarschijnlijk weer verband houdt met de omstandigheid dat er nogal eens bedrijven gesplitst zullen zijn in het verleden, waardoor men automatisch burenen werd. In elk geval gaat men kennelijk bij voorkeur met personen in zee die men goed kent en men werkt vooral met dichtbij gelegen bedrijven samen. Als burenen woont men veelal reeds jaren naast elkaar en door de geringe afstand zal er vrijwel altijd contact geweest zijn. Wellicht heeft men elkaar voordien ook incidenteel wel eens geholpen.

Uit deze paragrafen is gebleken dat samenwerking in alle gebieden van Nederland wordt aangetroffen. Zij komt het sterkst voor in de akkerbouwsector. Over het algemeen zijn de samenwerkende bedrijven groter dan gemiddeld in Nederland het geval is, terwijl daarnaast bovendien de arbeidsbezetting dooreengenomen lager is dan gemiddeld op het Nederlandse bedrijf. De samenwerkende bedrijven verschillen over het algemeen niet sterk van elkaar in grootte. Ze zijn overwegend van hetzelfde bedrijfstype en arbeidsbezettingstype. Wat het aantal samenwerkende partners per bedrijfscombinatie betreft, kon vastgesteld worden dat dit gering was. In veruit het merendeel van de gevallen gaat het slechts om twee of drie boeren die samenwerken. De gemiddelde leeftijd van de samenwerkende partners is lager dan de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse boer, terwijl er dooreengenomen geen sterke verschillen in leeftijd tussen de partners voorkomen. Onder de partners komen zeer veel familiebetrekkingen voor, terwijl bovendien gebleken is, dat in ruim de helft van het aantal gevallen twee of meer partners burenen van elkaar zijn. Op grond hiervan en om andere redenen is het verklaarbaar, dat over het algemeen de afstanden tussen de samenwerkende bedrijven gering zijn.



## HOOFDSTUK IV

### DE TERREINEN, DE INHOUD EN DE INTEGRATIE VAN ONDERLINGE SAMENWERKING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aard van de samenwerking naar verschillende aspecten. Eerst worden enige kanttekeningen gemaakt bij de te hanteren begrippen, mede omdat de terminologie in artikelen en literatuur nog weinig uniform is.

#### § 1. B e g r i p s o m s c h r i j v i n g

##### a. Terreinen van samenwerking

In principe kan men de samenwerking onderscheiden, naar de inzet van de drie produktiefactoren a r b e i d, k a p i t a a l en g r o n d. Daar in de onderzochte gevallen de factor grond geen inzet van de samenwerking is geweest, kan men in dit onderzoek slechts samenwerking aantreffen waarbij ten hoogste twee produktiefactoren betrokken zijn, nl. arbeid en kapitaal, waarbij dan bij deze laatste produktiefactor onderscheiden wordt tussen twee soorten van produktiemiddelen, te weten m a c h i n e s en w e r k t u i g e n enerzijds en g e b o u w e n (loodsen vaste installaties, silo's werkplaatsen, enz.) anderzijds.

Zo kan men dan komen tot samenwerking op drie terreinen, te weten

- op het terrein van machines en werktuigen;
- op het terrein van machines en werktuigen + arbeid;
- op het terrein van machines en werktuigen + arbeid + gebouwen vaste installaties enz.

Indien men slechts op één terrein samenwerkt, zou men kunnen spreken van een minder uitgebreide samenwerkingsvorm. Heeft de samenwerking op twee of op alle drie de terreinen plaats, dan kan van een uitgebreide vorm van samenwerking gesproken worden.

##### b. De inhoud van de samenwerking: welke werkzaamheden doet men samen?

Zoals men terreinen kan onderscheiden, waarop de samenwerking plaatsheeft, zo kan men ook onderscheid maken ten aanzien van de inhoud van de samenwerking.

In de eerste plaats is het mogelijk, dat men a l l e s samen doet. D a a r n a a s t is het mogelijk, dat men op o n d e r d e l e n samenwerkt. Zo konden op grond van de gegeven antwoorden alle voorkomende werkzaamheden in zes hoofdonderdelen worden ondergebracht, te weten:

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. grondbewerking             | 4. verzorgingswerkzaamheden |
| 2. bemestingswerkzaamheden    | 5. oogstwerkzaamheden       |
| 3. poot- en zaaiwerkzaamheden | 6. transportwerkzaamheden   |

Daar lang niet altijd alle bij deze hoofdonderdelen behorende werkzaamheden samen uitgevoerd worden (volledige hoofdonderdelen), moeten ook nog de afzonderlijk gespecificeerde werkzaamheden onderscheiden worden. Deze zijn in een afzonderlijke tabel opgenomen.

In de derde plaats is het mogelijk dat men geen werkzaamheden samen verrichtte. In dat geval bestond er geen samenwerking op het terrein van de arbeid, maar wel op het gebied van werktuigen en/of gebouwen.

Het is door deze verschillende wijzen van antwoorden op de vraag naar wat men samen deed niet mogelijk gebleken de inhoud van de samenwerking in een enkele tabel overzichtelijk weer te geven. Niettemin zal toch getracht worden een globaal inzicht te geven van de gehele inhoud.

#### c. De integratie, de onderlinge verwevenheid in de samenwerking

Het feit dat men op één of meer terreinen samenwerkt zegt nog niet veel over de mate van vervlechting tussen de bedrijven. Ten dele kan men de integratie binnen de samenwerking afleiden uit de gegevens over wat men samen doet; immers een meer of minder grote omvang van het aantal samen uitgevoerde werkzaamheden kan indicatief geacht worden voor de integratie in de samenwerking.

Samenwerking omvat echter meer dan samen werken. Zo kan men aan dat samenwerken een meer of minder losse structuur geven door ernaar te streven om ondanks het feit dat men samenwerkt, toch zoveel mogelijk vrij te blijven van elkaar, met zo weinig mogelijk onderlinge bindingen. Anderzijds is het mogelijk dat men zich zoveel mogelijk op de andere bedrijven oriënteert, waarbij men de onderlinge verwevenheid zo niet bewust nastreeft, dan toch deze geen bezwaar acht. Het meer en meer onderling vervlochten raken van de samenwerkende bedrijven acht men òf een logisch uitvloeisel van de aangepane samenwerking, òf men accepteert dit achteraf als een min of meer "vanzelf" ontstaan gevolg van de samenwerking. Dit wordt in het onderzoek onder integratie verstaan. Voor het aangeven van deze integratie worden een aantal indicaties gebruikt, waarop in § 4 nader wordt ingegaan.

#### d. De intensiteit van de samenwerking

De intensiteit van de samenwerking kan niet in één enkel kengetal worden weergegeven. Deze is nl. de resultante van het op meer of minder terreinen samenwerken, van de geringere of grotere omvang van de samen uitgevoerde werkzaamheden en van mate van integratie, de mate van vervlechting tussen de samenwerkende bedrijven. Over het algemeen kunnen de in dit onderzoek voorkomende gevallen om één of twee van de genoemde aspecten intensieve samenwerkingsvormen genoemd worden. Zijn alle drie de aspecten aanwezig, dan kan men spreken over zeer intensieve vormen van samenwerking.

## § 2. De terreinen van samenwerking

De samenwerking kan op verschillende terreinen plaatshebben. Tabel 11 geeft daarvan een overzicht naar bedrijfstype van de bedrijfscombinaties. Duidelijk overwegend is de samenwerking op twee terreinen, nl. op het gebied van arbeid en werktuigen. Arbeid alleen is geen voorwerp van samenwerking in de onderzochte bedrijfscombinaties. Wel komt het in een gering aantal van de gevallen voor dat de samenwerking slechts plaatsheeft op het terrein van de werktuigen, zonder dat daarbij ook van uitwisseling van arbeid sprake is. Men heeft hier dus eigenlijk te doen met een soort

uitleen- of gebruiksgemeenschap van werktuigen. Deze vorm van samenwerking werd in 9% van de gevallen aangetroffen. Men gebruikt al dan niet tegen vergoeding, op basis van wederkerigheid, elkaars of de gemeenschappelijk aangekochte machines en werktuigen, welke onbemand uitgeleend worden.

Men hoede zich ervoor te denken dat samenwerking op het terrein van werktuigen en machines slechts weinig zou voorkomen in Nederland. Uiteraard komt dit vrij veel voor. Dat in dit onderzoek toch een aantal van deze vormen van samenwerking opgenomen zijn (9%) komt doordat deze bedrijfscombinaties niet alleen dit gemeenschappelijk werktuigengebruik vrij systematisch hebben opgezet, maar ook omdat het over het algemeen om een gemeenschappelijk werktuigengebruik van grote omvang ging, waarbij het vaak kostbare werktuigen betrof. Tenslotte waren deze machines en werktuigen veelal gemeenschappelijk eigendom, hetgeen mede een reden vormde om deze gevallen in het onderzoek op te nemen.

Tabel 11

BEDRIJFSCOMBINATIES NAAR TERREINEN VAN SAMENWERKING EN NAAR BEDRIJFSTYPE

Terreinen van samenwerking	Aantal bedrijfscombinaties		Aantal en percentagegevallen naar bedrijfstype							
			akkerbouwcombinaties		weidecombinaties		combinaties van gemengde bedrijven		overige combinaties	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Alleen werktuigen	28	9	13	12	3	5	8	6	4	15
Werkt. + arbeid	218	67	59	55	45	81	100	75	14	52
Werkt.+arb.+gebouwen	75	23	35	33	8	14	23	17	9	33
Andere vormen	3	1	-	-	-	-	3	2	-	-
Alle vormen	324	100	107	100	56	100	134	100	27	100

Overwegend is, zoals vermeld, de samenwerking op het terrein van zowel werktuigen als arbeid. Deze komt in 67% van alle onderzochte combinaties voor. Bij deze vorm van samenwerking gebruikt men samen bepaalde machines en werktuigen, maar daarbij komt bovendien nog dat men over en weer ook arbeid beschikbaar stelt. In veel van deze gevallen worden de machines bemand aan de partners ter beschikking gesteld, zodat verwaarlozing en ondeskundige behandeling daarmee tevens voorkomen worden. In de praktijk blijkt nl. dat meestal één en dezelfde persoon bepaalde werktuigen en machines bedient. Op deze wijze kan er, uitgegaan van het gemeenschappelijke werktuigengebruik, ovoneens een mate van gemeenschappelijke arbeidsvoorziening tot stand komen, welke aanvankelijk wellicht helemaal niet opzettelijk in de bedoeling heeft gelegen. Er ontstaat dan "op stille wijze" een zekere arbeidsspecialisatie, terwijl bovendien de samenwerking inhoudelijk gezien in betekenis kan toenemen.

Samenwerking op alle drie de terreinen komt in 23% van de gevallen voor.

Op weidecombinaties treft men deze het minst aan en op combinaties van akkerbouwbedrijven het meest, als men vanwege de geringe aantallen afziet van de combinaties met een uiteenlopend bedrijfstype. Samenwerking op alle drie de terreinen is niet altijd mogelijk, als men geen extra kosten wenst te maken. Op akkerbouwbedrijven is dit veelal gemakkelijker dan op weidebedrijven, want zonder al te grote bezwaren kan men samen één opslagruimte voor bepaalde machines gebruiken. Zo kan men ook één gemeenschappelijke reparatieinrichting hebben. Voorts valt te denken aan één drooginrichting en één poterbewaarpplaats.

Wil men daarentegen op weidebedrijven eveneens op alle drie de terreinen samenwerken, dan zijn de mogelijkheden op het terrein van de arbeid en de werktuigen vrij spoedig uitgeput, als men zich uitsluitend beperkt tot de veldwerkzaamheden. Zou men willen samenwerken op de onderdelen van de bedrijfsvoering, die de meeste tijd in beslag nemen, nl. het melken en de veeverzorging, dan komt het als één geheel, weiden, stallen en melken, naar voren. Het vee in één gebouw onderbrengen is in de meeste gevallen, zonder grote kosten te maken, niet mogelijk, afgezien van het feit dat de meeste boeren er nog niet toe willen overgaan zo'n essentiële zaak van het boer-zijn, als het melken en de veeverzorging, samen aan te pakken.

Samenwerking op het terrein van gebouwen e.d. is derhalve op weidebedrijven, zonder nieuwe investeringen te doen, vaak niet zo gemakkelijk. Het feit, dat men dan met oude opzich zelfwel, maar voor de samenwerking niet bruikbare gebouwen blijft zitten, hetgeen kapitaalverlies betekent, zal nog een rem te meer zijn voor een verdere terreinuitbreiding van de samenwerking. In het algemeen kan men hierbij opmerken, dat het in vrijwel elk geval van een pas begonnen samenwerking zo is, dat hetgeen aan vaste en beweegbare inventaris aanwezig is, bij de start een rem kan zijn voor de integratie tussen de bedrijven. Pas na verloop van jaren kan door slijtage en veroudering van de oude inventaris een optimale verhouding verkregen worden tussen wat voor de samenwerkende bedrijven in hun geheel nodig is enerzijds en wat aanwezig is, of wat aangekocht of gebouwd zal worden, anderzijds.

Een laatste opmerking, die bij de interpretatie van de in deze tabel voorkomende gegevens gemaakt moet worden, heeft betrekking op de structurele verschillen tussen het zuivere weidebedrijf enerzijds en het akkerbouw- en in mindere mate het gemengde bedrijf anderzijds. Samenwerking op weidebedrijven heeft meer het karakter van het wegnemen van toppen in de arbeidsbehoefte, met name tijdens de voederwinningsperiode. Op akkerbouwbedrijven geldt dit in mindere mate. Daar spelen naast deze factor van de arbeidsbehoefte en de duurte van de arbeid de hoge kosten van de mechanisatie en de voortdurend toenemende capaciteit van de machines de primaire rol bij het aangaan van de samenwerking. De toppen, die vroeger in de arbeidsfilm voorkwamen zijn immers reeds grotendeels verdwenen door de ver doorgevoerde mechanisering.

### § 3. De inhoud van de samenwerking

De vraag, welke werkzaamheden men samen verrichtte, werd op uiteenlopende wijze beantwoord:

1. men verricht doorgaans geen werkzaamheden samen. Er is in hoofdzaak slechts sprake van een samen gebruiken van werktuigen;
2. men doet doorgaans alle werkzaamheden samen;
3. men doet bijna alle werkzaamheden samen (alle werkzaamheden, behalve \_\_\_\_\_),
4. men doet bepaalde hoofdonderdelen van het werk volledig samen;
5. men verricht de volgende werkzaamheden samen: dan volgde een specificatie.

Tabel 12 geeft het aantal en percentage van de bedrijfscombinaties, welke geen werkzaamheden samen uitvoeren, welke alles samen doen en welke ten dele of volledig op één of meer hoofdonderdelen samenwerken.

Tabel 12

SAMENWERKING: NIETS, ALLES, OP HOOFDONDERDELEN (VOLL. OF DEELS)

Combinaties naar bedrijfstype	Aantal en perc. v.d. combinaties		Waarvan: (in aantal en %)					
			geen werk samen doet		alle <sup>1)</sup> werk samen doet		op hoofdonderdelen samenwerkt, hetzij deels, hetzij volledig	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Akkerbouwcombinaties	107	100	13	12	9	8	85	79
Comb.v. weidebedr.	56	100	3	5	10	18	43	77
Comb.v.gemengde bedr.	134	100	8	6	23	17	103	77
Overige combinaties	27	100	4	15	2	7	21	78
Totaal	324	100	28	9	44	14	252	77

1) "Alles" samen doen en "bijna alles" samen doen is met het oog op de statistische verwerking gelijkgesteld, omdat het aantal werkzaamheden, dat men uitzonderde bij de antwoorden "bijna alles", zeer gering was.

In § 2 werd vermeld, dat samenwerking op het terrein van werktuigen alleen, zonder uitwisseling van arbeid, slechts in 9% van de onderzochte gevallen voorkwam. Het is deze groep, die zegt dat men samen geen werkzaamheden uitvoert. Dat dit, afgezien van de groep "overige combinaties" op akkerbouwbedrijven, relatief gezien nog het meest wordt aangetroffen zal waarschijnlijk verklaard moeten worden uit de wens om de hoge kosten van individuele mechanisatie te ontgaan, terwijl men toch zo zelfstandig mogelijk wenst te blijven. Immers met name op de akkerbouwbedrijven is de noodzakelijke mechanisatie veelal te kostbaar voor de enkeling.

Het "alles" samen doen komt gemiddeld in 14% van de gevallen voor. Men ziet evenwel, dat er nogal een grote spreiding is rondom dit gemiddelde. Voor de weide- en gemengde bedrijven geldt bij "alles" de beperking, dat vrijwel altijd het melken en de voe verzorging er niet bij in-

begrepen zijn. 1)

Dat overigens op de combinaties van weide- en gemengde bedrijven zo vaak "alles", d.w.z. praktisch gezien al het veldwerk, samen wordt gedaan, terwijl dit alles-samen-doen op akkerbouwbedrijven veel minder voorkomt, zal zijn oorzaak hebben in de veel geringere omvang van het veldwerk en de sterkere fluctuaties in de arbeidsbehoefte op de eerstgenoemde bedrijven. Dit houdt derhalve tevens in, dat het "alles-samen-doen" op akkerbouwcombinaties veel omvangrijker en van meer betekenis is voor de bedrijfsvoering dan op combinaties van weide- en gemengde bedrijven.

Op 77% van alle bedrijven worden bepaalde werkzaamheden samen verricht. Dit kan betekenen, dat op één of meer hoofdonderdelen, in het totale scala van de te verrichten werkzaamheden op de bedrijven, hetzij ten dele, hetzij volledig wordt samengewerkt. Als men ten dele samenwerkt op een hoofdonderdeel, dan verricht men b.v. van alle verzorgingswerkzaamheden slechts het sproeien en/of dunnen samen. Werkt men op een hoofdonderdeel volledig samen, dan houdt dit in, dat men alle werkzaamheden die bij de verzorging horen samen uitvoert.

Ten einde een beter inzicht te krijgen in wat onder "hoofdonderdelen" verstaan moet worden, worden eerst de belangrijkste, bij elk onderdeel behorende, werkzaamheden nader gespecificeerd:

1. grondbewerking, waaronder vallen ploegen, eggen, frezen, zaaiklaar maken, land rollen, sloten reinigen, enz.;
2. bemestingswerkzaamheden, w.o. mest verspreiden, kunstmest strooien, gieren, schuimaarde strooien, enz.;
3. poot- en zaaiwerkzaamheden en wat daar direct mee verband houdt, zoals b.v. ontsmetten, opzakken, storten, enz.;
4. verzorgingswerkzaamheden, w.o. sproeien, spuiten, schoffelen, wieden, dunnen, aanaarden, selecteren, enz.;
5. oogstwerkzaamheden, w.o. hooien, maaikneuzen, schelven, dorsen, persen, rooien, drogen, enz.;
6. transportwerkzaamheden voor zover betrekking hebbend op de oogst, dus inhalen, afleveren, opslaan, enz.;

In tabel 13 is als aanvulling op tabel 12 per bedrijfstype weergegeven op welke hoofdonderdelen men volledig met elkaar samenwerkt.

Tabel 13

PERCENTAGE DER BEDRIJFSCOMBINATIES, NAAR BEDRIJFSTYPE,  
DAT OP VOLLEDIGE HOOFDONDERDELEN SAMENWERKT

Hoofdonderdelen, waarop volledig wordt samengewerkt	Aantal	Percentage combinaties, dat op hoofdonderdelen alle werkzaamheden volledig samen verricht, naar bedrijfstype					
		akkerbouw	weide	gemengd	overige	totaal <sup>1)</sup>	totaal <sup>2)</sup>
		85	43	103	21	251	324
Grondbew.werkz.heden	12	7	-	5	5	5	4
Bemestingswerkz.heden	14	1	7	9	5	6	4
Poot/zaaiwerkz.heden	82	48	-	26	67	34	26
Verzorgingswerkz.heden	26	13	2	8	29	10	8
Oogstwerkz.heden	92	44	12	45	19	37	28
Transportwerkz.heden	24	15	7	6	10	10	7

1) Dit zijn de onderzochte bedrijfscombinaties minus het aantal dat niets samen doet en minus het aantal dat "alles" samen doet.

2) In deze regel van de tabel zijn de eindpercentages ook nog gegeven van alle in het onderzoek voorkomende bedrijfscombinaties.

Duidelijk komt tot uiting, dat men de oogstwerkzaamheden gemiddeld het meest veelvuldig volledig samen verricht. Daarna werkt men vooral volledig samen bij de zaai- en pootwerkzaamheden. Ook worden de transport- en verzorgingswerkzaamheden nog in betekenende mate volledig samen gedaan.

Uit deze gegevens valt af te leiden, dat de grootste knelpunten in de oogstperiode liggen. Door meer machines en meer mensen tegelijk op één bepaald tijdstip in te zetten, kan het werk sneller en efficiënter gedaan worden.

Vergelijkt men de gegevens naar het bedrijfstype van de combinaties, dan ziet men, dat op de combinaties van weidebedrijven over vrijwel de hele linie minder op volledige hoofdonderdelen wordt samengewerkt dan bij de akkerbouwcombinaties of de combinaties van gemengde bedrijven. Men kan uit de gegevens duidelijk het verschil in structuur tussen de akkerbouw- en de weidebedrijven afleiden. Zo worden de grondbewerkings- en zaai- en pootwerkzaamheden op weidebedrijven nergens volledig samen gedaan. Op akkerbouw- en combinaties van gemengde bedrijven, waar deze onderdelen meer tijd vergen, ziet men daarentegen dat men deze werkzaamheden wel samen verricht. Bemestingswerkzaamheden (o.a. stalmest uitrijden en verspreiden) worden op combinaties van weide- en gemengde bedrijven vaker volledig samen verricht dan op akkerbouwcombinaties, waar het bemesten in veel grotere mate met kunstmatige meststoffen geschiedt en meer verspreid (in de tijd) kan gebeuren. Wat de verzorgingswerkzaamheden betreft kan men zien, dat deze op akkerbouwbedrijven vrij veel in combinatie gedaan worden. Men zal hier met name hebben te denken aan het spuiten en sproeien van allerlei gewassen, een werk, dat op weidebedrijven van weinig of geen betekenis is.

Tenslotte moet nog worden aangegeven, welke bepaalde werkzaamheden deze 252 combinaties samen uitvoeren: het onvolledig samenwerken op hoofdonderdelen. Tabel 14 geeft naar bedrijfstype weer, welke bepaalde werkzaamheden men samen verricht en het aantal keren dat deze werkzaamheden genoemd werden. De tabel is zodanig gemaakt dat de laatste kolom de rangordefrequentie geeft van de genoemde werkzaamheden.

Tabel 14

AANTAL SPECIFIEKE WERKZAAMHEDEN DIE MEN SAMEN DOET, PER BEDRIJFSTYPE

Samen verrichte werkzaamheden	Aantal in samenwerking verrichte werkzaamheden op de bedrijfscombinaties, naar bedrijfstype				
	akkerbouw	weide	gemengd	overige	totaal
	107	56	134	27	324
Hooien	4	28	50	7	89
Rooien (aardappelen, bieten))	48	-	32	8	88
Inkuilen (gras)	3	33	45	6	87
Stalmest verspreiden	2	16	27	5	50
Maaien	6	8	27	5	46
Maaidorsen	24	-	14	4	42
Persen	16	5	8	6	35
Zaaien	15	-	14	4	33
Dorsen	3	1	24	4	32
Inhalen	4	4	18	4	30
Floegen	8	1	14	6	29
Poten (aardappelen)	15	2	5	3	25
Kunstmest strooien	9	3	10	3	25
Sproeien/spuiten	11	-	5	6	22
Overige werkzaamheden <sup>1)</sup>	35	13	41	13	102
Totaalaantal	203	114	334	84	735

1) W.o. sorteren, ruiteren, sloten schonen, produkten afleveren, onkruid bestrijden, schoffelen, maaikneuzen, dunnen, hooischudden en overige.

Gemiddeld gezien blijken het hooien en het inkuilen op combinaties van weide- en gemengde bedrijven het meest samen gedaan te worden. Op akkerbouwbedrijven waar deze werkzaamheden van vrijwel geen betekenis zijn staat het rooien van aardappelen en bieten veruit bovenaan. Op combinaties van gemengde bedrijven neemt het rooien eveneens een voorname plaats in. Ook het stalmest-verspreiden gebeurt op laatstgenoemde combinaties vrij frequent samen, evenals op combinaties van weidebedrijven. Op akkerbouwcombinaties treft men het maaidorsen en persen op de tweede en derde plaats aan, als werkzaamheden die men samen uitvoert.

Het is niet eenvoudig een nauwkeurig beeld te krijgen van de omvang van de samen verrichte werkzaamheden, als men daarbij wenst te vergelijken tussen de verschillende bedrijfscombinaties naar bedrijfstype. De praktijk van de samenwerking is veelzijdig, zoals al is gebleken uit de verschillende wijzen van beantwoording van de vraag, welke werkzaamheden



samen verricht worden. Bovendien vergt een vergelijking naar bedrijfstype, dat men ook rekening houdt met het verschil in karakter - en daarmee met het verschil in werkzaamheden en de betekenis ervan in de bedrijfsvoering -- tussen een akkerbouw-, weide- en een gemengd bedrijf.

Niettemin is in tabel 15 gepoogd een totaal overzicht te geven van hetgeen er op de verschillende combinaties aan werkzaamheden in samenwerking verricht wordt.

De akkerbouwcombinaties blijken voor 8% alles of bijna alles samen te doen, terwijl bij de volledige hoofdonderdelen het poten/zaaien en het oogsten de eerste en tweede plaats innemen. Van de afzonderlijk genoemde werkzaamheden komt eerst het rooien (in meer dan de helft van het aantal gevallen: 48 x op 85 combinaties), daarna het maaidorsen en daarna het persen.

De combinaties van weidebedrijven doen voor 18% alles of bijna alles samen, uitgezonderd het melken en de veeverzorging. Het gaat hier om 43 combinaties, waarbij, wat de samenwerking op volledige hoofdonderdelen betreft, het oogsten op de eerste plaats staat, tegen transport- en bemestingswerkzaamheden elk op de tweede plaats. De relatieve frequentie van deze werkzaamheden is aanmerkelijk lager dan op de akkerbouwcombinaties. Dat blijkt ook al uit het gemiddelde aantal volledig samen uitgevoerde hoofdonderdelen per combinatie, dat slechts 0,2 is, tegen 1,0 op akkerbouwcombinaties. Bij de overige nog samen verrichte werkzaamheden nemen het hooien en mest verspreiden een zeer hoge plaats in. Het gemiddelde aantal per combinatie uitgevoerde overige werkzaamheden ligt derhalve ook iets hoger dan op akkerbouwcombinaties.

Op de combinaties van gemengde bedrijven wordt ook zeer veel samen gedaan. Het gaat hier om 103 combinaties, die wat de volledige hoofdonderdelen betreft in 46 gevallen het oogsten helemaal samen doen. Zij blijven evenwel op het punt van de volledige hoofdonderdelen met 0,8 gemiddeld per combinatie nog onder de akkerbouwcombinaties. Ten aanzien van het gemiddelde aantal overige werkzaamheden per combinatie komen zij hoger dan op akkerbouwcombinaties: het hooien en inkuilen gebeurt verhoudingsgewijs ook bij deze combinaties zeer frequent samen (in ongeveer 45% van de gevallen). Ook het samen rooien komt op deze combinaties nog vrij veel voor.

Tabel 15

DE OMVANG EN INHOUD VAN DE IN SAMENWERKING VERRICHTE WERKZAAMHEDEN

Omschrijving	Aantal comb. waarop de gegevens betrekking hebben	Aard van de samen verrichte werkzaamheden					gemiddelden
		akkerbouwcombinaties	combinaties van weidebedrijven	combinaties van gemengde bedr.	overige combinaties		
Combinaties die geen werk samen verrichten	324	12%	5%	6%	15%	9%	
Combinaties die alles/bijna alles samen doen	324	8%	18%	17%	7%	14%	
De drie hoofdonderdelen met de hoogste frequentie, waarop volledig wordt samengewerkt	252 <sup>1)</sup>	poten/zaaien	oogsten	oogsten	poten/zaaien	oogsten	
		41x	5x	46x	14x	92x	
		oogsten	transport	poten/zaaien	verzorging	poten/zaaien	
		37x	3x	27x	6x	85x	
		transport	bemesting	verzorging	oogsten	verzorging	
		13x	3x	8x	4x	26x	
De drie werkzaamheden met de hoogste frequentie (afzonderlijke werkzaamheden)	252 <sup>1)</sup>	rooien	inkuilen	hooien	rooien	hooien	
		48x	33x	50x	8x	89x	
		maaidorsen	hooien	inkuilen	hooien	rooien	
		24x	28x	45x	7x	88x	
		persen	mest verspr.	rooien	inkuilen/ <sub>2)</sub> persen	inkuilen	
		16x	16x	32x	6x	87x	
Gemiddeld aantal per combinatie verrichte volledige onderdelen	252 <sup>1)</sup>	1,0	0,2	0,8	1,0	0,8	
Gemiddeld aantal per combinatie in samenwerking verrichte overige werkzaamheden	252 <sup>1)</sup>	2,4	2,7	3,2	4,0	2,9	

1) Totaal 324 bedrijfscombinaties minus het aantal dat geen werk samen doet (28x) en minus het aantal, dat alles of bijna alles samen doet (44x) :  $324 - (28 + 44) = 252$ .

2) Inkuilen en persen komen beide 6x voor.

Tenslotte komt hier nog bij, dat de combinaties van gemengde bedrijven in 17% van de gevallen alles of bijna alles samen doen, ook hier echter weer met de beperking, dat het melken en de veeverzorging er niet onder begrepen zijn.

Als men er rekening mee houdt, dat het volledig samenwerken op een hoofdonderdeel veelal betekent, dat men een reeks van werkzaamheden samen uitvoert en als men tevens in aanmerking neemt dat het oogsten, het transport en de verzorging op akkerbouwcombinaties in het algemeen meer man- en machine-uren vragen dan op combinaties van gemengde bedrijven, menen wij te mogen concluderen, dat de omvang van de samen uitgevoerde werkzaamheden op akkerbouwcombinaties relatief gezien het grootst is.

"Omvang" wordt in dit geval gezien als het totale aantal benodigde man- en machine-uren, welke aan het samen uitvoeren van werkzaamheden wordt besteed. Niettemin kan uit bovenvermelde gegevens worden afgeleid, dat ook op combinaties van gemengde bedrijven veel wordt samengewerkt. Op combinaties van weidebedrijven wordt qua omvang duidelijk het minst samengewerkt.

#### § 4. De integratie, de onderlinge verwevenheid in de samenwerking

Uit het samenwerken op één, twee of drie terreinen krijgt men reeds een indruk van de integratie tussen de samenwerkende bedrijven. Daarnaast moet men eveneens de omvang van de in samenwerking uitgevoerde werkzaamheden kennen. Naarmate die omvang groter is, is een grotere integratie waarschijnlijk, hoewel deze evenmin alleen afhangt van de hoeveelheid van de samen verrichte werkzaamheden. De vraag is nl. in hoeverre de samenwerkende bedrijven in hun arbeidsorganisatie, in hun technische uitrusting, in hun arbeidsvoorziening, in hun werkmethoden steeds nauwer verweven en op elkaar afgestemd raken. In hoeverre gaat de bedrijfscombinatie op bepaalde gebieden als een nieuwe eenheid fungeren.

Dit inventarisatieonderzoek kan op deze vragen geen volledig antwoord geven, omdat daartoe te veel gegevens ontbreken. Slechts kunnen enige feiten weergegeven worden welke waarschijnlijk indicatief geacht kunnen worden voor het tot-stand-komen van het integratieproces.

##### a. De indicaties

De volgende gegevens uit het inventarisatieonderzoek zijn, doordat zij iets zeggen over de onderlinge afstemming, de onderlinge verwevenheid van de bedrijven welke met elkaar samenwerken, als indicaties beschouwd voor de integratie tussen de samenwerkende bedrijven. Op elk van deze indicaties zal aan de hand van een frequentietabel ingegaan worden.

1. Aanwezigheid van gemeenschappelijk eigendom.
2. De specialisatie van het onderhoud van werktuigen en machines door één man.
3. De coördinatie van de bedrijfsplannen van de samenwerkende bedrijven.
4. De instelling van een fonds ter financiering van de samenwerking.
5. De aanwezigheid van leiding in de combinatie.
6. Het omslaan van bepaalde risico's welke door samenwerking kunnen ontstaan.
7. Het over en weer werken op de samenwerkende bedrijven door aanwezige werknemers.
8. Het in-dienst-zijn van werknemers van de gehele combinatie.
9. Het als min of meer blijvend bedoeld zijn van de samenwerking 1).
10. Het overwegen van een gemeenschappelijke exploitatie van bepaalde 1) bedrijfsonderdelen.

1) De indicaties 9 en 10 zeggen in feite niets over de integratie tussen de bedrijven. Zij laten echter zien dat de partners in deze combinaties een instelling tegenover samenwerking hebben, welke voor integratie bevorderlijk is, of kan zijn.

De volgende tabel geeft de aanwezigheid van deze indicaties weer naar het bedrijfstype van de onderzochte combinaties. Aangegeven is telkens hoeveel procent van de desbetreffende combinaties de indicatie vertoonde.

Tabel 16

DE INTEGRATIE TUSSEN DE SAMENWERKENDE BEDRIJVEN NAAR BEPAALDE INDICATIES

Omschrijving van de gebruikte indicatoren	Aanwezigheid v. indicaties in % v/h aantal combinaties				
	akker- bouw- combi- naties	comb. van weide- bedr.	comb. v. gemengde bedrij- ven	comb. v. ak- kerb.-, wei- de- en gem. bedr. 1)	alle com- binatie- vormen
Gemeenschapp. eigen- dom aanwezig	93	82	94	89	91
Eén man zorgt voor onderhoud	39	30	43	44	40
Coördinatie v. bouw- plannen heeft plaats	43	20	42	19	36
Fonds ter financie- ring aanwezig	42	22	27	44	32
Er is een zekere lei- ding in de combinatie	32	20	22	44	27
Er heeft omslag van be- paalde risico's plaats	12	4	1	11	6
De werknemers werken geregeld over en weer	21 27 <sup>2)</sup>	14 40 <sup>2)</sup>	7 18 <sup>2)</sup>	19 31 <sup>2)</sup>	14 26 <sup>2)</sup>
De werknemers staan in dienst v/d hele comb.	9 12	- -	3 8	4 6	5 9
Samenw. is als blij- vend bedoeld	58	55	47	59	53
Gemeensch. exploitatie v. onderdelen wordt overwogen	19	14	18	30	19
Totaalaantal combina- ties	107	56	134	27 <sup>1)</sup>	324
Aantal comb. met werk- nemers	82	20	51	16	169

1) Het aantal combinaties in deze kolom is gering.

2) Percentages naar die bedrijfscombinaties, welke nog arbeiders in dienst hebben.

Ad 1. De aan- of afwezigheid van gemeenschappelijk eigendom in de bedrijfscombinatie

Van de onderzochte combinaties had 91% meer of minder in gemeenschappelijk eigendom. Qua bedrijfstype liep dit weinig uiteen. Deze gemeenschappelijke eigendom heeft betrekking op werktuigen en machines en soms ook op vaste installaties, inrichtingen, enz. Hoewel het mogelijk is dat de samenwerking diepgaand van aard is, zonder dat men overgegaan is tot gemeenschappelijke eigendom, betekent de aanwezigheid van gemeenschappelijke eigendom dat men zich reeds vrij nauw aan elkaar verbonden heeft. Tevens mag men eruit afleiden, dat men van deze samenwerking een zekere duurzaamheid v e r w a c h t.

Ad 2. De zorg voor het onderhoud van werktuigen en machines door één man

Op 40% van de onderzochte bedrijfscombinaties liet men het onderhoud van de werktuigen en machines over aan één persoon, die meestal ook eenvoudige reparaties zelf verrichtte. Meestal zijn dit mensen die ook de technisch gecompliceerde machines, zoals b.v. een combine, een rooi-machine, een melkmachine, enz. bedienen of besturen. Op weidebedrijven, waar veelal minder kostbare machines en werktuigen gebruikt worden, komt deze "technische specialisatie" veel minder voor.

Samenwerking kan ten aanzien van de zorg voor het onderhoud van en reparaties aan werktuigen een zekere technische specialisatie mogelijk maken welke de kwaliteit van het onderhoudswerk ten goede komt, terwijl tevens een meer verantwoord en efficiënt gebruik van de kostbare apparatuur waarschijnlijk is. Ook in sociale zin heeft deze specialisatie voordelen omdat een technisch geïnteresseerd iemand werk kan verrichten waarvoor hij aanleg heeft en waarin hij zin heeft.

Dat deze centralisatie in het onderhoud in zekere mate ook weer een indicatie is voor het verder voortgeschreden zijn van de onderlinge samenwerking is zeer waarschijnlijk.

Ad 3. De coördinatie van de bouwplannen van de samenwerkende bedrijven

Het coördineren van de bouwplannen kan in verschillende etappes verlopen. In het eenvoudigste geval gaat het niet verder dan elkaar slechts informeren over wat men van plan is voor het volgende seizoen. Men kan dan enigszins rekening houden met de verkregen gegevens en eventueel geringe wijzigingen in het eigen bouwplan aanbrengen. Een volgende stap is dat men over bepaalde o n d e r d e l e n van de bedrijfsplannen overleg gaat plegen: in deze fase begint de eigenlijke coördinatie pas. Dit kan zich steeds verder uitbreiden, totdat men samen voor de betrokken bedrijven één enkel bouwplan opstelt, dat rekening houdt met de benodigde capaciteit van de werktuigen, van de arbeid met het schema van vruchtwisseling enz.

Zo kan met het groeien van de samenwerking ook de coördinatie van de bouwplannen in betekenis toenemen.

In dit onderzoek wordt onder coördinatie verstaan het op elkaar afstemmen van kleinere of grotere o n d e r d e l e n van het bouwplan. Volledige coördinatie werd slechts in één enkel geval geconstateerd. Het elkaar slechts op de hoogte houden staat buiten deze gegevens.

Opgemerkt zij nog dat coördinatie (van onderdolen) van bouwplannen zelden plaatshoort bij het begin van de samenwerking. Pas als de samen-

werking enige tijd een feit is en redelijk goed verloopt, komt coördinatie van de bouwplannen binnen de gezichtskring, ook al omdat de ervaring eerst moet leren waar de mogelijkheden en knelpunten liggen in de werktuigen- en machinecapaciteit enerzijds en de mankracht anderzijds.

De voordelen van coördinatie van bouwplannen spreken het sterkst op akkerbouwcombinaties en op combinaties van gemengde bedrijven: zij wordt op deze combinaties reeds in 42% van de gevallen in mindere of meerdere mate aangetroffen. Op weidebedrijven die samenwerken treft men in 20% van de gevallen een zekere coördinatie aan in de bouw- en voederwinningsplannen.

Ook in dit geval behoeft het geen betoog dat de aan- of afwezigheid van een meer of minder sterke coördinatie van de bouwplannen een indicatie kan zijn voor het meer of minder onderling verweven zijn van de samenwerkende bedrijven.

Ad 4. De aanwezigheid van een fonds ter financiering van de samenwerking

Op bijna een dordedeel van de combinaties heeft men een fonds gevormd waaruit men de samenwerking geheel of ten dele financiert. Het bestaan van een dergelijk fonds behoeft nog niet te betekenen dat men daar alles uit financiert en evenmin dat er dan een uitgewerkt systeem van stortingen en afschrijvingen bestaat. In gevallen waar een fonds aanwezig is, bestaat een afgezonderd kapitaal waarin men periodiek bepaalde bedragen stort, of waarin men stort als er weer geld nodig is om bepaalde gezamenlijke activiteiten te financieren. Vaak worden kleinere bedragen daarin gestort als uitvloeisel van het gebruik van werktuigen en machines die gemeenschappelijk eigendom zijn, zodat op deze wijze reparaties en afschrijvingen tot stand kunnen komen, terwijl bij aankoop van nieuwe werktuigen een daarvoor benodigd bedrag gestort wordt. Over het algemeen mag men deze fondsvorming en financiering van gemeenschappelijke activiteiten als een eerste aanzet beschouwen tot een meer zakelijke en meer verantwoorde wijze van het voorzien in de voor samenwerking benodigde gelden. Ook in sociaal-psychologische zin is een dergelijke werkwijze van betekenis, omdat het stichten van een dergelijk fonds getuigt van een zakelijk benaderen van de vraagstukken hetwelk samenwerking oproept en in de tweede plaats laat het zien dat men bereid is de grenzen van de eigen zelfstandigheid te overschrijden. Ook ten aanzien van dit punt is de integratie op akkerbouwbedrijven veel verder voortgeschreden dan op combinaties van weidebedrijven. Op combinaties van akkerbouwbedrijven werd in 42% een dergelijk fonds aangetroffen, terwijl dit op combinaties van weidebedrijven in 22% van de gevallen voorkwam.

Ad 5. De aanwezigheid van een zekere leiding in de combinatie

De eigen zelfstandigheid van de boer wordt door velen als één van de grootste waarden van het boer-zijn beschouwd en daardoor zou dit het sterkste struikelblok zijn voor het aangaan van een samenwerking met andere boeren.

Op grond hiervan mag men stellen dat het voorkomen van leiding in een combinatie zeer zeker een indicatie geacht mag worden voor de integratie bij de samenwerking, te meer als men bedenkt dat de meeste combinaties slechts door twee of drie personen gevormd worden, waarbij men ook goed kan samenwerken als niet één persoon de leiding heeft.

Tabel 17

AANTAL COMBINATIES NAAR AANTAL PARTNERS EN NAAR LEIDING

Combinaties naar het aantal partners	Aantal comb.	Leiding door één persoon		Leiding door twee personen		Geen leiding	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
2 partners	197	23	12	21	11	153	77
3 partners	83	12	14	8	10	63	76
≥ 4 partners	44	23	52	1	2	20	46
Totaal	324	58	18	30	9	236	73

Op ruim een vierde deel van de onderzochte combinaties kwam een zekere leiding voor. In 18% van de gevallen gebeurde dat door één persoon, in 9% van de gevallen hadden twee personen de leiding. In het laatste geval kan men beter spreken over een verdeling van taken, waarbij de leiding over tevens betekent: verantwoordelijkheid voor. Dit geldt met name voor die combinaties waar maar twee partners 1) zijn. Overigens valt nog op dat de behoefte aan leiding kennelijk sterk gevoeld wordt wanneer vier of meer personen met elkaar samenwerken: in meer dan de helft van deze gevallen is er leiding door één persoon.

In vrijwel al deze gevallen moet men zich geen overdreven voorstelling van deze leiding maken: meestal is er sprake van een vanzelf gegroeid informeel leiderschap. Slechts in enkele gevallen was er sprake van een meer formeel leiderschap. Hoewel dit laatste kan duiden op een sterke integratie tussen de samenwerkende bedrijven is het bestaan van een informele leiding eveneens van betekenis voor het naar elkaar toegroeien van de bedrijven en wellicht meer nog van de partners.

Op akkerbouwcombinaties trof men in 32% van de gevallen leiding aan tegen resp. 22% en 20% op combinaties van resp. gemengde en weidebedrijven.

Ad 6. Het omslaan van risico's welke door samenwerking kunnen ontstaan

Het is mogelijk dat het omslaan van risico's een stap op weg is naar het voor gemeenschappelijke rekening telen van gewassen, immers als men hiertoe overgaat, vervalt de noodzaak van risico-omslag.

De aanwezigheid van een risico-omslagrekening duidt erop, dat men rationaliteit laat prevaleren boven een toevalssysteem. Het meest treft men deze regelingen aan voor de graanoogst. De essentie ervan is de gevolgen van het minder gunstige tijdstip waarop men oogst - met name in verband met het weer - te verdelen over alle partners. Op deze wijze heeft elke partner er belang bij, dat de oogst op elk bedrijf zo vlot mogelijk verloopt, terwijl tevens onenigheid over het vaststellen van de volgorde van oogsten vermeden kan worden.

1) Door de ondervraagden werd in deze gevallen van leiding gesproken.

De aanwezigheid van een dergelijke regeling is een indicatie voor het feit dat men bereid is samen de risico's te dragen. Ook hier zijn de grenzen van het eigen bedrijf weer overschreden.

Overigens treft men deze regelingen toch nog weinig aan. Op akkerbouwbedrijven vindt men ze in 12% van de gevallen. Op weide- en gemengde bedrijven komen ze vrijwel niet voor. Het is opmerkelijk dat men ze op combinaties van gemengde bedrijven nog minder aantreft dan op combinaties van weidebedrijven.

Ad 7. De werknemers werken geregeld<sup>1)</sup> over en weer

Men kan als samenwerkende partners de op de verschillende bedrijven aanwezige arbeidskrachten zoveel mogelijk als één geheel zien voor het voorzien in de totale behoefte aan arbeid welke in de bedrijfscombinatie bestaat. In een dergelijke situatie zal men het over en weer werken van deze arbeidskrachten als normaal beschouwen. Ook dit is dan een indicatie voor een zekere integratie tussen de bedrijven, nl. op het punt van de arbeidsvoorziening. Dat de werknemers met deze gang van zaken ook akkoord moeten kunnen gaan, spreekt vanzelf. Zij zullen bij het overleg hierover betrokken moeten worden, omdat hun positie niet onbelangrijke wijzigingen ondergaat.

Gomiddeld wordt op 14% van alle bedrijfscombinaties door de werknemers over en weer gewerkt op de samenwerkende bedrijven.

Een juistere benadering is dit gegeven alleen te betrekken op combinaties waar nog vreemde arbeiders werkzaam zijn: in dit geval wordt op ruim een vierde deel van de combinaties door de aanwezige werknemers geregeld op alle samenwerkende bedrijven gewerkt 2). Uit het onderzoek werd verder nog bekend dat op 43% van de combinaties met werknemers ongeregeld, zo nu en dan eens over en weer, werd gewerkt, zodat in totaal op ongeveer 2/3 deel van de bedrijven met werknemers weleens arbeid verricht wordt op een ander bedrijf dan waar men als werknemer in dienst is. In al deze gegevens gaat het uitsluitend om vreemd betaald personeel. Meewerkende zoons zijn hier dus niet onder begrepen. Onder de onderzochte bedrijfscombinaties kwam nog in 52% van de gevallen betaald personeel voor.

Ad 8. Werknemers in dienst van de gehele combinatie

Met het voorgaande hangt nauw samen in hoeverre er werknemers zijn die in dienst staan van de combinatie als geheel. Betrokken op alle combinaties komt dat slechts in 5% van de gevallen voor (of in 9% van de gevallen op combinaties waar vreemde arbeiders aanwezig zijn). Op weidecombinaties treft men dit in het geheel niet aan, op akkerbouwcombinaties komt dit in dienst staan van de gehele combinatie in 9% (resp. 12%) van de gevallen voor. Het gaat hier meestal om gevallen waarin de samenwerkenden aan de combinatie een bepaalde rechtsvorm hebben gegeven (N.V. of

1) In de enquête is onderscheid gemaakt tussen "geregeld", "ongeregeld" en "zelden of nooit" over en weer werken.

2) Weidebedrijven met vreemde arbeiders komen zo weinig voor dat hieromtrent geen conclusies mogelijk zijn.



V.O.F.), waardoor werknemers automatisch in dienst zijn van de hele combinatie. Overigens is voor de totstandkoming van de genoemde percentages niet de juridische positie van de werknemers in de combinatie uitgangspunt geweest voor het bepalen of zij in dienst van de hele combinatie stonden, maar de de facto-situatie. Zo kwam het nl. voor dat men als combinatie een vaste, technisch goede, man had aangetrokken die door alle partners, ieder voor een deel, werd betaald. Deze man verrichtte voor alle bedrijven de reparaties, het onderhoud of werkte met hetzelfde werktuig op alle bedrijven.

Men kan hier een verder gaande integratie tussen de bedrijven in zien dan wanneer men over en weer werkt: in het laatstgenoemde geval blijft men principieel in dienst bij één bepaald bedrijf. Is men in dienst van de hele combinatie, dan werkt men in principe op alle bedrijven. Men kan dan spreken van een volledig collectieve arbeidsvoorziening, welke de samenwerkende bedrijven hebben doorgevoerd.

Een dergelijke situatie kan men een betekenisvolle indicatie achten voor de mate van integratie tussen de bedrijven op het terrein van de arbeidsvoorziening.

Ad 9. Het al of niet als blijvend bedoeld zijn van de samenwerking

In ruim 50% van de gevallen heeft men bij het aangaan van de samenwerking de bedoeling gehad daaraan een min of meer "permanent" karakter te geven. Men zal hier waarschijnlijk moeten denken in de orde van grootte van "een aantal jaren", van "voorlopig". Ook hier loopt dat voor de verschillende bedrijfstypen nog niet veel uiteen, ook al ligt dit percentage akkerbouwbedrijven iets hoger dan op de combinaties van een ander bedrijfstype. 1)

Men is geneigd uit het verschil in percentages tussen enerzijds de aanwezigheid van gemeenschappelijk eigendom en anderzijds het blijvend bedoeld zijn van de samenwerking af te leiden, dat er kennelijk meer gereserveerdheid is ten aanzien van de permanentie van de samenwerking op het moment waarop men de samenwerking start dan op een later tijdstip, waarop men reeds enige ervaring heeft kunnen opdoen met de aangegane samenwerking.

Niettemin lijkt een percentage van meer dan 50, dat zich reeds bij het begin van de samenwerking een min of meer blijvend karakter van de combinatie (als doel) voor ogen stelt niet gering, te meer niet, als in de praktijk nogal eens blijkt dat bepaalde boeren volledige vrijheid van handelen denken te hebben gehouden om weer uit te treden als over de duur van de samenwerking niet gesproken is. Overigens zal de laatstgenoemde groep waarschijnlijk kleiner zijn dan de groep die eenvoudig bij het probleem van het al of niet permanent bedoeld zijn van de samenwerking weinig of niet heeft stilgestaan: dit laatste was nl. bij 42% van alle ondervraagden het geval. Onbewust zal hier voor velen gelden, dat men eerst eens af wil wachten "hoe het allemaal zal lopen" en dat men er mee op zal houden als men vindt dat de samenwerking onbevredigend verloopt. In het begin-

---

1) De combinaties van een uiteenlopend bedrijfstype zijn zo gering in aantal dat ten aanzien van de gegevens over deze combinaties geen beschouwingen worden gegeven.

stadium waarin de onderlinge afstemming van de individuele bedrijfsvoering nog zo gering is zal het uittreden ook nog weinig andere consequenties hebben dan slechts teleurstelling bij de andere partner(s) en zelfs dat hoeft nog niet altijd het geval te zijn. Dit vraagstuk van het niet-permanent-bedoeld-zijn van de samenwerking en de mogelijke uitbreiding van één van de partners kan evenwel een bijzonder belangrijk punt worden als de verwevenheid, de integratie tussen de samenwerkende bedrijven, ongemerkt steeds sterker geworden is. Zo is het mogelijk dat men "the point of no return", zonder dat men er erg in heeft en wellicht zelfs sneller dan men denkt, voorbij gegaan is. Uittreden op grond van het argument dat over de permanentie van de samenwerking niets is vastgesteld kan in een dergelijk geval voor de overige partner(s) ernstige gevolgen hebben.

#### Ad 10. Overwegen van een gemeenschappelijke exploitatie van bedrijfs-onderdelen

Men kan stellen dat het overwegen om bepaalde teelten of gewassen voor gemeenschappelijke rekening te doen een belangrijke indicatie is voor het voortschrijden van de integratie van bedrijven en personen. Waar het samenwerken op zich zelf reeds een deel van de zelfstandigheid wegneemt, zonder de opoffering waarvan men eenvoudig niet kan samenwerken, gaat het overwegen om bepaalde teelten voor gemeenschappelijke rekening te doen nog weer een stap verder, omdat daarmee de persoonlijke relatie tot het gewas ook nog doorbroken wordt. Iemands prestige op grond van het feit dat men voor "een goede boer" gehouden wordt komt in het geding. Psychologisch gezien is het overwegen van gemeenschappelijke gewasenteelt een bijzonder belangrijke stap. Men zal er belangrijke voordelen in zien van arbeidsorganisatorische, technische en financiële aard, want anders zou men dit niet overwegen. In de tweede plaats zal er bij deze boeren een langzame verschuiving in het waardensysteem aan de gang zijn, waarbij men zich primair ondernemer voelt en waarbij "het boer-zijn" steeds minder gezien wordt als iets meer of iets anders dan een willekeurig ander beroep waarbij men zelfstandig ondernemer is. Een dergelijke waardenverschuiving is niet los te zien van andere waardenveranderingen, zoals b.v. op het terrein van de vrijetijdsbesteding, de vakantie en de behoefte daaraan en het terrein van het inkomensniveau en het daaraan verbonden uitgavenpatroon.

De tabel toont dat in 19% van de gevallen overwogen wordt bepaalde teelten voor gemeenschappelijke rekening te doen. Op combinaties van wei-debedrijven ligt dit percentage lager (14%). Men zal hier in de eerste plaats hebben te denken aan het voederwinningsplan.

Hoewel het overwegen ervan nog niet hetzelfde is als er daadwerkelijk toe overgaan, lijkt een percentage van 19, dat overweegt bepaalde gewassen voor gemeenschappelijke rekening te telen, gezien het boven opgemerkte over de zelfstandigheid, niet laag.

#### b. Overzicht en conclusies

Was het moeilijk om zich een overzichtelijk beeld te vormen ten aanzien van de inhoud van de samenwerking, dit geldt evenzeer voor de mate van integratie tussen de samenwerkende bedrijven.

Over het algemeen bleken de verschillende indicaties op combinaties van akkerbouwbedrijven procentueel op een veel groter aantal bedrijven voor te komen dan bij combinaties van weidebedrijven. De combinaties van gemengde bedrijven stonden wat dit betreft over het algemeen dicht bij de akkerbouwcombinaties. Er mag evenwel niet uit het oog worden verloren dat één en dezelfde indicatie voor b.v. een akkerbouwcombinatie van een heel andere betekenis is dan voor een combinatie van weidebedrijven, omdat de structuur van deze bedrijven zoveel van elkaar verschilt. Een tweede moeilijkheid wordt gevormd door het feit dat niet elke indicatie evenveel zegt over de mate van integratie: zo zegt b.v. het feit of de samenwerking destijds als blijvend of niet blijvend bedoeld geweest is, bepaald minder over de onderlinge verwevenheid dan het feit of er coördinatie van het bouwplan plaatsheeft, of dat de arbeiders in dienst staan van de hele combinatie.

Onder dit voorbehoud ten aanzien van de interpretatie is in tabel 18 een overzicht gegeven van het totale aantal indicaties dat per bedrijfscombinatie voorkwam.

Tabel 18

FREQUENTIEVERDELING VAN HET AANTAL BEDRIJFSCOMBINATIES NAAR  
INDICATIES BETREFFENDE DE INTEGRATIE

Aantal indicaties	Bedrijfscomb.		Bedrijfscombinaties naar bedrijfstype (%)			
			combinaties v. akkerb.-bedrijven	combinaties v. weidebedrijven	combinaties v. gemengde bedrijven	overige combinaties
	abs.	%				
Geen indicatie	4	1	2	2	1	-
1 indicatie	40	12	8	11	14	22
2 indicaties	82	25	17	46	26	11
3 indicaties	80	25	29	16	26	18
4 "	49	15	14	18	16	7
5 "	35	11	11	7	11	19
6 "	20	6	12	-	3	11
7 "	5	2	3	-	1	4
8 "	6	2	2	-	2	4
9 "	3	1	2	-	-	4
10 "	-	-	-	-	-	-
Totaal	324	100	100	100	100	100

Geen enkele bedrijfscombinatie heeft alle tien de indicaties; zelfs komt het slechts in 11% van de gevallen voor dat zes of meer indicaties per bedrijfscombinatie worden gevonden. Hier ziet men evenwel tevens het verschil tussen het voortgeschreden-zijn van de onderlinge verwevenheid op combinaties van akkerbouwbedrijven en op combinaties van een ander bedrijfstype. De akkerbouwcombinaties vertonen in 19% van de gevallen zes of meer van de genoemde indicaties, terwijl dat op geen enkele combinatie van weidebedrijven voorkomt en op slechts 6% van de bedrijfscom-

binaties van gemengde bedrijven. Dat twee of drie van de tien indicaties aangetroffen worden komt het meest frequent voor.

Als men deze gegevens in verband brengt met de inhoud van de samenwerking en met de terreinen waarop wordt samengewerkt, dan kan men in de eerste plaats concluderen dat de akkerbouwcombinaties vaker op drie terreinen samenwerken dan de bedrijfscombinaties van een ander bedrijfstype. In de tweede plaats voeren zij samen de meeste werkzaamheden uit en in de derde plaats vertonen de akkerbouwcombinaties het grootste aantal indicaties voor de integratie tussen de samenwerkende bedrijven. Zij worden weliswaar op de voet gevolgd door combinaties van gemengde bedrijven, maar op alle drie punten (terreinen, inhoud en indicaties) liggen laatstgenoemde combinaties achter op de akkerbouwcombinaties. De combinaties van weidebedrijven liggen op alle drie punten vrij ver achter op de bedrijfscombinaties van alle overige bedrijfstypen, zij het op het ene punt wat meer (inhoud en indicaties) dan op het andere punt (terreinen).

Waarschijnlijk is derhalve, dat, naarmate men op meer terreinen samenwerkt en naarmate men meer werkzaamheden samen uitvoert, de behoefte aan meer onderlinge afstemming en coördinatie als het ware vanzelf groeit, zodat de integratie tussen de samenwerkende bedrijven vrij ongemerkt toeneemt.

Als men slechts weinig werkzaamheden samen verricht, zal de behoefte aan een verregaande onderlinge afstemming van de bedrijven minder groot zijn. Een bewijs hiervoor is dat goed lopende gevallen van samenwerking bij de start van de bedrijfscombinatie vrijwel altijd minder werkzaamheden samen uitvoerden dan op een later tijdstip. De behoefte om af te wachten om te zien hoe de samenwerking zich ontwikkelt en verloopt, lijkt algemeen te zijn. Pas daarna gaat men, als de ervaringen gunstig zijn, tot verdere uitbouw over, waarbij ook de integratie tussen de samenwerkende bedrijven aandacht krijgt.

## HOOFDSTUK V

### AFSPRAKEN EN REGELINGEN BINNEN DE SAMENWERKING

In de voorgaande hoofdstukken is gebleken hoe veelzijdig de samenwerking kan zijn. Zo is er onderscheid gemaakt naar de verschillende terreinen waarop men samenwerkt; zo werd gekeken naar de omvang en inhoud van de samen verrichte werkzaamheden, terwijl tevens werd stilgestaan bij de integratie tussen de bedrijven.

In dit hoofdstuk zal op de inhoud en het voorkomen van bepaalde afspraken en regelingen worden ingegaan. In § 1 worden enige aspecten behandeld van het al dan niet maken van bepaalde regelingen en afspraken; § 2 gaat nader in op eigendomsverhoudingen bij machines, werktuigen, gebouwen en installaties, alsmede op bepaalde regelingen van financiële aard met betrekking tot het onderhoud, de verrekening van het gebruik en de financiering van werktuigen. Tevens wordt de inhoud behandeld van de regelingen met betrekking tot de omslag van bepaalde risico's. In § 3 komen bepalingen en regelingen welke betrekking hebben op de coördinatie en organisatie van de bedrijfsvoering en het werk aan de orde. Tenslotte worden in § 4 nog enige bepalingen weergegeven welke betrekking hebben op mogelijke veranderingen in de samenstelling van de samenwerkende personen.

#### § 1. Beschouwing over de aan- of afwezigheid van afspraken en regelingen

Het is ondenkbaar dat samenwerking begint zonder één enkele afspraak. Het besluit om te gaan samenwerken houdt in wezen reeds een afspraak in. Men "bindt" zich met een dergelijk besluit reeds aan de anderen, ook al is het mogelijk dat men niet het gevoel heeft gebonden te zijn. Naarmate de samenwerking uitgebreider wordt en meer inhoud krijgt, des te veelvuldiger worden de onderlinge betrekkingen, terwijl ook de onderlinge afhankelijkheid en het onderling gebonden zijn toeneemt. Voor een goed begrip moet men hier onderscheiden tussen het gebonden-zijn, hetgeen min of meer objectief kan worden vastgesteld, aan de omvang van wat men samen doet, aan wat men samen aan werktuigen en machines bezit, aan wat er aan formele afspraken en regelingen bestaat enz. en het zich gebonden voelen. Telkens bleek dat men zich subjectief veel minder gebonden voelde dan men in feite was. Ook in Engeland heeft men deze ervaring opgedaan <sup>1)</sup>. Dat dit voor de samenwerking gunstig kan zijn behoeft geen betoog: hoe minder gebonden men zich voelt, des te minder last zal men hebben van mogelijke weerstanden welke het samenwerken ongunstig zouden kunnen beïnvloeden. Het zich niet gebonden voelen kan echter evenzeer ongunstig zijn voor de samenwerking als dat gepaard gaat met de afwezigheid van een innerlijke

1) Cf. I.B. Gardiners and A.H. Gill: "Farmers machinery syndicates in England and Wales 1955-1962".

gebondenheid aan de andere partners of aan de combinatie zelf. In het laatste geval immers kan het gebeuren dat men met de samenwerking ophoudt zodra één van de partners daar meer brood in ziet.

Men kan globaal stellen dat voor een samenwerking een minimum aan afspraken en regelingen nodig is en waarschijnlijk meer naarmate de samenwerking verder voortschrijdt. Hierbij dienen een drietal opmerkingen te worden gemaakt.

In de eerste plaats is het zo dat afspraken en regelingen van tevoren reeds bepaalde verhoudingen vastleggen, terwijl men in feite, vooral in het begin, de behoefte heeft om ruimte te laten voor onvoorziene situaties. Tevens is het zo, dat men pas door de praktijk van het samenwerken zelf en door de ervaring te weten komt hoe de inhoud van de regelingen en bepalingen het beste had kunnen zijn. Er kleven derhalve enige bezwaren aan het strak en gedetailleerd vastleggen van bepaalde verhoudingen bij het begin van de samenwerking.

Ten tweede - en hier is dan sprake van de andere kant van de medaille - wordt nogal eens gezegd dat het in een formele overeenkomst met min of meer strakke bepalingen neerleggen van het besluit tot samenwerking een inbreuk op het onderlinge vertrouwen en de goede sfeer is. Dit is begrijpelijk, omdat de samenwerking vaak ontstaat in een verstandhouding die meer op kameraadschap dan op zakelijkheid berust. De boeren zijn in deze gevallen vaak van mening dat het met de samenwerking in wezen toch al niets gedaan is als er een beroep moet worden gedaan op regels en bepalingen. Deze laatste zouden slechts van tevoren een stuk wantrouwen tegenover de andere partners betekenen. Wij geloven dat hier veelal sprake is van een misplaatste onzakelijkheid, waarbij bovendien vergeten wordt, dat afspraken en regels een zekere mate van rechtszekerheid vestigen, welke voor alle partners belangrijk is en waaraan juist grote behoefte bestaat, als men het bijgeval eens niet eens zou kunnen worden. Bovendien kunnen afspraken en regelingen soms juist voorkomen dat er conflicten ontstaan, omdat de partners van tevoren weten waaraan ze zich te houden hebben. Een bijkomend voordeel ervan is dat men zich van tevoren reeds heeft gerealiseerd dat het mogelijkwerijs tot moeilijkheden kan komen. Zouden deze verschillen van mening dan werkelijk ontstaan, dan heeft men daar minder ondersteboven van te zijn dan wanneer men nooit heeft verwacht dat conflicten zich zouden kunnen voordoen.

Tenslotte moet het misverstand - dat o.i. nogal veel verbreid is - worden gesignaleerd, dat er boeren zijn die menen dat men volkomen ongebonden is als er geen afspraken en regelingen zijn gemaakt. Zij denken dan dat ze de samenwerking zonder meer kunnen beëindigen. Er moet op gewezen worden dat dit onjuist is. Ook bij afwezigheid van "eigen rechtsregels" zijn op een samenwerking regels en bepalingen van toepassing, ook als de samenwerking slechts bij mondelinge afspraak is aangegaan 1). Duidelijk spreekt dit wanneer men slechts denkt aan de situatie dat er gezamenlijk eigendom is van werktuigen en installaties of wanneer bepaalde teelten voor gemeenschappelijke rekening worden gedaan. Vooral bij uitreding van een van de deelhebbers door conflict, dood, faillissement, verhuizing, enz. zullen deze juridische consequenties zich kunnen doen gevoelen.

1) Men zie hiervoor het Burgerlijk Wetboek o.a. de artikelen 1655, 1661, 1679, 1680, 1681, 1683 en 1684 voor wat betreft de maatschap.

In al deze situaties zullen de samenwerkende partners met elkaar moeten overleggen of het niet juister en verstandiger is enkele basisbepalingen te maken in plaats van de hele samenwerking uitsluitend te baseren op een goede sfeer en op vertrouwen. Dat men hierbij vooral ook niet moet overdrijven door te vervallen in een ver doorgevoerde detaillering, waarbij elke mogelijkheid tot soepele aanpassing aan de ontwikkelingen, zoals die zich tijdens de samenwerking voor kunnen doen, vrijwel onmogelijk is, behoeft geen betoog: het onderlinge vertrouwen blijft uiteindelijk de belangrijkste garantie voor een goede ontplooiing van de gevormde bedrijfscombinatie.

## § 2. A f s p r a k e n   e n   r e g e l i n g e n   v a n   m i n   o f m e e r   f i n a n c i ë l e   a a r d

Het spreekt bijna vanzelf dat men door te gaan samenwerken met bepaalde financiële kanten van deze samenwerking te maken krijgt. Het komt voor dat de partners hiervoor bepaalde afspraken gemaakt hebben. Zo is het duidelijk dat, wanneer men samen werktuigen gebruikt of aanschaft, over dit gebruik en over de eigendom ervan iets afgesproken dient te worden. Deze machines moeten ook onderhouden worden, terwijl tevens een zekere afschrijving moet plaatshebben.

Financiële aspecten spelen ook een rol wanneer men bepaalde (oogst)-risico's, welke door samenwerking ontstaan, over alle partners wenst te spreiden. Afspraken en regelingen met betrekking tot deze materie zullen in deze paragraaf achtereenvolgens aan de orde worden gesteld.

### a. Eigendomsverhoudingen bij werktuigen, gebouwen, installaties e.d. die samen in gebruik zijn

Naast het gemeenschappelijke gebruik van werktuigen welke privé-eigendom van de partners kunnen zijn, is het ook mogelijk dat men samen eigenaar is van bepaalde werktuigen. Tabel 19 geeft een inzicht in de eigendomsverhoudingen ten aanzien van die machines, gebouwen, enz. welke men s a m e n 1) gebruikt.

Als men bedenkt dat het hierbij gaat over de meer kostbare werktuigen en machines - als grens mag men over het algemeen zeker f. 1000,- à f. 1500,- aanhouden -, dan is het aantal machines dat men samen gebruikt op de 324 combinaties bepaald niet gering, ook al behoren deze bedrijfscombinaties dan tot de meer intensieve gevallen van samenwerking. Meer dan de helft van de machines die men samen gebruikt is in gemeenschappelijk eigendom. Op akkerbouw- en combinaties van gemengde bedrijven ligt dit boven het gemiddelde, op combinaties van weidebedrijven ligt het aanmerkelijk beneden het gemiddelde.

Uit deze gegevens blijkt dat op akkerbouwbedrijven de samenwerking het sterkst is, want 107 combinaties hebben daar ruim 1900 werktuigen samen in gebruik, hetgeen neerkomt op een gemiddelde van 18 werktuigen en

1) Er zijn eveneens werktuigen enz. welke men in de combinatie niet s a m e n gebruikt en die altijd privé-bezit zijn: over deze machines en werktuigen zegt de tabel niets.

machines per combinatie. Voor combinaties van gemengde bedrijven is dat al veel lager met gemiddeld ongeveer 13, terwijl dit voor combinaties van weidebedrijven ruim 10 is. In deze aantallen zijn b.v. ook trekkers en landbouwwagens begrepen die op elk bedrijf voorkomen en zeer veel samen gebruikt worden. Ondanks deze beperking is de omvang van het aantal werktuigen dat men gemeenschappelijk gebruikt of zelfs in gemeenschappelijk eigendom heeft zeker niet gering. De waarde van de machines en werktuigen in gemeenschappelijk eigendom bedraagt veelal op zijn minst reeds enkele duizenden guldens per bedrijf.

Tabel 19

MACHINES EN GEBOUWEN NAAR GEBRUIK EN EIGENDOM PER BEDRIJFSTYPE

Bedrijfs- type	Aantal samen- werk- geval- len	Machines 1)								Gebouwen en installaties							
		samen in gebruik		samen in eigendom		in eigen- dom van één v.d. deeln.		in ei- gendom van derden		samen in gebruik		samen in ei- gendom		in ei- gendom v. één v.d. deeln.		in ei- gendom van derden	
		aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%	aant.	%
Akkerbouw	107	1914	100	1067	56	834	44	13	-	94	100	38	39	56	58	3	3
Weide	56	595	100	257	43	336	57	2	-	18	100	9	50	9	50		
Gemengd	134	1818	100	1134	62	673	37	11	1	59	100	27	46	32	54		
Overige	27	547	100	195	35	349	64	3	1	17	100	8	50	7	43	1	7
Totaal	324	4874	100	2653	54	2192	45	29	1	191	100	82	43	104	55	4	2

Exclusief paarden.

Gebouwen en installaties zijn, zoals te verwachten was, veel minder samen in gebruik, laat staan in gemeenschappelijk eigendom. Relatief komt het gemeenschappelijke gebruik ervan op de akkerbouwcombinaties weer het meest voor (94 x), tegen 18 x op combinaties van weiden en 59 x op combinaties van gemengde bedrijven. Men moet hierbij denken aan een loods, een bewaarplaats voor aardappelen, een andere vaste installatie, een werkplaats of reparatieinrichting, enz. De akkerbouwcombinaties die samen gebruik maken van een gebouw, een installatie, een inrichting enz. staan wat de gemeenschappelijke eigendom ervan betreft niet bovenaan. Dit is nl. voor de combinaties van gemengde bedrijven het hoogst.

In tabel 20 is voor beide categorieën nog eens nagegaan om welke machines 1) en om welke gebouwen enz. het precies gaat.

1) Alleen de belangrijkste en kostbaarste machines en werktuigen zijn in de beschouwing betrokken, omdat het te veel ruimte zou nemen om alle 80 aangetroffen verschillende werktuigen aldus weer te geven.



WERKTUIGEN NAAR GEBRUIK EN EIGENDOM, PER BEDRIJFSTYPE

Werktuigen en machines	Aantal in ge- meensch. gebruik	Waarvan in gemeenschappelijk eigendom naar bedrijfstype (aantal)					
		aantal	%	akker- bouw	weide	gemengd	overige
Maaidorsmachines	94	79	84	51	-	21	7
Precisie-zaaimachines	35	29	83	21	2	2	4
Veldspuitapparatuur	86	70	81	34	2	23	11
Graanmaaiers	102	80	79	17	3	55	5
Bietenrooiers	61	48	79	25	3	11	9
Opraappersen	93	71	76	26	15	19	11
Aard.pootmachines	111	82	74	50	3	23	6
Aard.rooimachines	143	104	73	58	4	37	5
Mestverspreiders	130	74	57	12	14	41	7
Gecomb. hooibouwwerkt.	276	151	55	26	26	88	11
Trekkerploegen	367	192	52	61	7	109	15
Trekkers	598	230	38	82	24	106	18
Paarden	114	33	29	3	4	25	1
Landbouwwagens	939	270	29	106	30	118	16

Het zijn vooral de duurdere akkerbouwwerktuigen die men voor een zeer belangrijk deel niet alleen samen gebruikt, maar ook samen in eigendom heeft. Vooral de werktuigen waarvan het gebruik aan een bepaald seizoen gebonden is, zijn in zeer grote mate gemeenschappelijk eigendom. Het ligt voor de hand dat hulpmiddelen die men alle seizoenen gebruikt, zoals trekkers, ploegen en wagens, veel minder gezamenlijk zijn aangeschaft.

Duidelijk kan men de verschillen in structuur die samenhangen met het bedrijfstype van de combinaties uit de gegevens afleiden. Zo zijn maaidorsers vooral 1) op akkerbouwcombinaties te vinden, terwijl daarentegen graanmaaiers vooral nog op de gemengde bedrijven samen gebruikt worden, waar maaidorsers zelfs in combinatie met andere bedrijven waarschijnlijk nog te kostbaar zijn. Opraappersen ziet men op alle combinaties in gemeenschappelijk eigendom, maar relatief het meest op combinaties van weidebedrijven. Een laatste voorbeeld treft men aan bij de gecombineerde hooibouwwerktuigen die men relatief vrij veel in gemeenschappelijk eigendom aantreft op combinaties van gemengde en weidebedrijven.

Wat de gebouwen en installaties betreft was het beeld als volgt.

1) Er zijn 107 akkerbouw-, 56 weide-, 134 gemengde bedrijven en 27 combinaties van een uiteenlopend bedrijfstype.

Tabel 21

GEBOUWEN ENZ. NAAR GEBRUIK EN EIGENDOM, PER BEDRIJFSTYPE

Gebouwen en installaties	Aantal in gemeensch. gebruik	Waarvan in gemeenschappelijk eigendom naar bedrijfstype (aantal)					
		abs.	%	akkerbouw	weide	gemengd	overige
Graandrooginstall.	11	9	82	8	-	-	1
Loodsen	29	18	62	6	-	8	5
Silo's	25	12	48	5	6	1	-
Gebouwen	61	26	42	10	2	13	1
Stallen	8	3	37 <sup>1)</sup>	-	-	3	-
Poterbewaarplaatsen	37	13	35	9	-	3	1
Koelcellen	20	-	-	-	-	-	-

1) Aantallen zeer klein.

Het gaat hier nog niet om grote aantallen zoals men kan constatoren. Graandrooginstallaties zijn, voor zover ze samen gebruikt worden, voor een groot deel gemeenschappelijk eigendom van de gebruikers. Stallen die gemeenschappelijk werden gebruikt (8 stuks) waren in drie gevallen in gemeenschappelijk eigendom en wel op gemengde bedrijven. Van de gemeenschappelijk in gebruik zijnde silo's waren er op de combinaties van weidebedrijven het meest in gemeenschappelijk eigendom. Hoewel gebouwen en installaties op combinaties van weidebedrijven relatief het minst samen in gebruik waren, bestond er verhoudingsgewijs wel het hoogste percentage gemeenschappelijk eigendom (tabel 19).

Terugkomend op de afspraken en regelingen kan men ervan uitgaan dat overal waar gemeenschappelijk eigendom voorkomt, daarover gesproken is door de samenwerkende partners, zodat de onderlinge verhoudingen ten aanzien van wat men samen in eigendom heeft voor elk van de partners vaststaan. Niettemin werd de indruk verkregen dat deze eigendomsverhoudingen in veel gevallen juridisch niet onaantastbaar vaststonden, omdat zelfs een simpel schriftelijk stuk niet gemaakt was. Het is juist op dit terrein waar goede regelingen, ondanks de aanwezigheid van een goede onderlinge sfeer, het dringendst nodig zijn en waar zij tevens gemakkelijk gemaakt kunnen worden, zonder dat daarbij het onderlinge vertrouwen geschaad behoeft te worden.

b. Financiële afspraken en regelingen aangaande het gebruik van werktuigen en aangaande bij partners verrichte arbeid

Alvorens wordt ingegaan op regelingen aangaande het onderhoud van de werktuigen en de wijze van financiering, zal de wijze waarop men machine- en arbeidskosten verrekent aan de orde komen, omdat hiermee soms ook aan de problematiek van het onderhoud en de financiering geraakt wordt.

De verrekenings"systemen" welke voorkwamen zijn opgenomen in tabel 22.

VERREKENING VAN MACHINEGEBRUIK EN ARBEIDSUREN

Wijze van verrekening	Aantal en relatieve frequentie v/h systeem		Verrekeningssysteem per bedrijfstype (in %)			
	abs.	%	akker- bouw	weide	gemengd	overige
			107	56	134	27
1. Naar gewerkte manuren	12	4	5	4	3	4
2. Naar gewerkte machine-uren	12	4	2	2	5	7
3. Naar bewerkte opp./eenheid	33	10	16	7	6	15
4. Naar het in de comb. gestorte kapitaal	3	1	3	-	-	-
5. Naar de opp. van elk bedrijf	11	3	2	2	6	-
6. Naar geldende loonwerktarieven	3	1	2	-	-	4
7. Gelijk opdelen tussen de partners	55	17	14	21	18	15
8. Zoveel mogelijk m. gesloten beurzen	112	35	22	34	46	26
9. Overige regelingen	11	3	5	2	4	-
10. Comb. v. bovenstaande regelingen <sup>1)</sup>	69	21	29	27	11	29
11. Onbekend	3	1	-	1	1	-
Totaal	324	100	100	100	100	100

1) In 33 van de 69 gevallen is hier sprake van een combinatie van regeling 1 met een of meer overige regelingen. In 16 van de 69 gevallen is het een combinatie van regeling 3 met een of meer overige regelingen. In de overige gevallen zijn het nog weer andere combinaties.

Men krijgt uit deze gegevens de indruk dat er vrij weinig gewerkt wordt met genuanceerde verrekeningsregelingen. Veruit de grootste plaats neemt het "gesloten-beurzensysteem" in, d.w.z. dat men elkaar over en weer geen betalingen doet, doch min of meer probeert zo uit te komen, dat de aan elkaar gegeven hulp in de vorm van arbeid en machinewerk over en weer tegen elkaar wegvalt. In dit pogen zit min of meer een limietwerking, waardoor de samenwerking veelal niet helemaal uitgroeit tot wat optimaal mogelijk zou zijn, gezien de omstandigheden. De aanwezigheid van dit verrekeningssysteem duidt er vaak op dat in feite geen regeling getroffen is. Bij het ontbreken van een andere regeling neemt men dan zijn toevlucht tot deze wijze van verrekenen.

Wat ook vrij veel voorkomt is het "gelijk opdelen tussen de partners". Ook hier zit iets in van een beperking, omdat men zal streven naar gelijkheid van de over en weer gegeven hulp en naar gelijkheid in het gebruik van de werktuigen. Als de bedrijven van hetzelfde bedrijfstype zijn en ook ongeveer even groot zijn, is dit systeem wellicht goed te hanteren. In elk geval is het gemakkelijk, omdat alle partners een even groot deel aan de machine betalen, zowel bij de aanschaf als bij de kosten die eraan komen (onderhoud, reparatie).

Verrekenent men naar de oppervlakte van elk bedrijf of naar het door ieder gestorte kapitaal - wat vaak weer gobeurd is naar de oppervlakte van de bedrijven -, dan heeft men al een iets meer genuanceerde regeling,

omdat men ervan uitgaat dat een groter bedrijf waarschijnlijk ook meer gebruik van bepaalde machines zal maken dan een kleiner bedrijf.

Regelingen die wel sterk rekening houden met enerzijds de omvang van de over en weer verrichte werkzaamheden en anderzijds met de mate van het gebruik van de machines en werktuigen, zijn de regelingen naar manuren, machine-uren, naar bewerkte oppervlakte of bewerkte eenheid en naar de geldende loonwettarieven.

De meer genuanceerde verrekeningsregelingen treft men het meest aan op akkerbouwcombinaties. "Het gesloten-beurzensysteem" en "het gelijk opdelen tussen de partners" is op alle combinaties van betekenis, maar veruit het sterkst op combinaties van gemengde bedrijven: 86 x treft men op laatstgenoemde combinaties "een dergelijk systeem" aan. (46%).

c. Afspraken en regelingen m.b.t. de kosten van onderhoud en reparaties van machines en werktuigen

De verrekening van de kosten van onderhoud en reparaties van de gemeenschappelijk gebruikte werktuigen sluit nauw bij het voorgaande aan. Tabel 23 geeft een overzicht van de wijze, waarop dat gebeurt.

Tabel 23

VERREKENING VAN DE KOSTEN VAN ONDERHOUD EN REPARATIES PER BEDRIJFSTYPE

Wijze van verrekening	Aantal en relatieve frequentie v/h systeem		Verrekeningssysteem per bedrijfstype (in %)			
			akkerbouw	weide	gemengd	overige
	abs.	%	107	56	134	27
Iedere partner betaalt een gelijk deel	139	43	42	32	46	52
Reparatiekosten v.werkt.in gezamenlijk eigend. worden samen gedragen	43	13	12	16	12	19
Repar.kosten v.werkt.in indiv. eigend. worden indiv. gedragen	23	7	2	16	7	11
Kosten worden per ha (bedr.grootte) omgeslagen	21	6	8	5	7	-
Kosten worden per bewerkte opp./- eenheid omgeslagen	28	9	13	4	8	4
Verrekening heeft plaats uit de geheven tarieven	9	1	6	-	2	-
Verrekening heeft plaats per gewerkt uur v/h werktuig	6	2	1	-	4	-
Kleine repar.apart,grote gezamenl.	3	3	-	2	1	-
Combinaties en andere regelingen	38	12	12	14	10	14
Geen regel. of regeling onbekend	14	4	4	11	3	-
Totaal	324	100	100	100	100	100

Ook hier neemt het "gelijk opdelen tussen de partners" de grootste plaats in met 43% van alle regelingen. Het samen de kosten dragen van de werktuigen welke samen in eigendom zijn zegt niet veel, omdat het niet behoeft te betekenen dat ieder er een gelijk deel aan betaalt; het is evengoed mogelijk dat dan toch nog een bepaalde verdeelsleutel wordt gehanteerd, zoals bedrijfs-grootte of bewerkte oppervlakte. De meer genuanceerde regelingen zijn "naar bedrijfs-grootte" (6%), "per eenheid of per bewerkte oppervlakte" (9%), "per gewerkt uur" (2%), via "geheven tarieven" (3%). Samen vormen deze 20% van alle regelingen.

Uitgewerkte regelingen en afspraken nemen dus een vrij geringe plaats in bij de verrekening van de kosten van onderhoud en reparaties. Men ziet hier tot op zekere hoogte een parallel met de wijze waarop de over en weer verrichte arbeid en het gebruik van de machines, welke men samen gebruikt, verrekend worden: meer uitgewerkte regelingen en afspraken kwamen hier in ongeveer 35% van de gevallen voor, terwijl het "gelijk opdelen" en het "gesloten-beurzensysteem" in meer dan de helft van de gevallen aangetroffen werd. De gedachte dat men in een combinatie niet tot de laatste cent moet willen rekenen (zie hoofdstuk VI) en dat men in onderling overleg en goed vertrouwen deze zaken afdoet zal bij het ontbreken van uitgewerkte regelingen een belangrijke rol spelen, evenals het feit dat men poogt zoveel mogelijk over en weer min of meer gelijk uit te komen wat het gebruik van de werktuigen betreft: kosten van onderhoud en reparaties worden dan ook gelijk verdeeld.

d. De wijze waarop het gemeenschappelijke eigendom/gebruik van machines en installaties wordt gefinancierd

Vastgesteld is dat in het overgrote deel van de combinaties in mindere of meerdere mate gemeenschappelijk eigendom van werktuigen en machines voorkwam. Ten aanzien van de aankoop en betaling ervan moeten bepaalde afspraken of regelingen gemaakt zijn. Ook dient het gebruik van niet in gemeenschappelijk eigendom zijnde machines en werktuigen, alsmede aan anderen ten dienste gestelde arbeid verrekend of gecompenseerd te worden.

Uit tabel 24 ziet men dat in bijna 60% van de gevallen ieder evenveel betaalt aan de machines, werktuigen, installaties enz. die in gemeenschappelijk eigendom zijn. Verschillen in bedrijfs-grootte of productieplan worden hierbij dus niet in aanmerking genomen: ieders aandeel in de betaling en in de eigendom is derhalve even groot.

In een aantal gevallen heeft men voor de financiering van de samenwerking een fonds gesticht, waaruit de gezamenlijke kosten van aankoop van machines en werktuigen bestreden worden. Een dergelijk fonds was in 32% van de gevallen aanwezig. Soms stortte men in dit fonds als men van plan was nieuwe aankopen te doen, soms ook werden gelden van rente en afschrijving van machines en werktuigen daarin gestort, soms werd krediet aangetrokken door de partners, dat in dit fonds werd gestort. De aanwezigheid van een dergelijk fonds duidt erop, dat men een afgezonderd kapitaal beoogde waaruit men de kosten van de samenwerking wilde bestrijden, afgezien van de manier waarop het fonds van gelden voorzien werd.

Naast het-ieder-evenveel-betalen kwam het ook voor dat men betaalde naar de grootte van ieders bedrijf, of naar het te verwachten gebruik

dat men zou maken van de machines of installaties.

Wat het financieren via loonwerk, of via arbeid en kapitaal betreft, zijn niet alle gegevens bekend. Men wilde hiermee aangeven dat men het aangekochte werktuig via loonwerk bij derden pogde "terug te verdienen". Over de wijze van aankoop werd in deze gevallen niets bekend. Met de term "via arbeid en kapitaal" is bedoeld, dat de een voor de aanschaf geld ter beschikking stelde, terwijl een ander bij gebrek aan contanten arbeid aanbood, als zijn deel in de aanschaf. Dit betekent in feite dat de ene partner aan de andere aanschaffingskrediet verstrekt.

Tabel 24

WIJZE WAAROP DE SAMENWERKING WORDT GEFINANCIERD, NAAR BEDRIJFSTYPE

Wijze van financiering	Aantal combi-		Financiering naar bedrijfstype(in%)			
	naties		akker-	weide	gemengd	overige
	abs.	%	107	56	134	27
Ieder stortte een gelijk deel	192	59	59	61	61	48
Ieder stortte naar bedrijfsgrootte	26	8	9	12	6	4
Er werd krediet aangetrokken	40	12	10	2	13	37
Enkele deeln. voorzagen in het kapitaal	10	3	8	-	2	-
Ieder stortte naar te bewerken oppervl.	2	1	1	-	1	-
Tarieven voor rente, afschr. enz. per ha	11	3	4	-	5	-
Via loonwerk of via arb. en kap.	5	2	-	9	-	-
Geen gemeenschappelijk eigendom aanwezig of financiering onbekend	38	12	9	16	12	11
Totaal	324	100	100	100	100	100

Tenslotte zijn er nog een aantal gevallen waarin geen duidelijk beeld van de wijze van financiering verkregen is, terwijl het ook nog voorkwam dat er geen gemeenschappelijk eigendom was, zodat er geen financiering nodig was.

Over het algemeen is de financiëring eenvoudig gehouden: ieder betaalt evenveel, onafhankelijk van het gebruik dat men van bepaalde werktuigen en machines maakt. Ook ten aanzien van de verrekening van de gebruikskosten waren de afspraken en regelingen weinig genuanceerd. Men krijgt weleens de indruk dat men op deze wijze onbewust probeert gelijkheid in zeggenschap en beslissingsbevoegdheid te behouden, welke dan gebaseerd is op het feit dat elk van de partners evenveel betaalt.

e. Regelingen m.b.t. het omslaan van risico's

Samenwerken kan bepaalde risico's met zich meebrengen. Een of meer van de deelnemers kan schade lijden, doordat het werk niet tijdig of niet

bij gunstig weer kan worden uitgevoerd. Deze risico's zijn het grootst bij de graan- en hooioogst, maar ook bij de oogst van hakvruchten kunnen deze risico's optreden.

Voor het grootste deel bleken de aangetroffen risico-omslagregelingen betrekking te hebben op de droogkosten van granen. Al naar gelang de oppervlakte graan op elk bedrijf, werden de droogkosten over elk van de partners omgeslagen. Het kwam nog vrijwel niet voor dat de gehele oogst als één partij beschouwd was.

Naast deze regelingen met betrekking tot de graanoogst kwam het voor dat men in het algemeen de schade, die ontstaan was door het niet-tijdig-uitvoeren van werkzaamheden bij één van de partners, samen droeg. Zo kan men samen een loonwerker inschakelen voor datgene, wat in het gedrang komt bij één van de partners. Ook werd aangetroffen dat degene die bijzondere schade had geleden doordat het werk niet op tijd klaar kwam, het volgende jaar als eerste aan de beurt kwam. Op welke wijze men de risico's verdeelde t.a.v. de hooioogst is onbekend gebleven. Hierbij zal het "onderling overleg" waarschijnlijk de grootste rol gespeeld hebben.

In het geheel werden 20 van dergelijke risico-omslagregelingen aangetroffen, waarvan 13 op akkerbouwcombinaties, hetgeen betekent dat dit voor deze combinaties in ruim 12% van de gevallen voorkomt. Verwacht mag worden dat bij toenemende integratie tussen de bedrijven de frequentie van deze regelingen zal toenemen, als een logisch gevolg van deze integratie. Het gezamenlijk dragen van de risico's, die samenwerking met zich meebrengt is veelal een kwestie van mentaal toegroeien naar de eisen welke de praktijk van het intensief-samenwerken gaat stellen na verloop van tijd.

### § 3. A f s p r a k e n e n r e g e l i n g e n m. b. t. d e c o ö r d i n a t i e e n o r g a n i s a t i e b i n n e n d e s a m e n w e r k i n g

Als men gaat samenwerken kan men bepaalde zaken coördineren en organiseren, om daardoor zoveel mogelijk profijt te kunnen trekken van de samenwerking. In dit verband zal in deze paragraaf aandacht geschonken worden aan coördinatie van bouw- en voederwinningsplannen, aan leiding in de samenwerking, aan afspraken en regelingen over de volgorde van de op de bedrijven samen te verrichten werkzaamheden, aan het collectief in dienst hebben van werknemers en aan het collectief afspraken maken met derden voor binnen de combinatie te verrichten werkzaamheden.

#### a. Coördinatie van bouw- en voederwinningsplannen

In hoofdstuk IV § 4, ad 4 is deze coördinatie bij de behandeling van een aantal indicaties voor de diepgang van de samenwerking reeds ter sprake gekomen. In 36% van de gevallen heeft een zekere coördinatie plaats. Dit houdt in dat een dergelijke coördinatie crop neerkomt dat men poogt zoveel mogelijk pieken in de arbeidsbehoefte te vermijden. Verder kan men denken aan de gewassenkouze, alsook aan het kiezen van bepaalde rassen (qua rijping niet gelijktijdig klaar). Verder kan men nog streven naar normalisering van de rijen afstanden en naar uniformering van de mechanisatie. Bij de voederwinningsplannen op weidebedrijven denke

men aan juiste afstemming op elkaar van hooioogst en inkuilcampagne en eventueel van het gras-drogen. Tabel 25 geeft nog een nadere detaillering van de gegevens in hoofdstuk IV.

In de akkerbouw en op de gemengde bedrijfscombinaties wordt heel wat meer aan coördinatie gedaan dan in de veehouderijsector. Dit komt wellicht mede hierdoor, dat het bouwplan in de akkerbouw een vast gegeven is: iedere individuele akkerbouwer moet jaarlijks een bouwplan opmaken. In 9 van de 46 gevallen in tabel 25 was de coördinatie van bouwplannen volledig.

Men kan bij deze materie wellicht minder goed spreken van regelingen. Hooguit gaat het hier om bepaalde afspraken, om t.a.v. de bouwplannen het een en ander te coördineren. Dergelijke afspraken moeten van jaar tot jaar opnieuw gemaakt worden; zij kunnen wat hun betekenis voor de coördinatie aangaat van jaar tot jaar sterk uiteenlopen.

Tabel 25

COÖRDINATIE VAN HET BOUW- EN VOEDERWINNINGSPLAN, NAAR BEDRIJFSTYPE

Bedrijfstype	Aantal samenwerk.-gevallen	Coördinatie bouw- en voederwinningsplan in abs.aantallen								
		coördinatie bouwplan			coördinatie voederwinningspl.			coördin. bouw- en voederwinningsplan		
		ja	neen	onbekend	ja	neen	onbekend	ja	neen	onbekend
Akkerbouw	107	46	51	10	-	-	-	-	-	-
Weide	56	-	-	-	11	38	7	-	-	-
Gemengd	134	-	-	-	-	-	-	56	64	14
Overige	27	5	-	12	-	8	2	-	-	-
Totaal	324	51	51	22	11	46	9	56	64	14

b. Afspraken en regelingen met betrekking tot de leiding in de samenwerking

De gegevens over deze materie zijn zeer summier. Voor zover er een zekere leiding voorkomt, hetgeen, naar ook reeds in hoofdstuk IV § 4, ad 5 vermeld is, in een kwart van de combinaties het geval was, is deze leiding veelal vanzelf ontstaan zonder dat daar expliciet iets over afgesproken hoeft te zijn. Slechts in enkele gevallen is er sprake van een meer formele leiding. Voor zover er afspraken gemaakt zijn, wil het nog weleens voorkomen dat men samen overeenkomt dat één persoon de organisatie van het gemeenschappelijk op elk van de bedrijven te verrichten werk organiseert en zal bepalen welke volgorde in acht genomen zal worden tussen de verschillende bedrijven. Ook komt het voor dat twee personen de leiding hebben. In vrijwel al deze gevallen is er meer sprake van een taakverdeling tussen iemand die vooral de technische kanten van het samenwerken voor zijn rekening neemt (onderhoud, reparatie van werktuigen, werkverdeling) en iemand die wat administratieve kanten van de samenwerking behartigt (verrekenen van gewerkte uren, bewerkte oppervlaktes, eventuele verzorging van de aankoop van meststoffen, brandstof en andere materialen).



De conclusie is gerechtvaardigd, dat formele regelingen over de leiding in de samenwerking vrijwel volledig ontbreken. Op meer informatieel niveau bestaan er weleens afspraken, maar dan gaat het daarbij meestal om een taakverdeling of om toewijzing van een bepaalde taak aan één persoon bij onderlinge afspraak.

c. Afspraken en regelingen met betrekking tot de volgorde van de werkzaamheden

In de praktijk komen allerlei afspraken en regelingen voor en de variëteiten zijn vele. Niettemin zijn er heel duidelijk een paar hoofdlijnen aan te geven welke op de keper beschouwd allemaal neerkomen op: "in onderling overleg" bepalen van de volgorde waarin men aan de beurt komt. Het lijkt dan juister om te zeggen dat er in deze gevallen in wezen geen regeling bestaat, doch slechts "een afspraak in principe", nl. dat men in onderling overleg de volgorde zal vaststellen.

Het volgende staatje geeft in absolute aantallen en percentages een overzicht van de wijze waarop de volgorde tot stand komt. Slechts in 8% van de gevallen bestaat er een min of meer vastgestelde regeling of afspraak, terwijl men in 82% via onderling overleg tot een bepaling van de volgorde komt. Als er een zekere leiding in de combinatie aanwezig is, blijkt het aantal vaste afspraken en regelingen relatief gezien twee maal zo groot te zijn.

Tabel 26

BEPALING VOLGORDE VAN DE WERKZAAMHEDEN

Wijze waarop de volgorde wordt bepaald	Abs.	%
1. Naar de stand van het gewas	93	29
2. In onderling overleg	90	28
3. Zonder enige voorafgaande afspraak	41	13
4. Naar de stand van de werkzaamheden	20	6
5. Naar de aard v/h bedrijf (grondsoort)	12	4
6. Naar het tijdstip van verplichte aflevering	2	-
7. Gebruik v/d machine wordt per dag vastgesteld, om de beurt één of meer dagen	6	2
Subtotaal	264	82
8. Een vaste volgorde, eerst A, dan B, enz.	6	2
9. In volgorde van aanvraag	4	1
10. Volgens een opgesteld reglement	5	2
11. Eén persoon bepaalt de volgorde	3	1
12. Ieder jaar een ander het eerst	6	2
13. Een afspraak bestaat, maar men houdt zich er niet aan	2	-
Subtotaal	26	8
14. Combinaties v. bovengenoemde mogelijkheden	25	8
15. Onbekend	9	3
Subtotaal	34	11
Totaal	324	101 <sup>1)</sup>

1) Door afrondingen wordt het totaal 101.

Ook is de volgorde van werk relatief gezien vaker geregeld als het aantal deelnemende partners groter is. Het onderlinge overleg kan dan kennelijk minder goed functioneren.

De vaste regelingen en afspraken spelen op combinaties van akkerbouwbedrijven de grootste rol. Gemiddeld had men daar in 15% van de gevallen een uitgewerkte vaste regeling. Waren het combinaties van 3 en 4 of meer bedrijven, dan had men zelfs in meer dan 25% van de gevallen een vaste regeling voor de werkvolgorde. Desondanks bestaan er over het geheel gezien weinig vaste regelingen: de volgorde waarin op de bedrijven gewerkt zal worden blijkt voortdurend opnieuw vastgesteld te worden in onderling overleg op het moment dat een beslissing ter zake nodig is. Uitgangspunt daarbij blijkt dan vaak te zijn de stand van de gewassen op de verschillende bedrijven, of de datum van verplichte aflevering (rooidata) of de stand van de werkzaamheden op de bedrijven, b.v. wie nog het minst ver gevorderd is wordt het eerst geholpen.

d. Afspraken en regelingen m.b.t. het gezamenlijk in dienst hebben van werknemers

Bij het onderzoek is slechts nagegaan of het voorkwam dat men werknemers collectief in dienst had en zo ja, in hoeveel gevallen dit dan zo was. In hoofdstuk IV § 4, ad 10 werd geconstateerd dat dit slechts in 5% van de gevallen voorkwam (of in 9% van de gevallen met werknemers in dienst).

In al deze gevallen is een regeling waarschijnlijk omdat bepaald zal moeten worden hoe de werknemer betaald zal worden en door wie, wie hem de werkopdrachten geeft, op welk bedrijf en wanneer hij zal werken enz.

e. Collectieve afspraken met loonwerkers tot het verrichten van diensten in de combinatie

Een laatste punt met betrekking tot de coördinatie en organisatie binnen de samenwerking is de plaats die het loonwerk inneemt op de bedrijven die samenwerken. Het onderzoek heeft onderscheid gemaakt tussen het collectief, het individueel en het niet-inschakelen van de loonwerker. Het gaat hier in de eerste plaats om de vraag in hoeverre men als combinatie van samenwerkende bedrijven werk uitbesteedt aan derden, i.c. aan loonwerkers. Daar het collectief uitbesteden van werk evenwel mede af zal hangen van het feit in hoeverre men individueel nog loonwerk laat verrichten op het eigen bedrijf, worden deze gegevens ook in de beschouwing betrokken. Tabel 27 toont dat er inderdaad een verband aanwezig is, ook al is dit verband niet spectaculair.

HET VERBAND TUSSEN HET COLLECTIEF EN HET INDIVIDUEEL  
INSCHAKELLEN VAN DE LOONWERKER

Individueel in- schakelen van een loonwerker	Aantal samenw.- gevallen	Collectief inschakelen van loonwerker					
		wel		niet		onbekend	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
Wel	159	10	6	148	93	1	1
Niet	59	11	19	48	81	-	-
Een enkele maal	105	9	9	96	91	-	-
Onbekend	1	-	-	1	-	-	-
Totaal	324	30	10	293		1	0

In de gevallen waarin de loonwerker individueel ingeschakeld wordt, zonder dat dat een uitzondering is, wordt de loonwerker collectief slechts op 6% van de combinaties te hulp geroepen. Waar de boeren in een combinatie de loonwerker individueel niet inschakelen wordt hij in bijna 20% van de gevallen wel collectief te hulp geroepen. Voorts bleek dat op combinaties van akkerbouwbedrijven de loonwerker relatief gezien het meest collectief wordt ingeschakeld (13%); op combinaties van weidebedrijven gebeurt dit vrijwel niet (4%). Gemengde bedrijven en akkerbouwbedrijven ontlopen elkaar zeer weinig wat het individueel uitbesteden van loonwerk betreft.

Het is in dit verband eveneens interessant dat er ook een duidelijk onderscheid aanwezig is tussen samenwerkende bedrijven die alle of vrijwel alle werkzaamheden samen uitvoeren en de bedrijven die minder werk verrichten: laatstgenoemde bedrijven schakelen individueel voor 85% de loonwerker weleens of geregeld in; de bedrijven die vrijwel alles samen doen, doen dit voor 30% geregeld en voor 25% weleens.

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat er een verband bestaat tussen de bedrijfsgrootte van de samenwerkende bedrijven en het te hulp roepen van loonwerkers. Gebleken is dat loonwerkers meer dan gemiddeld collectief werden ingeschakeld op de bedrijven groter dan 40 ha, m.a.w. op de grotere bedrijven. Het individueel inschakelen van de loonwerker gebeurde op bedrijven van alle grootteklassen ongeveer evenveel, uitgezonderd op de bedrijven kleiner dan 20 ha. Daar zag men evenwel een duidelijk overwicht van het "weleens" aantrekken van een loonwerker, d.w.z. als een procedure die min of meer een uitzondering is. Een scherpe conclusie is niet goed mogelijk: men zou kunnen zeggen dat de grotere bedrijven (> 30 ha) zowel in collectieve als individuele zin wat vaker gebruik maken van de diensten van een loonwerker.

§ 4. A f s p r a k e n e n r e g e l i n g e n a a n g a a n d e  
v e r a n d e r i n g e n t. a. v. d e s a m e n w e r k e n d e  
p e r s o n e n

Zoals de inhoud en de omvang van een aangegane samenwerkingsvorm in de loop van de tijd kan veranderen (b.v. toeneming van de samen verrichte werkzaamheden, meer integratie tussen de samenwerkende bedrijven), zo kan er ook verandering optreden ten aanzien van de samenwerkende personen. Men kan op voorhand proberen reeds bepaalde afspraken en regelingen te treffen voor het geval zich ten aanzien van de personen die samenwerken veranderingen voordoen. Het onderzoek heeft aan deze materie slechts op twee punten enige aandacht geschonken, nl. met betrekking tot de mogelijke beëindiging van de samenwerking en ten aanzien van het gedacht-hebben aan de toekomstige positie van de kinderen.

a. Afspraken en regelingen m.b.t. beëindiging van de samenwerking

Beëindiging van de samenwerking kan tal van oorzaken hebben. Zo kan er onenigheid ontstaan waardoor verdere samenwerking onmogelijk wordt. Andere mogelijkheden zijn dat samenwerking eindigt door verhuizing, ophouden met boeren, opheffing van het bedrijf of vergroting of verkleining van het bedrijf, of door een ongeval waardoor blijvende invaliditeit ontstaat of door overlijden. Als de combinatie meer dan twee bedrijven omvat, behoeft deze door vertrek, overlijden van één partner e.d. niet zonder meer te eindigen. Niettemin kunnen er toch bepaalde consequenties uit voortvloeien voor de overblijvende partners. Zo kunnen de nabestaanden of kan de uittredende een bepaalde genoegdoening wensen voor het door de overledene of door hem ingebrachte. Een ander mogelijk gevolg is dat de combinatie, opgezet en "afgesteld" als zij was op b.v. drie partners, voor twee partners niet meer voldoet, zodat de overige partners, door het vertrek of overlijden van één van hen, zelf ook gedwongen worden met de samenwerking op te houden of de samenwerking ingrijpend moeten veranderen. Dit kan zich voordoen als men de gehele bedrijfsvoering (bouwplan, arbeidsmethoden, werktuigenpark) geleidelijk en vrijwel ongemerkt aan de door de samenwerking gestelde eisen en mogelijkheden heeft aangepast. Zou één schakel uitvallen, dan kan men met een onvolledige inventaris blijven zitten, welke noopt tot kostbare veranderingen en nieuwe aankopen.

Er is dus veel dat pleit voor het maken van een beëindigingsregeling voor gebeurtenissen als hierboven vermeld. Met name wanneer machines, werktuigen en gebouwen in gemeenschappelijk eigendom zijn, dient een dergelijke regeling getroffen te zijn. Welke wijze van afwikkeling men dan wenst te volgen is een tweede punt. Daarover zullen de samenwerkenden zelf tot overeenstemming dienen te komen bij de opzet van de combinatie.

Nagegaan is in hoeveel gevallen beëindigingsregelingen gemaakt waren. Het aantal is weergegeven naar bedrijfstype.

## AANTAL COMBINATIES NAAR BEDRIJFSTYPE MET EEN BEËINDIGINGSREGELING

Bedrijfstype	Aantal samenwerkingsgevallen	Met een regeling m.b.t. het beëindigen v/d samenwerking	
		abs.	%
Akkerbouw	107	36	34
Weide	56	4	7
Gemengd	134	14	10
Overige	27	5	19
Totaal	324	59	18

Verreweg het hoogste percentage van deze regelingen wordt aange troffen in de akkerbouwsector (34%), het laagste percentage op de weidebedrijven (7%), terwijl op de gemengde bedrijven ook weinig regelingen aanwezig zijn. Wat de akkerbouwsector betreft lijkt het erop, dat het vaker voorkomen van beëindigingsregelingen verband houdt met het meer voorkomen van gezamenlijk eigendom en met de gemiddeld grotere waarde van deze gezamenlijke eigendom. Een factor die hierbij wellicht ook nog een belangrijke rol speelt is de meer zakelijke instelling van de akkerbouwer.

Het al of niet familie van elkaar zijn van de partners speelt eveneens een rol. Waren de partners geen familie van elkaar, dan bleek een beëindigingsregeling voor te komen in bijna een kwart van alle gevallen (23%), waren zij wel familie, dan was een dergelijke regeling in slechts 13% van de gevallen gemaakt, zodat het waarschijnlijk is, dat het familie-van-elkaar-zijn een minder formele aanpak op dit punt in de hand werkt.

De gevonden gegevens zijn van dien aard dat het benadrukken van de wenselijkheid van dergelijke regelingen niet overbodig lijkt te zijn.

b. Het al dan niet gedacht hebben aan de positie van de kinderen bij de opzet van de samenwerking

Nauw bij de voorgaande problematiek aansluitend is het vraagstuk van de rechten van eventueel opvolgende kinderen als de vader is overleden. Op welke wijze treedt het kind in de rechten van zijn vader? Gaat dat automatisch of moet daarvoor de toestemming van alle partners verkregen worden? Worden kinderen die dat wensen zonder meer als arbeidskracht of als opvolger in de combinaties opgenomen en eventueel ook meer kinderen van één partner? Wat gebeurt er als men als opvolgend kind de samenwerking niet wenst voort te zetten?

In het onderzoek is op al deze vragen niet gedetailleerd ingegaan. Slechts is gevraagd in hoeverre men bij het opzetten van de samenwerking aan de positie van de kinderen heeft gedacht. In feite gaat het hier niet om bepaalde afspraken en regelingen, zoals elders in dit hoofdstuk het geval is. Hooguit kan men de gestelde vraag zien als een peiling naar het zich min of meer bewust geweest zijn van het vraagstuk van eventueel

opvolgende kinderen 1).

Tabel 29

AANTAL COMBINATIES, NAAR BEDRIJFSTYPE WAARIN GEDACHT IS  
AAN DE POSITIE VAN DE KINDEREN

Bedrijfstype	Aantal samen- werkings- gevallen	Positie van de kinderen					
		wel aan gedacht		niet aan gedacht		onbekend	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
Akkerbouw	107	10	9	95	89	2	2
Weide	56	6	11	50	89		
Gemengd	134	14	10	119	89	1	1
Overige	27	4	15	23	85		
Totaal	324	34	11	287	89	3	-

Men krijgt uit deze tabel niet de indruk dat de positie van de kinderen een grote rol heeft gespeeld toen men de samenwerking ging opzetten. Slechts in 11% van de gevallen heeft men aan de plaats van de kinderen gedacht. Overigens is dit toch wel begrijpelijk, daar het in de meeste gevallen kinderen betreft die nog betrekkelijk jong waren, gezien de leeftijdsopbouw van de samenwerkenden. Bovendien wist men van hen veelal nog in het geheel niet welke richting zij uit zouden gaan.

Het bleek hierbij van geen betekenis te zijn of de partners al dan niet familie van elkaar waren. Evenmin blijkt het bedrijfstype een rol te spelen. Zelfs in die gevallen waarin men de samenwerking als blijvend heeft bedoeld, bleek vrijwel niet dat de deelnemers frequenter aan de positie van de kinderen hadden gedacht dan in de gevallen waarin men niet stilgestaan had bij de duur van de samenwerking.

Men kan uit de gegevens in dit hoofdstuk concluderen dat de afspraken en regelingen ter zake van veranderingen in de samenwerkende personen zeer summier zijn. In sommige gevallen zal men zelfs in het geheel niet over afspraken en regelingen, die toch in elk geval een zeker doordenken van de zaak in kwestie vooronderstellen, kunnen spreken. O.i. moet er hier op gewezen worden dat in bepaalde gevallen de gevolgen van het niet gemaakt hebben van regelingen zich pijnlijk kunnen doen gevoelen. Dit geldt met name op het punt van beëindiging, opvolging en toetreding. Evenmin kunnen regelingen gemist worden ten aanzien van de gemeenschappelijke eigendom van machines en werktuigen, terwijl ter wille van de werknemers op het punt van het in dienst zijn van de gehele combinatie eveneens rechtszekerheid gevestigd behoort te zijn.

1) Er is van uitgegaan dat in elke bedrijfscombinatie ten minste één van de partners op het moment van het vormen van de combinatie één of meer kinderen had.

Wat de overige in dit hoofdstuk genoemde zaken betreft (onderhoud, reparaties, wijze van machinegebruik, risico-omslag, coördinatie van bouw- en voederwinningsplannen, leiding in de combinatie, bepaling werkvolgorde, afspraken met de loonwerker) zou men kunnen zeggen dat in het algemeen vrij veel overgelaten kan worden aan de behoeften en inzichten van de partners. Zeker in het begin kan men aan het wederzijdse vertrouwen en het onderlinge overleg een belangrijke rol toekennen, waarbij men terecht uitgaat van het feit "dat ieder is gehouden te doen wat een goed partner betaamt". Men zal echter ook in deze gevallen oog moeten krijgen voor het feit dat meer afspraken en regelingen niet alleen gewenst, maar ook noodzakelijk zijn naarmate de inhoud van de samenwerking toeneemt en de integratie tussen de bedrijven groeit.

## HOOFDSTUK VI

### ERVARINGEN EN PERSPECTIEVEN

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven over het wanneer en de aanleiding tot het ontstaan van de bedrijfscombinaties, waarbij nagegaan is in hoeverre bij het tot stand komen ervan de bedrijfsvoorzichters van de R.L.V.D. betrokken zijn geweest (§ 1). In § 2 worden enige ervaringen weergegeven alsmede de mening over eventuele voortzetting en intensivering van de samenwerking. Tevens wordt een analyse gegeven van de opgesomde voor- en nadelen, waarbij o.a. nagegaan is in hoeverre het samenwerken de zelfstandigheid heeft beïnvloed. In § 3 wordt de mening weergegeven over de voorwaarden waaraan samenwerking volgens de ondervraagden moet voldoen.

#### § 1. Het ontstaan van en de aanleiding tot de samenwerking

##### a. Het jaar van het ontstaan van de samenwerking

Hoewel de bedrijfscombinaties over het algemeen van recente datum zijn kwamen er voor de laatste Wereldoorlog ook al enkele voor, met name in de akkerbouw- en de gemengde sector ( $\pm 5\%$ ). Tijdens de oorlog zijn vrijwel geen nieuwe combinaties ontstaan. In de naoorlogse periode tot 1950 zien wij eigenlijk het begin van de huidige ontwikkeling, waarin overigens de weidebedrijven aanvankelijk wat achterbleven.

Over het algemeen kan men stellen dat met name in de periode van 1957 tot 1964 de meeste bedrijfscombinaties zijn ontstaan met een top in 1961-62.

De combinaties van gemengde bedrijven zijn gemiddeld iets ouder: de toppen van oprichting liggen daar in de periode 1950-1954 en 1959-1960.

Als men deze ontwikkeling samenvat, dan is gemiddeld 62% van de bedrijfscombinaties in Nederland ontstaan na 1955: voor de gemengde bedrijven is dit percentage iets lager (55%); voor de combinaties van weidebedrijven iets hoger (71%). Dit houdt ongetwijfeld verband met de sterke afvloeiing uit de landbouw, de stijging van de lonen en de versterkte mechanisatie, welke eveneens sinds het midden van de jaren vijftig een versnelling te zien hebben gegeven.

##### b. Aanleiding tot het ontstaan van de bedrijfscombinaties

Met de vraag naar de aanleiding tot de samenwerking is bedoeld geweest iets te achterhalen van de problemen welke hebben geleid tot de samenwerking. Tabel 30 geeft de genoemde aanleidingen weer naar bedrijfstype. De factor schaarste en duurte van de arbeid werd het meest frequent genoemd, nl. in bijna een vierde deel van alle gevallen. De factor duurte speelde de geringste rol. Opmerkelijk was evenwel dat deze met name genoemd werd bij de combinaties die in de jaren 1959-1962 opgericht zijn. De factor schaarste is niet geheel eenduidig: op akkerbouwcombinaties hield het voornamelijk in dat men de benodigde arbeiders niet kon krijgen.



Op combinaties van gemengde bedrijven bedoelde men er meestal mee dat men meer mensen nodig had om het werk goed te kunnen verrichten.

Tabel 30

AANTAL BEDRIJFSCOMBINATIES NAAR AANLEIDING  
TOT DE SAMENWERKING, NAAR BEDRIJFSTYPE

Aanleiding tot samenwerking	Aantal en perc. aan- leidingen		Aanleiding naar bedrijfstype (in %)			
	abs.	%	akker- bouw comb.	comb. v. weide- bedr.	comb. van gemengde bedrijven	overige combinaties
Arbeidsschaarste en -duurte <sup>1)</sup>	98	24	26	24	22	19
Hogere rentabiliteit door kostenbesparing	66	16	20	12	16	8
Lagere invest. en dus gemak- kelijker financiering	54	13	18	7	12	11
Voorkomen van bedr. splitsing bij overneming en vererving	40	10	1	10	16	11
Onafh. willen zijn van loonwerker	34	8	9	13	4	11
Noodz. indiv. mechanisatie te duur	27	6	7	10	4	8
Gemakkelijker werken	24	6	7	2	7	6
Overige redenen	14	3	3	3	2	9
Geen duidel. antw. of onbekend	60	14	9	19	17	17
Totaal aanleidingen op alle combinaties	417	100	100	100	100	100

1) Arbeidsduurte werd 20x genoemd (5% van het totaal).

De tweede belangrijke aanleiding tot de samenwerking was het willen komen tot een betere rentabiliteit door besparingen aan de kosten- zijde (16%). In 13% van de gevallen speelde een rol dat samenwerking de financiering vergemakkelijkte, doordat de investeringen per bedrijf la- ger werden. Per bedrijfstype ziet men in de beide laatste gevallen dat deze aanleidingen op akkerbouwcombinaties een grotere rol spelen dan b.v. op combinaties van weidebedrijven.

Het voorkomen van bedrijfssplitsing bij overneming of vererving speelde ook nogal eens een rol, met name op combinaties van weide- en gemengde bedrijven. Op akkerbouwcombinaties bleek dit geen enkele rol te spelen.

Andere aanleidingen waren voorts nog: onafhankelijk willen zijn van de loonwerker, de noodzakelijke individuele mechanisatie bleek te kostbaar en samenwerking maakte het werk gemakkelijker.

Men zou, om een iets duidelijker inzicht te krijgen in de aard van de genoemde aanleidingen, wellicht nog het volgende globale onderscheid kunnen maken. Daar waar men met de samenwerking tot betere resultaten wenste te komen, kan men de aanleiding positief noemen in onderscheid

van die gevallen waar kennelijk bepaalde omstandigheden min of meer tot samenwerking noopten. In de volgende tabel werden als positieve aanleidingen aangemerkt: gemakkelijker financiering, lagere kosten, onafhankelijk zijn van de loonwerker en gemakkelijker werken. In de gevallen waarin men noemde schaarste en duurte van de arbeid, het moeten voorkomen van bedrijfssplitsing omdat de bedrijven anders te klein zouden worden, het te duur zijn van individuele mechanisatie of wanneer men zonder meer stelde dat samenwerking noodzaak was, werd uitgegaan van een genoopt zijn tot samenwerking.

Men krijgt dan de volgende opstelling.

Tabel 31

DE AARD VAN DE AANLEIDING TOT SAMENWERKING, NAAR BEDRIJFSTYPE

Bedrijfstype	Aantal genoemde aanleidingen	De aanleiding tot samenwerking (in %)			
		positief	ertoe genoopt	niet te rubriceren of onbekend	totaal
Akkerbouw	148	53	36	11	100
Weide	68	34	44	22	100
Gemengd	165	38	44	18	100
Overige	36	36	44	19	100
Totaal	417	43	41	16	100

Te constateren valt dat op akkerbouwcombinaties de aanleiding tot samenwerking vaker positief is in de bovenomschreven zin en dat men, minder dan op andere combinaties het geval is, tot samenwerking genoopt werd door de omstandigheden. Het is waarschijnlijk dat òn het meer ondernemer zijn òn de grotere mogelijkheden tot samenwerking bij de mechanisatie in de akkerbouwsector hebben geleid tot dit verschil. Overigens is het in het algemeen zo, dat het positief gebruik maken van de gegeven omstandigheden niet veel vaker voorkomt dan het min of meer onder de druk van de omstandigheden tot actie i.c. tot samenwerking overgaan.

c. De invloed van de bedrijfsvoorlichters van de R.L.V.D. bij het ontstaan van bedrijfscombinaties

Nagegaan is in hoeverre bedrijfsvoorlichters van de R.L.V.D. betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van bedrijfscombinaties. Dit bleek in 23% van de gevallen zo geweest te zijn, terwijl dit in 7% van de gevallen onbekend gebleven is. In meerderheid (70%) werd de bedrijfsvoorlichter niet geraadpleegd. Opmerkelijk was echter dat naarmate de bedrijfscombinaties van jongere datum waren de bemoeienis van de R.L.V.D. sterker is geweest. In de tot 1955 opgerichte combinaties waren de bedrijfsvoorlichters in 17% van de gevallen betrokken, in de periode van 1955-1960 was dit 18%, maar na 1960 (tot midden 1964) werd in ruim een derde deel van de gevallen (37%) advies gegeven door voorlichters van de R.L.V.D. Het lijkt erop dat deze toeneming voor alle combinaties geldt, dus niet slechts voor die van een bepaald bedrijfstype.

Daar men kan veronderstellen dat door de bemoeiing van de R.L.V.D. de samenwerking zakelijker en meer uitgewerkt wordt opgezet, is nagegaan in hoeverre hier eventueel sprake van was. Het bleek dat het aantal financiële en overige afspraken/regelingen per geval iets groter was als er bemoeienis van de bedrijfsvoorlichter was geweest dan wanneer deze niet betrokken was geweest bij de totstandkoming. Hetzelfde gold voor wat betreft het aanwezig-zijn van een bedrijfseconomische boekhouding: de bedrijven die de bedrijfsvoorlichter ingeschakeld hadden bij het opzetten van de bedrijfscombinatie hadden in 45% van de gevallen een bedrijfseconomische boekhouding, tegen 31% in de gevallen waar de bedrijfsvoorlichter niet was ingeschakeld.

De interpretatie is moeilijk. Winnen de meer zakelijk ingestelde boeren de objectieve adviezen in van de R.L.V.D. of brengt de bedrijfsvoorlichter, als hij geraadpleegd wordt, meer zakelijkheid in de te beginnen bedrijfscombinatie? Waarschijnlijk zijn beide zaken waar. Nader onderzoek zou hierover uitsluitsel kunnen geven.

## § 2. Ervaringen met de samenwerking; voor- en nadelen

### a. De mening over het verloop van de samenwerking en het eventueel opnieuw willen beginnen met samenwerking

In het onderzoek is aandacht besteed aan de ervaringen die tot nu toe opgedaan waren met de samenwerking. Met name is onderzocht hoe men tot nu toe het verloop van de samenwerking vond. De antwoorden zijn verdeeld over de categorieën: goed verloop, redelijk verloop, geen goed verloop.

Uit tabel 32 blijkt dat 93% van de ondervraagden het verloop van de samenwerking goed noemt, terwijl ongeveer 6% het verloop als redelijk aanduidt. Minder dan 1% vindt dat de samenwerking geen goed verloop heeft gehad. Bij de interpretatie van deze gegevens dient voorzichtigheid te worden betracht. In de eerste plaats zeggen deze gegevens niets over die gevallen van samenwerking die door onenigheid of door slechte ervaringen weer uiteengevallen zijn. Over de omvang van deze groep is weinig bekend. De bedrijfsvoorlichters hebben slechts zelden dergelijke gevallen gerapporteerd, hoewel op de instructiedagen voor het onderzoek gevraagd is van deze gevallen melding te maken. Vooralsnog is niet komen vast te staan dat deze groep van grote omvang is.

In de tweede plaats is een zekere mate van voorzichtigheid gewenst, omdat men ervan uit mag gaan dat de ondervraagden over het algemeen minder graag toegeven dat de samenwerking niet goed is verlopen. Hier staat echter tegenover dat zij gemakkelijk hun toevlucht tot de categorie "matig, redelijk verloop" hebben kunnen nemen, als de ervaringen ongunstig geweest zouden zijn.

Ondanks deze beperkingen menen wij toch te mogen concluderen dat de ervaringen goed zijn geweest, mede omdat anders veel meer ondervraagden hebben verklaard dat ze niet opnieuw met samenwerking beginnen, of gezegd zouden hebben dat ze de samenwerking anders zouden opzetten of met andere personen zouden willen samenwerken. Uit tabel 32 blijkt hiervan evenwel weinig.

Tabel 32

PERCENTAGE BEDRIJFSCOMBINATIES DAT WEL OF NIET OPNIEUW  
MET SAMENWERKING ZOU BEGINNEN

Verloop van de samenwerking.	Aantal gevallen	Perc. <sup>1)</sup> dat al dan niet opnieuw met samenwerking zou beginnen/					
		opnieuw zou beginnen				niet opnieuw	onbekend
		met dezelfde personen		met andere personen			
		op dezelfde manier	op andere manier	op dezelfde manier	op andere manier		
Niet goed	1	-	-	-	0,3	-	-
Onbekend	2	-	-	-	-	-	0,6
Redelijk	18	3,1	0,3	0,3	-	1,9	-
Goed	303	78,7	11,4	0,6	0,3	2,5	-
Totaal	324	81,8	11,7	0,9	0,6	4,4	0,6

1) De percentages zijn in decimalen gegeven vanwege de zeer geringe aantallen in bepaalde cellen.

In 95% van de gevallen blijkt men nl. opnieuw met samenwerken te willen beginnen, als men voor een dergelijke keuze zou komen te staan. Ook zouden vrijwel allen weer met dezelfde personen in zee gaan. Zelfs zou men in 82% van de gevallen de samenwerking weer op precies dezelfde wijze opzetten, terwijl nog twee van de drie personen die het verloop van de samenwerking slechts redelijk of niet goed noemden, toch nog weer met samenwerking zouden willen beginnen.

De conclusie lijkt derhalve gewettigd dat zij die samenwerken in zeer hoge mate positief staan tegenover deze samenwerking, ondanks bezwaren en moeilijkheden welke samenwerking zou kunnen meebrengen. Dat zij die grote bezwaren tegen samenwerking hebben er reeds weer mee opgehouden zijn en derhalve niet in de gegevens voorkomen, zodat alleen de positief ingestelden overgebleven zijn lijkt als argument minder steekhoudend te zijn, omdat de bedrijfsvoorlichters van de R.L.V.D. weinig mislukte gevallen van samenwerking hebben gerapporteerd. In de tweede plaats kan genoemd worden dat van de 324 onderzochte gevallen 68% ouder was dan ongeveer  $3\frac{1}{2}$  jaar: de mening van deze personen ten aanzien van het opnieuw beginnen met samenwerking en op welke wijze en met welke personen, is gebaseerd op een ervaring van reeds enkele jaren. Hun mening mag derhalve vrij gegrond genoemd worden.

Deze positieve ervaringen en de daarmee gepaard gaande instelling om eventueel opnieuw met samenwerking te willen beginnen, kan een van de belangrijkste resultaten van dit onderzoek genoemd worden.

b. Mening over voortzetting en intensiever worden van de huidige samenwerking en gemeenschappelijke exploitatie van bedrijfsonderdelen

De antwoorden van de ondervraagden op deze punten bevestigen het bovengestelde: gemiddeld wenste 89% van hen de samenwerking voort te zetten (akkerbouwers 95%, weide- en gemengde combinaties 83%), gemiddeld 7% van de ondervraagden zei nog niet te weten of zij de samenwerking

zouden voortzetten (akkerbouwers 4%, combinaties van weide- en gemengde bedrijven 11%). De overigen wensten de samenwerking niet voort te zetten (4%). Dit percentage bedroeg 9% op combinaties van weidebedrijven en 1% op akkerbouwbedrijven.

Een verdergaande intensivering van de samenwerking werd door 43% van de ondervraagden verwacht - op akkerbouwcombinaties was dit 56% - , 33% dacht niet dat dat zou gebeuren, terwijl ruim 23% zei, dat zij daarop geen antwoord konden geven. In dit verband is het interessant dat, hoewel het merendeel van de ondervraagden gemeenschappelijke exploitatie van bedrijfsonderdelen afwees, toch nog 19% 1) hier positief tegenover stond. Per bedrijfstype bleken slechts geringe verschillen op te treden in deze mening. Men denkt daarbij het meest frequent aan de onderdelen aardappel- en graanteelt.

Tabel 33

AANTAL COMBINATIES MET POSITIEVE MENING OVER GEMEENSCHAPPELIJKE EXPLOITATIE VAN BEDRIJFSONDERDELEN, NAAR BEDRIJFSTYPE

Bedrijfstype	Aantal comb. met positieve mening	Totaal-aantal onderdelen	Aard van de genoemde onderdelen (in %)												
			graan-teelt	aard.-teelt	bieten-teelt	houden melk-vee	houden mest-vee	houden varkens en kippen	beveiding	voederwinning	aan- en verkoop	2 of 3 onderdelen	4 of meer onderdelen	onbekend	
Akkerbouw	20	51	12	22	10	4	2	-	4	2	16	6	14	8	2
Weide 1)	8	21	10	10	-	10	5	10	5	5	14	14	15	5	-
Gemengd	25	82	12	12	8	10	-	6	8	11	11	4	9	8	-
Overige	8	24	8	8	4	13	-	13	4	8	17	4	17	4	-
Alle bedr.-typen	61	178	11	14	7	8	1	6	6	7	13	6	12	7	-

1) Uit deze gegevens blijkt, dat er niet altijd sprake is van zuivere weidebedrijven.

Ook aan- en verkoop, alsmede het gezamenlijk houden van melkvee, worden genoemd. In meer dan 10% van de antwoorden is zelfs van twee tot vier of meer onderdelen sprake, waarbij men gemeenschappelijke exploitatie overweegt.

- 1) De bedrijven die reeds alles samen deden zijn hierbij buiten beschouwing gelaten.
- 2) Uit deze gegevens blijkt dat er niet altijd sprake is van zuivere weidebedrijven.

Per bedrijfstype zijn er interessante verschillen: ziet men op akkerbouwcombinaties de aardappelteelt het meest genoemd, op combinaties van gemengde bedrijven speelt daarnaast ook de graanteelt een rol. Gemeenschappelijke aan- en verkoopworden op alle bedrijfstypen niet onbelangrijk geacht.

Samengevat blijkt dat zeer velen (89%) de in het verleden begonnen samenwerking wensen voort te zetten; voorts dat een niet onbelangrijk percentage de samenwerking verder wil intensiveren (43%), terwijl tenslotte bijna 20% van de ondervraagden positief staat tegenover de gedachte aan gemeenschappelijke exploitatie van bedrijfs o n d e r d e l e n.

### c. De voordelen van de samenwerking

Bij het onderzoek is ook gevraagd naar de aan samenwerking verbonden voor- en nadelen. Hierbij is het van belang te bedenken dat tevredenheid over de samenwerking en bereidheid deze voort te zetten nog niet behoeft te betekenen, dat men geen nadelen ziet. Men noemt vaak zowel voor- als nadelen. Een moeilijkheid daarbij voor de interpretatie is, dat niet vastgesteld kan worden hoeveel gewicht aan een genoemd voor- of nadeel moet worden toegekend. Men zal derhalve slechts moeten afgaan op de frequentie van de opgesomde voor- en nadelen.

Tabel 34 schenkt aandacht aan de voordelen van samenwerking.

Tabel 34

#### FREQUENTIEVERDELING VAN DE VOORDELEN VAN SAMENWERKING NAAR BEDRIJFSTYPE

Voordelen	Frequentie voordelen		Voordelen naar bedrijfstype (%)			
	abs.	%	akker- bouw	weide	gemengd	overige
Lagere investeringen in werktuigen	181	18	19	19	17	18
Goedkoper werken	137	14	16	11	13	13
Meer arbeiders beschikbaar	99	10	8	8	13	9
Gemakkelijker, plezieriger werken	95	10	7	13	9	10
Besparing arbeidskosten	95	10	10	14	8	5
Kunnen werken op de juiste tijd in korte tijd	77	8	7	9	7	8
Minder gebonden	66	7	5	6	8	6
Betere benutting machines	53	5	7	4	5	6
Moderne mach. door snelle afschrijving	44	4	7	1	4	5
Minder afhankelijk, onafhankelijk van loonwerker	42	4	3	4	4	6
De één kan ander vervangen	35	3	2	3	4	8
Arbeidsprestatie per persoon hoger	15	1	2	1	1	1
Minder arbeiders op bedrijf	14	1	1	1	2	1
Hogere opbrengsten per ha intensiever bouwplan	13	1	1	1	2	-
Beter werk dan loonwerker	12	1	1	3	1	1
Overige voordelen	27	3	4	2	2	3
Totaalaantal voordelen	1005	100	100	100	100	100
Totaalaantal bedrijfscombinaties	324		107	56	134	27
Totaalaantal voordelen	1005		329	182	407	87
Gemiddeld aantal voordelen per combinatie	3,1		3,0	3,2	3,0	3,2

De voordelen zijn weergegeven naar volgorde van frequentie. Men ziet dat de gemiddelde volgorde niet opgaat voor alle bedrijfstypen. Wel is er eenstemmigheid ten aanzien van het meest genoemde voordeel, namelijk: de lagere investeringen in werktuigen; 18 à 19% van de genoemde voordelen had hierop betrekking. Als men "goedkoper werken" en "besparing arbeidskosten" als identiek beschouwt, wordt de volgorde echter anders, want dan komen deze beide voordelen overal op de eerste plaats, met gemiddeld 24%. De verschillen naar bedrijfstype zijn ook hierbij gering. In de tabel is het onderscheid tussen genoemde formuleringen gehandhaafd, omdat "goedkoper werken" wat algemener is dan "besparing arbeidskosten".

Meer arbeidskrachten beschikbaar (10%) duidt erop dat samenwerking een "pooling" in kan houden van de arbeid(skrachten), waardoor arbeidsmethoden mogelijk worden die men alleen niet zou kunnen toepassen. Samenwerking lost voor de vele eenmansbedrijven vraagstukken van arbeidsorganisatorische aard op. Het is niet onwaarschijnlijk dat het "gemakkelijker werken" een aanvulling betekent op het voordeel van "meer arbeid(skrachten) beschikbaar". Daarnaast heeft het tevens een aspect van "plezieriger werken".

Uit het onderzoek bleek verscheidene malen dat het werken in een ploeg of een groepje, het samen iets doen, van betekenis was voor het plezier in het werk, terwijl de arbeid zelf er vaak lichter en gemakkelijker door wordt. Het is van belang beide aspecten aan dit genoemde voordeel te onderkennen.

Overigens blijkt er wel enig verschil te zijn per bedrijfstype wat betreft het vaker of minder vaak noemen van dit voordeel. Dat is ook het geval met het voordeel "besparing arbeidskosten".

Neemt men alle voordelen in beschouwing, dan kan men ruwweg een indeling in drieën maken, waarbij een gering aantal voordelen zowel in de ene als de andere groep kan worden ingedeeld.

De voordelen van financieel-economische aard staan kennelijk bij de samenwerking primair. Zij maken 54% van alle voordelen uit.

- a. Lagere investeringen,
- b. goedkoper werken,
- c. besparing arbeidskosten,
- d. door snelle afschrijving moderne machines<sup>1)</sup>,
- e. arbeidsprestatie per persoon hoger<sup>1)</sup>,
- f. minder arbeiders per bedrijf nodig,
- g. hogere opbrengst per ha, intensiever bouwplan<sup>1)</sup>,
- h. betere benutting van de machines.

Voordelen die alle te maken hebben met de organisatie en uitvoering van de werkzaamheden en met de arbeidsproductiviteit maken 39% van het totaal uit.

- a. Gemakkelijker en plezieriger werken<sup>2)</sup>,
- b. meer arbeidskrachten beschikbaar,

1) Voordelen die zowel financieel-economisch van aard zijn, alsook een arbeidsorganisatorisch of arbeidstechnisch aspect hebben.

2) Voordelen die zowel een arbeidsorganisatorisch als sociaal aspect hebben.

- c. kunnen werken op de juiste tijd, in korte tijd.
- d. moderne machines door snelle afschrijving 1),
- e. per persoon een hogere arbeidsprestatie 1),
- f. beter werk (kwaliteit) dan loonwerker,
- g. intensiever bouwplan, hogere opbrengst per ha<sup>1)</sup>,
- h. onafhankelijker, minder afhankelijk van de loonwerker.

Een derde categorie van voordelen welke door samenwerking bereikt kunnen worden kan men beschouwen als van min of meer sociale aard.

- a. Plezieriger en gemakkelijker werken 2),
- b. minder gebonden,
- c. de één kan de ander vervangen.

In 20% van de gevallen wordt dit soort voordelen door de ondervraagden genoemd. Men ziet dat de financieel-economische voordelen duidelijk het meest frequent genoemd worden, maar in arbeidsorganisatorisch en sociaal opzicht worden toch ook nog zeer belangrijke winstpunten bereikt, welke beide van grote betekenis zijn omdat zij het werk van de boer aantrekkelijker en gemakkelijker kunnen maken. Het is immers geen gemakkelijke taak om het werk rond te krijgen als men er in feite alleen of hooguit met twee man voor staat, terwijl de grote gebondenheid aan het bedrijf, waarbij men nauwelijks nog in staat is het bedrijf ook maar één dag te verlaten (weide- en gemengde bedrijven), als sociaal bijzonder ongewenst, zo niet onaanvaardbaar beschouwd moet worden. Onder andere kan samenwerking met een aantal collega's met name ten aanzien van deze vraagstukken enige verlichting bieden.

#### d. De nadelen van samenwerking

In het begin van deze paragraaf is gebleken dat de ondervraagden over het algemeen bijzonder positief stonden tegenover de samenwerking met collega's. Dat moge ook wel gebleken zijn uit het grote aantal voordelen dat men opsomde. Niettemin hebben de ondervraagden ook de nadelen onderkend.

- 
- 1) Voordelen die zowel financieel-economisch van aard zijn, alsook een arbeidsorganisatorisch of arbeidstechnisch aspect hebben.
  - 2) Voordelen die zowel een arbeidsorganisatorisch als sociaal aspect hebben.



Tabel 35

FREQUENTIEVERDELING VAN DE NADELEN VAN SAMENWERKING NAAR BEDRIJFSTYPE 1)

Nadelen	Frequentie nadelen		Nadelen naar bedrijfstype(aantal)			
	abs.	%	akker- bouw	weide	ge- mengd	overige
Men kan niet altijd werken wanneer men dat wil	35	19	9	6	18	2
Je moet geven en nemen	34	19	8	8	14	4
Meer gebonden	30	16	11	2	12	1
Je moet gedeeltelijk je zelfstandigheid prijsgeven	28	15	15	5	6	2
Men heeft het drukker, meer organiseren, langer werken, minder vrije tijd	24	13	5	2	14	3
Minder onafhankelijk	16	9	1	2	6	2
Meer slijtage aan machines en werktuigen	6	3		1	4	1
Werkzaamheden duren langer door groter opp.quantum	6	3	3	4	1	1
Overige nadelen	5	3			9	2
Totaalaantal nadelen	184	100	52	30	84	18
Totaalaantal bedrijfscombinaties	324		107	56	134	27
Gemiddeld aantal nadelen per combinatie	0,57		0,49	0,54	0,63	0,67

Een groot aantal nadelen drukt in deze tabel ongeveer hetzelfde uit. Het niet altijd kunnen werken wanneer men dat wil, het moeten geven en nemen, het meer gebonden zijn aan je collega's en het gedeeltelijk moeten prijsgeven van je eigen zelfstandigheid, komt allemaal neer op een minder grote vrijheid om volledig onafhankelijk en zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Te zamen vormen deze 78% van alle nadelen. Overigens varieert dit percentage nogal naar bedrijfstype.

Wat betreft het nadeel "niet altijd kunnen werken wanneer men dat wil" moet nog opgemerkt worden dat dat tweeërlei kan betekenen. In de eerste plaats kan het inhouden dat men weleens bij anderen moet werken op ogenblikken dat dat slecht uitkomt of op een tijdstip waarop men liever vrij zou hebben. Van deze gedachte vindt men tevens iets terug in het "meer moeten organiseren", in "het minder vrije tijd hebben" en in "het langer moeten werken".

In de tweede plaats - en deze gedachte ligt waarschijnlijk het sterkst in dit nadeel opgesloten - betekent het eenvoudig dat door de samenwerking niet ieder op het door hem gewenste ogenblik op het eigen bedrijf met een bepaald werk kan beginnen, omdat één of meer anderen eerst aan de beurt zijn, op grond van b.v. de stand van het gewas of op grond van een vroeger gemaakte afspraak.

1) In tegenstelling tot tabel 34 is deze tabel niet gepercenteerd wegens te geringe aantallen.

Een ander merkwaardig nadeel is het feit dat men het door de samenwerking volgens een bepaald aantal ondervraagden drukker krijgt, dat men langer moet werken en dat men minder vrije tijd heeft dan voorheen. Men zou eerder verwacht hebben dat er meer vrije tijd zou kunnen ontstaan doordat men modernere arbeidsmethoden toepast en doordat er meer arbeid besparende werktuigen gebruikt worden. Het is niet onmogelijk dat degenen die dit zeggen een ander arbeidstempo en andere arbeidstijden hadden dan de overige partners waardoor zij zich moeten aanpassen, met het gevolg dat zij langer en eventueel ook harder moeten werken. Ook werd nog in enkele gevallen als nadeel genoemd dat de machines sneller slijten. Het ligt voor de hand dat als een machine door verscheidene mensen gebruikt wordt, de slijtage intensiever zal zijn. Datzelfde gebeurt wanneer niet één man verantwoordelijk is voor het goed functioneren en onderhouden van een bepaalde machine: een minder zorgvuldig gebruik lijkt in dit geval niet onwaarschijnlijk. Een laatste nadeel dat enkele keren genoemd werd is het langer duren van bepaalde werkzaamheden doordat men grotere oppervlaktes moet bewerken. Bij een te geringe totaalcapaciteit van het werktuigenpark kan dit een ernstig bezwaar zijn.

De genoemde bezwaren overziende komt men tot de conclusie dat deze in hoofdzaak van sociale aard zijn (verlies van zelfstandigheid). Pas in de tweede plaats en op vrij grote afstand daarvan komen bezwaren van arbeids-technische aard (niet kunnen werken wanneer men wil, langer werken en meer organiseren, werkzaamheden duren langer), welke ten dele ook nog weer sociaal van aard zijn: minder vrije tijd en langer werken. Financiële nadelen worden slechts zelden genoemd (grotere slijtage).

Als men een vergelijking maakt tussen de voordelen en de opgesomde nadelen, dan ziet men dat over de financieel-economische voordelen van samenwerking bij de ondervraagden bijna volledige unanimititeit bestaat, want nadelen worden slechts zelden genoemd.

In iets mindere mate geldt dit voor de arbeidstechnische en -organisatorische kant van de samenwerking: op dit punt worden reeds enkele nadelen genoemd, ook al overwogen de voordelen toch nog sterk.

Geheel anders ligt dit alles wat betreft de sociale aspecten van het samenwerken. Daar staan vele voordelen tegenover vele nadelen, waarbij de meningen soms volledig met elkaar in tegenspraak zijn. Zo wordt genoemd dat men minder gebonden is enerzijds, terwijl een andere groep meent dat men meer gebonden is en minder vrij is dan voorheen. Hoewel in absolute zin zelfs op dit punt het aantal voordelen groter is dan het aantal nadelen, mag toch wel geconcludeerd worden dat samenwerking in de "sociale" sfeer de meeste bezwaren oproept. Men hoede zich evenwel voor simpele gevolgtrekkingen op dit punt, want ondanks het feit dat 78% van de opgesomde nadelen betrekking had op een grotere gebondenheid 1) en verlies van zelfstandigheid, antwoordde men op een vraag of de samenwerking ook invloed had gehad op de zelfstandigheid, in 79% van alle gevallen dat dat *n i e t* het geval was. Hoe paradoxaal dit ook moge klinken, men ziet de grotere gebondenheid en het rekening-moeten-houden-met-een-ander en het gedeeltelijke verlies van zelfstandigheid kennelijk in de belevingswereld niet als zodanig.

---

1) Hier is meestal de gebondenheid aan de partners bedoeld.

Dat hier geen sprake is van een onverklaarbare fout in het onderzoek mag blijken uit het feit dat zelfs van de 21% die wel van mening was dat de samenwerking de zelfstandigheid had beïnvloed (verminderd) toch nog geen tiende deel van plan was de samenwerking op te geven, zodat men niet kan zeggen dat het verlies van zelfstandigheid zodanig zwaar weegt dat men er de voordelen van de samenwerking niet tegen vindt opwegen. Wel is het zo dat deze 21% van de ondervraagden gemiddeld veel minder voordelen en gemiddeld meer nadelen noemt dan de overige 79%. Ook is de aard van de door hen genoemde nadelen anders en scherper: zij hebben voor bijna 100% betrekking op het verlies van zelfstandigheid. Belangrijk blijft echter dat op het geheel gezien vier van de vijf ondervraagden niet het gevoel hebben dat samenwerking de zelfstandigheid heeft beïnvloed. De vraag kan gesteld worden of het begrip zelfstandigheid wel voor iedereen dezelfde waarde en betekenis heeft en of de inhoud ervan wellicht veranderd is in vergelijking met de opvattingen welke men hierover heeft gehad vóórdat men samenwerkte.

§ 3. De voorwaarden waaraan samenwerking moet voldoen volgens de ondervragden

In het onderzoek is de zeer algemene vraag opgenomen aan welke voorwaarden samenwerking moet voldoen wil zij kunnen slagen. In de spontaan gegeven antwoorden vindt men een grote verscheidenheid.

De ondervraagden hebben zeer vaak aangegeven welke eigenschappen nodig zijn om een samenwerking te doen slagen (of in negatieve zin: welke eigenschappen men niet moet hebben). Daarnaast noemde men heel vaak omstandigheden welke noodzakelijk waren voor het slagen. Een derde categorie uitspraken is minder gemakkelijk te rubriceren: deze uitspraken geven veelal antwoord op de vraag wat de partners moeten doen of niet doen, moeten zijn of niet zijn, moeten hebben of niet hebben.

Tabel 36 geeft naar volgorde van frequentie en naar bedrijfstype de genoemde voorwaarden weer. Hiervan uitgegaan komt de eigenschap goepelheid het meest frequent voor (gemiddeld 12%). Bij alle bedrijfstypen heerst over deze voorwaarde grote eenstemmigheid.

In de tweede plaats hoort men vrij vaak dat de vrouwen buiten de samenwerking moeten blijven (7%). Neemt men daarbij in acht de op zich zelf niets zeggende uitspraak dat vrouwen grote invloed hebben (3%) en een aantal niet meer expliciet in de tabel opgenomen uitspraken, dat het van belang is dat de vrouwen goed met elkaar kunnen opschieten, dan is de conclusie gewettigd dat vrouwen in een samenwerking, hetzij actief of passief, een grote rol kunnen spelen. Het is dus bepaald niet zo, dat de samenwerking uitsluitend een mannenaangelegenheid is, ook al schijnt ook dat wel eens voor te komen (zie uitspraak 3). Overigens lijkt het erop dat de invloed van de vrouw op akkerbouwcombinaties het geringst is.

Het van gelijke aard en aanleg zijn staat met 5% gemiddeld op de derde plaats, het min of meer sociaal van aard en instelling zijn, iets voor elkaar over hebben met eveneens 5% op de vierde plaats. Het kunnen geven en nemen sluit nauw aan bij laatstgenoemde uitspraak (eveneens 5%) evenals het goed met elkaar kunnen opschieten en elkaar goed aanvoelen (5%) en het wederzijds begrip hebben (5%). In vrijwel al deze afzonderlijke uitspraken zijn er verschillen qua bedrijfstype. Een duidelijk patroon in de verschillen is er niet of het moest zijn dat al deze uitspraken op combinaties van akkerbouw- en gemengde bedrijven meer genoemd worden dan op combinaties van weidebedrijven.

Tabel 36

FREQUENTIEVERDELING VAN DE VOORWAARDEN WAARAAN SAMENWERKING  
MOET VOLDOEN, NAAR BEDRIJFSTYPE

Voorwaarden, omstandigheden waar- aan samenwerking moet voldoen	Voorwaarden naar bedrijfstype					
	akker- bouw	weide-	gemengd	overige	totaal	
					abs.	%
1. Soepelheid	34	17	36	8	95	12
2. Aanleg, karakter van betekenis <sup>2)</sup>	20	11	35	5	71	9
3. De vrouw moet erbuiten blijven	13	6	26	6	51	7
4. Van gelijke aard, aanleg zijn, bij elkaar passen	17	3	18	3	41	5
5. Sociaal gevoel hebben, niet ego- centrisch zijn, niet profiteren, niet afgunstig zijn, iets voor elkaar over hebben, oog voor elkaars belangen hebben, coöpera- tief gezind zijn	15	6	17	2	40	5
6. Men moet geven en nemen	18	7	11	3	39	5
7. Je moet elkaar aanvoelen, goede onderlinge verstandhouding, goed met elkaar kunnen opschieten	8	6	23	2	39	5
8. Wederzijds begrip hebben	14	2	17	4	37	5
9. Niet tot de laatste cent rekenen Niet op/over kleinigheden letten/ vallen	8	9	14	3	34	4
10. Bereid tot overleg, niet over- heersen	13	2	11	7	33	4
11. Inschikkelijk, verdraagzaam, van goede wil zijn	8	8	11	2	29	4
12. Vrouw heeft grote invloed <sup>2)</sup>	5	6	11	2	24	3
13. Ongeveer gelijke bedrijfsgrootte is nodig	5	5	13	-	23	3
14. Volledig onderling vertrouwen, eerlijkheid	10	1	5	5	21	3
15. Geringe afstand tussen de bedrij- ven nodig	4	6	5	3	18	2
16. Gelijk bedrijfstype is nodig	2	4	10	-	16	2
17. Alle factoren zijn van betekenis <sup>1)</sup>	7	4	4	-	16	2
18. Verantwoordelijkh. v. elkaars be- drijven en materiaal is nodig	6	1	4	3	14	2
19. Men moet elkaar goed kennen	5	1	5	-	11	2
20. Afspraken (op papier) zijn nodig	6	2	2	-	10	1
21. Vrouwen zijn niet van invloed <sup>2)</sup>	5	-	1	3	9	1
22. Bereidh.v.d. werknemers is nodig	2	1	4	2	9	1
23. Openheid, openhartigh.betrachten	5	-	3	-	8	1
24. Ongev. gelijke leeftijd is nodig	-	1	5	1	7	1
25. Zakelijkh.,nuchterheid is nodig	5	-	1	-	6	1
26. Gevoel v. techniek, techn. kennis	2	-	4	-	6	1
27. Andere eigenschappen/kwaliteiten die voor samenw. nodig zijn	17	3	14	4	38	5
28. Andere object.omstandigh. en ver- eisten die v. samenw. nodig zijn	7	6	14	3	22	4
Totaalaantal uitspraken	261	118	324	71	774	100

1) In de vóórcodering zijn hier gebruikt: soepelheid, karakter, aanleg, invloed v.d. vrouw. Soms zijn deze coderingen ten onrechte voorgelezen.

2) Deze uitspraken kunnen in dit verband niet gefïnterpreteerd worden. Ter wille van de volledigheid zijn zij evenwel toch opgenomen.

In tabel 37 zijn alle voorwaarden gerangschikt naar vereiste persoonskwaliteiten, naar wat de partners naar de mening van de ondervraagden zouden moeten zijn, doen en hebben, en naar voor het slagen vereiste objectieve factoren en omstandigheden.

Tabel 37

FREQUENTIEVERDELING VAN DE VOORWAARDEN WAARAAN DE SAMENWERKING MOET VOLDOEN

Vereiste persoonskwaliteiten (eigenschappen)	Aantal	Wat de partners moeten doen, zijn of hebben		Aantal	Vereiste objectieve factoren en omstandigheden	Aantal	
			Aantal				
Soepelheid	95	Geven en nemen	39	Oog hebben voor elks. belangen	7	Vrouw erbuiten laten	51
Niet egoïstisch zijn	15	Wederzijds begrip hebben	37	Iets voor elkaar over hebben	5	Gelijke bedrijfs-grootte	23
Verantwoordelijkheidsgevoel	14	Niet tot de laatste cent rekenen	34	Elkaar goed aanvoelen	5	Geringe afstand tussen de bedrijven	18
Inschikkelijkheid	13	Gelijke aard/karakter hebben	33	Verschillend van karakter zijn	5	Gelijk bedrijfstype	16
Verdraagzaamheid	9	Bereid zijn tot overleg	27	Gelijke capaciteiten hebben	5	Vrouwen moeten goed met elkaar kunnen opschieten	10
Goedwillendheid	7	Goede verstandhouding	21	Overige	14	Afspraken (op papier)	10
Nuchterheid, zakelijkheid	6	Elkaar onderling vertrouwen	16			Bereidheid v.d. werknemers	9
Niet overheersend zijn	6	Goed met elkaar kunnen opschieten	13			Ongeveer gelijke leeftijd	7
Redelijkheid	5	Positieve wil tot samenwerking	11			Technische kennis bezitten	6
Kalm, rustig van aard	5	Elkaar goed kennen	11			Goede leiding en organisatie	5
Overige	15	Openhartigheid betrachten	8			Overige	18
Totaalaantal uitspraken	190 <sup>1)</sup>				291 <sup>1)</sup>		173 <sup>1)</sup>
Totaalaantal uitspraken in %	29%				44%		27%

1) 120 uitspraken bleken niet verwerkbaar; o.a. aanleg en karakter is van betekenis (71x); vrouw heeft grote invloed (24x); vrouw is niet van invloed (9x) en nog een aantal uitspraken (16x).

Wat de vereiste persoonskwaliteiten betreft kan men globaal zeggen dat men volgens de ondervraagden een soepel iemand moet zijn met een sterk sociale instelling.

Wat de voor het slagen van de samenwerking noodzakelijke objectieve vereisten betreft, zijn de meningen nogal gevarieerd. Enkele zeer belangrijke vereisten zijn, dat men de vrouwen erbuiten laat en dat bedrijfs-grootte, bedrijfstype en de leeftijd ongeveer hetzelfde zijn, terwijl de afstanden tussen de bedrijven ook niet te groot moeten zijn.

De derde rubriek uitspraken sluit voor een zeer groot deel aan bij de vereiste persoonskwaliteiten. Men is van mening dat men als partners moet geven en nemen, dat men het eigen belang en dat van een ander weet af te wegen, hetgeen ook blijkt uit de veel genoemde voorwaarde dat men wederzijds begrip moet weten op te brengen. Men acht het derhalve vaak gewenst dat men van gelijke aard en aanleg is, waarbij krenterigheid uit den boze is. Het merendeel van de in deze rubriek genoemde voorwaarden vooronderstellen veelal reeds de persoonskwaliteiten en eigenschappen uit de eerste rubriek, zoals b.v. het soepel-zijn en het bezitten van een sociale instelling waarbij men zeer veel rekening wil houden met de ander.

Men kan niet zeggen dat er een scherp omljnd beeld uit al deze gegevens naar voren komt. De voorwaarden waaraan een geval van samenwerking moet voldoen om te kunnen slagen kunnen sterk uiteenlopen. De een acht deze objectieve omstandigheden vereist, de andere die, ondanks het feit dat een paar punten wel met een zekere regelmaat worden genoemd. Wel is uit deze gegevens duidelijk geworden dat eventuele objectieve vereisten door de ondervraagden veel minder genoemd worden dan de wijze waarop men met elkaar als partners dient om te gaan. Immers meer dan twee derde van alle opgesomde voorwaarden hebben hierop direct of indirect (via de vereiste persoonskwaliteiten) betrekking. Tenslotte kan men uit de gegevens ook nog wel concluderen dat de ondervraagden van mening zijn dat bepaalde typen van personen ongeschikt zijn voor samenwerking: onverdraagzame, ego-centrische, gesloten, individualistische, krenterige en bazige typen zijn er ongeschikt voor. Meer psychologisch en sociaal-psychologisch gericht onderzoek zou kunnen uitmaken of men zelfs zou kunnen zeggen dat voor het slagen van samenwerking een bepaald persoonlijkheidstype de voorkeur verdient boven anders psychologische typen. Het is nl. niet onmogelijk dat de samenwerkende boeren over het algemeen enigszins andere eigenschappen hebben en tot een ander type persoonlijkheid behoren dan de boeren die niet samenwerken. Zo lijkt het erop dat de thans samenwerkende partners een sterk extraverte instelling hebben, d.w.z. zeer sterk naar buiten gericht zijn, zowel op het andere (de brede buitenwereld) als op de anderen (de andere mensen).

## HOOFDSTUK VII

### SAMENVATTING EN SLOTBESCHOUWING

#### § 1. Samenvatting van de belangrijkste gegevens

##### Schets van de problemen

De veranderingen die zich in de gehele samenleving na de oorlog hebben voorgedaan hebben o.m. de landbouwers, mede door de snelle economische groei, voor zware eisen gesteld. Veel landarbeiders en meewerkende zoons hebben de landbouw verlaten, terwijl door de toegenomen technische mogelijkheden veel arbeid door kapitaal is vervangen. Daardoor is de Nederlandse landbouw steeds kapitaalintensiever geworden. Op veel bedrijven is evenwel vanwege de in verhouding tot de machinecapaciteit te geringe produktieomvang en de kleine arbeidsbezetting een lonende exploitatie van machines niet mogelijk. De noodzaak tot kostenverlaging bij de produktie en de wens om te delen in de algemene welvaart door vergroting van het inkomen, nopen de boeren tot ingrijpende aanpassing aan de veranderde omstandigheden en ideeën. Samenwerken met collega's is één van de mogelijkheden waarop men deze aanpassing heeft trachten te realiseren.

##### De arbeidsvoorziening en de arbeidsorganisatie

In de landbouw heeft een daling plaatsgemaakt van het aantal werknemers. In een later stadium is ook het aantal meewerkende kinderen (zoons) sterk gedaald, evenals het aantal bedrijfshoofden, zij het in mindere mate. Mede hierdoor zijn op de bedrijven vraagstukken van arbeidsvoorziening, arbeidsorganisatie en arbeidsmethoden aan de orde gekomen. Steeds meer wordt het antwoord hierop gezocht buiten het kader van het individuele bedrijf. Men kan hierbij denken aan bedrijfsverzorgingsdiensten, werkgeversverenigingen, werktuigencoöperaties, burenhulp, inschakeling van en eventueel "samenwerking" met loonwerkers en intensieve samenwerking op het terrein van arbeid en werktuigen (bedrijfscombinaties). De bedrijfscombinaties vormden het onderwerp van deze studie.

##### Enkele kenmerken van de samenwerkende boeren en hun bedrijven

Hoewel het totale aantal bedrijfscombinaties (324) nog vrij klein is, worden deze gevallen van intensieve samenwerking reeds in alle gebieden van Nederland aangetroffen. Verhoudingsgewijs komt deze samenwerking in de akkerbouwsector het meest en in de weidestrecken het minst voor.

De samenwerking in bedrijfscombinaties heeft in het overgrote deel van de gevallen slechts tussen twee à drie partners plaats. Deze partners blijken vaak jongere boeren te zijn beneden de 45 jaar. De gemiddelde leeftijd van de samenwerkende partners bleek beduidend lager te zijn dan die van het gemiddelde bedrijfshoofd in de landbouw.

Men schijnt onwillekeurig zoveel mogelijk partners te kiezen, waarmee men in leeftijd niet al te zeer verschilt. De samenwerkende personen zijn heel vaak burens van elkaar. Ook bestaat er in veel gevallen familie- of verwantschap met een of meer partners.

De bedrijven die samenwerken zijn over het algemeen aanmerkelijk groter dan het gemiddelde Nederlandse landbouwbedrijf, terwijl de arbeidsbezetting per bedrijf lager is dan gemiddeld. Met name is dit in de akkerbouwsector het geval. Soms bleek de geringe arbeidsbezetting een rol gespeeld te hebben bij het tot stand komen van de bedrijfscombinatie, maar in andere gevallen ging men na het aangaan van samenwerking met collega's juist tot een vermindering van de arbeidsbezetting over. In zoverre is de invloed van de arbeidsbezetting per bedrijf bij het tot stand komen van bedrijfscombinaties niet eenduidig.

De samenwerkende bedrijven waren voor het overgrote deel van hetzelfde bedrijfstype. Ook was het arbeidsbezettingstype vaak gelijk. Wat de grootte van de bedrijven betreft, kan over het algemeen gezegd worden dat deze weinig uiteenloopt: men ziet slechts in weinig gevallen dat zeer grote met zeer kleine bedrijven een bedrijfscombinatie vormen.

De onderscheiden terreinen waarop wordt samengewerkt

Onderscheiden werden het terrein van de werktuigen alleen, van werktuigen + arbeid en tenslotte het terrein van werktuigen + arbeid + gebouwen, installaties, enz. In het overgrote deel van de onderzochte gevallen werkte men samen op het terrein van de werktuigen en arbeid. Niettemin was het toch geen zeldzaamheid dat men op alle drie de terreinen reeds samenwerkte.

De inhoud van de samen uitgevoerde werkzaamheden

Deze inhoud was zeer gevarieerd. Voor zover er slechts sprake was van het gezamenlijk gebruiken van werktuigen (9% 1), rechtvaardigden de omvang en de systematische wijze waarop dit gebeurde dat deze combinaties in het onderzoek zijn opgenomen als gevallen van intensieve samenwerking. Het kwam ook voor dat men alle of vrijwel alle werkzaamheden samen verrichtte (14%), uitgezonderd het melken en de veeverzorging. De overige bedrijfscombinaties toonden een zeer uiteenlopend beeld: zo waren er bij die een hele reeks van werkzaamheden volledig samen uitvoerden (alle werkzaamheden samenhangend met de oogst 28%, alle verzorgingswerkzaamheden 8%, alle zaai- en pootwerkzaamheden 26%); ook kwam het voor dat slechts enkele bepaalde werkzaamheden gemeenschappelijk uitgevoerd werden in plaats van alle met b.v. de oogst of de verpleging samenhangende werkzaamheden. Zo bleek dat buiten de reeds genoemde werkzaamheden op deze bedrijfscombinaties 89 x samen gehooïd werd, 88 x gerooid, 87 x ingekuild, 50 x samen de mest verspreid, 46 x gemaaid en 42 x gemaaidorst werd. De lijst van werkzaamheden is hiermee nog niet uitgeput: de totale inhoud van de samenwerking is bepaald niet gering van omvang.

Gaat men de voor dit werk benodigde arbeidstijd na, dan blijkt dat de samenwerking in de akkerbouwsector wat de inhoud betreft het grootst is. Op combinaties van weidebedrijven is de inhoud het geringst. Op combinaties van gemengde bedrijven nemen de samen uitgevoerde werkzaamheden qua aantal een plaats in, welke dicht bij die van de akkerbouwcombinaties komt, maar waaraan uit het oogpunt van de arbeidsbehoefte een minder grote betekenis kan worden toegekend.

1) Gezamenlijk gebruiken van werktuigen komt reeds vrij veel voor in de Nederlandse landbouw.



De integratie tussen de samenwerkende bedrijven aan de hand van indicaties.

Aan de hand van het al dan niet aanwezig zijn van bepaalde indicaties zoals b.v. gemeenschappelijk eigendom, leiding in de combinatie, één man voor reparaties en onderhoud, gemeenschappelijk werknemers in dienst hebben, risico-omslagregelingen enz. is gepoogd een zeker inzicht te krijgen in het onderling op elkaar afgestemd, het onderling verweven zijn van de samenwerkende bedrijven. De mate van integratie in de bedrijfscombinaties liep qua bedrijfstype nogal uiteen: deze was op akkerbouwcombinaties aanmerkelijk verder voortgeschreden dan op combinaties van weidebedrijven. De oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat samenwerking op het terrein van de plantaardige produktie eenvoudiger is te realiseren dan op het terrein van de dierlijke produktie. De bedrijfscombinaties van gemengde bedrijven namen een tussenpositie in. Overigens is de betekenis van bepaalde indicaties niet voor elk bedrijfstype gelijk. Het aantal indicaties is over het algemeen groter naarmate er op meer dan één terrein wordt samengewerkt en naarmate de omvang van de samen uitgevoerde werkzaamheden (gemeten naar de daarvoor benodigde arbeidsuren) groter is. Maar naast het aantal neemt dan veelal ook de betekenis van een bepaalde indicatie toe, als er veel wordt samengewerkt.

De integratie krijgt meer kansen nadat men het beginstadium van afwachten hoe de samenwerking zal verlopen voorbij is, omdat de behoefte aan meer onderlinge afstemming toeneemt als de samenwerking wat de inhoud betreft meer gaat betekenen voor de bedrijfsvoering van elk bedrijf afzonderlijk. De groei van de samenwerking qua inhoud lijkt vooral afhankelijk te zijn van de opgedane ervaringen in sociaal en financieel opzicht.

#### Afspraken en regelingen op de bedrijfscombinaties

Over het algemeen krijgen deze zaken op de bedrijfscombinaties niet erg veel aandacht. Men stelt het goede vertrouwen en het onderlinge overleg in vrijwel alle gevallen primair. Hoewel dit volledig juist is, is het niet voldoende.

Aangenomen dat op het punt van de gezamenlijke aankoop van machines en werktuigen de verhoudingen voor alle betrokken partners duidelijk zijn - het is de vraag of deze dat ook zijn voor derden en tegenover derden - blijft over dat de verrekening van het gebruik van deze machines en veelal ook van de daarbij geleverde arbeid in meer dan de helft van de gevallen weinig exact gebeurt. Hetzelfde geldt ook met betrekking tot de kosten van het onderhoud en de reparaties: het gesloten-beurzensysteem en het ieder evenveel betalen spelen bij dit alles een grote rol, wellicht zelfs een te grote rol als men daarbij bedenkt dat deze systemen in wezen vaak een limiet-effect sorteren: men poogt de afname van hulp ongeveer in overeenstemming te brengen met de geleverde hulp of omgekeerd. De grotere bedrijven of de bedrijven welke een bedrijfsplan hebben, dat een relatief grotere inzet van machines en werktuigen mogelijk maakt, profiteren bij deze systemen meer dan de andere bedrijven.

Zijn de bedrijven vrijwel even groot en hebben zij ongeveer hetzelfde bouwplan, dan hebben deze systemen uiteraard het voordeel van de eenvoud, omdat oneffenheden in het verloop van de tijd wel weggestreken worden.

Naast de wijze van verrekenen van het gebruik en de bepaling van de eigendomsverhoudingen van de gezamenlijk aangekochte werktuigen is er nog het punt van de financiering van de aankoop en de afschrijving: in bedrijfseconomisch opzicht gebeurt dit veelal zeer eenvoudig. Als bedrijfseconomische inzichten in de toekomst een sterkere rol zullen gaan spelen zal ook deze wijze van financiering en afschrijving anders (moeten) worden.

Bij de zogenaamde coördinatie van bouw- en voederwinningsplannen, welke in ruim een derdedeel van de gevallen werd aangetroffen, gaat het zelden om een volledig geplande coördinatie: meestal betreft het slechts een zekere coördinatie op onderdelen, waarvan men zich geen grote voorstelling moet maken. Hetzelfde geldt voor de in de bedrijfscombinatie aanwezige leiding, die in ongeveer een vierde deel van de gevallen werd aangetroffen: meestal gaat het hier om een bepaalde taakverdeling en slechts zelden om een formele leiding. Wel bleek het aanwezig-zijn van een zekere leiding toe te nemen als het aantal samenwerkenden groter was.

Omtrent de volgorde van de op de verschillende bedrijven in de bedrijfscombinatie te verrichten werkzaamheden was in meer dan vier vijfde deel van de gevallen niets vast geregeld: het onderlinge overleg of de stand van het gewas - dat in wezen ook onderling overleg vooronderstelt - bepaalt in het merendeel van de gevallen de werkvolgorde.

Vaste afspraken omtrent het over en weer werken van de werknemers op de verschillende bedrijven, hetgeen vrij vaak gebeurde, kwamen niet voor. Op 5% van de onderzochte bedrijfscombinaties had men werknemers collectief in dienst.

Collectieve afspraken met loonwerkers werden op 10% van de bedrijfscombinaties aangetroffen, met name op de grotere bedrijven. Zij kwamen minder voor naarmate men ook individueel nog gebruik maakte van de diensten van een loonwerker.

Omtrent het belangrijke punt van het beëindigen van de bedrijfscombinaties door onenigheid, verhuizing, ophouden met boeren, ongeval en overlijden enz. bleek in 82% van de gevallen geen enkele regeling getroffen te zijn. In slechts 11% was er bij het aangaan van de samenwerking gedacht aan de positie van de kinderen van de partners.

Ontstaansjaar van, aanleiding tot en ervaringen met de bedrijfscombinaties

De meeste bedrijfscombinaties zijn na 1955 ontstaan, nl. 62% van de gevallen. Duidelijk was een top waarneembaar in de jaren 1961-'62, welke tot aan het tijdstip van het onderzoek (midden 1964) weinig neiging tot afnemering vertoonde.

Wat de concrete aanleiding tot de samenwerking geweest is, werd niet altijd duidelijk. Wellicht is deze zelfs niet altijd duidelijk aan te geven. Arbeidsschaarste, arbeidsduurte, het mogelijk worden van lagere investeringen per bedrijf, het voorkomen van bedrijfssplitsing en het onafhankelijk willen zijn van de loonwerker, werden allemaal als aanleidingen opgesomd.

De assistenten van de Rijksvoorlichtingsdienst gaan bij het opzetten van een bedrijfscombinatie in de laatste jaren relatief veel vaker een rol spelen dan vóór 1960. Zij zijn gemiddeld in 23% van de gevallen bij het aangaan van de bedrijfscombinatie betrokken geweest.

De ervaringen die bij de in dit onderzoek aan de orde gestelde combinaties met samenwerking zijn opgedaan bleken zeer goed te zijn geweest 1). In 93% van de onderzochte gevallen noemde men de ervaringen goed, terwijl in 95% van de gevallen opnieuw met samenwerking begonnen zou worden, als men voor een dergelijke keuze zou staan. Van de ondervraagde samenwerkenden wenste 89% de samenwerking voort te zetten, 7% wist nog niet of zij door zouden gaan en 4% wenste de samenwerking te beëindigen. Zelfs dacht 44% dat de samenwerking nog intensiever zou worden. In 19% van de gevallen werd een gemeenschappelijke exploitatie van bedrijfs o n d e r d e l e n overwogen.

Voor- en nadelen van de samenwerking volgens de ondervraagden

Het aantal opgesomde voordelen overtrof het aantal nadelen ruim vier maal. De financieel-economische voordelen maakten ongeveer de helft van alle voordelen uit; nadelen van financieel-economische aard werden vrijwel niet genoemd. Arbeidsorganisatorische voordelen maakten ruim een derde van alle genoemde voordelen uit; op dit terrein werden evenwel ook nadelen genoemd, ook al overwogen de positieve kanten relatief gezien nog sterk. De voordelen waren voor 20 à 25% min of meer sociaal van aard. Zij kwamen neer op plezieriger werken, onafhankelijker zijn van de loonwerker, het elkaar op de bedrijven kunnen vervangen. Let men evenwel op de nadelen van deze aard, dan overtreffen deze de voordelen relatief gezien zeer sterk: 80% van alle nadelen was namelijk sociaal van karakter; zij kwamen dan vrijwel allemaal neer op verlies van zelfstandigheid, grotere gebondenheid aan de andere partners en het moeten geven en nemen.

Daar echter 79% van de ondervraagden tevens van mening was dat de samenwerking hun zelfstandigheid niet had beïnvloed, is uit deze tegenpraak geconcludeerd dat dit verlies in de b e l e v i n g s werkelijkheid van de samenwerkende boeren kennelijk toch niet zo'n grote rol speelt. Hoewel men moet en ook wel wil toegeven dat men in theorie en in feite minder zelfstandigheid en minder beslissingsvrijheid heeft dan vroeger, is dit voor hun g e v o e l echter niet zo. Men ervaart die geringere zelfstandigheid niet als zodanig.

De voorwaarden waaraan de samenwerking volgens de ondervraagden moet voldoen

Wat tenslotte de voorwaarden betreft waaraan naar de mening der ondervraagden een samenwerking moet voldoen om te kunnen slagen, kan opgemerkt worden dat persoonskwaliteiten en -eigenschappen daarbij veel hoger worden aangeslagen dan bepaalde objectieve vereisten zoals bedrijfs-grootte, gelijk bedrijfstype, afstand tussen de bedrijven enz. Men is over het algemeen van mening dat het feit of men als partners goed met elkaar overweg kan, de meest belangrijke voorwaarde is voor het slagen van de samenwerking.

---

1) Ongunstige ervaringen bij gevallen van samenwerking, welke ontbonden zijn, zijn niet in de beschouwing betrokken, omdat hierover geen of slechts weinig gegevens bekend zijn.

Op grond van de vereiste persoonlijke kwaliteiten welke door de ondervraagden belangrijk werden geacht voor het slagen van de samenwerking mag men waarschijnlijk wel concluderen dat de samenwerkenden qua persoonlijkheidstype niet zonder meer een doorsnee vormen van "de Nederlandse boer". Zij behoren waarschijnlijk meer tot het open extroverte type met een sterke gerichtheid op de buitenwereld: een gerichtheid zowel op h e t andere als op d e ander.

## § 2. B e s c h o u w i n g e n   n a a r   a a n l e i d i n g   v a n d e   r e s u l t a t e n   v a n   h e t   o n d e r z o e k

De meningen over samenwerkingsvormen en met name over intensieve samenwerking met een aantal collega's op het terrein van werktuigen, arbeid en gebouwen (bedrijfscombinaties) zijn nog steeds niet tot rust gekomen. Hoewel men kan vaststellen dat de emotionele benadering van dit vraagstuk in veel gevallen naar de achtergrond gedrongen is en bij veel boeren plaats heeft gemaakt voor een kritische zakelijke instelling tegenover de voor- en nadelen welke samenwerking met zich meebrengt, is het nog wel zo dat de meningen over de betekenis ervan zowel voor de landbouw in het algemeen als voor de individuele boeren controversieel blijven. Zo zijn er nog velen die twijfelen aan de financieel-economische voordelen van het samenwerken in een bedrijfscombinatie. Men stelt daar dan nogal eens tegenover dat het gebruik maken van de diensten van een goede loonwerker op de lange duur bevredigender zal uitkomen, mede door het feit dat men zijn zelfstandigheid kan behouden.

In de eerste plaats moet men bij deze studie bedenken dat men aan het aantal onderzochte gevallen van samenwerking - ruim 300 - niet zonder meer de betekenis kan afleiden voor de Nederlandse landbouw. Het onderzoek heeft met opzet gemikt op een voorhoede, op de pioniers van intensieve vormen van samenwerking. Deze boeren hebben de wil gehad tot samenwerking te komen, waarbij men over het algemeen bereid is geweest een deel van de eigen zelfstandigheid prijs te geven. Zij hebben invloed van andere partners op de eigen bedrijfsvoering aanvaard, als gevolg van het aangaan van een "bedrijfscombinatie", waarin men op bepaalde terreinen in een min of meer duurzame vorm met een zekere regelmaat met elkaar samenwerkt.

Zonder met de samenwerking zover te gaan als over het algemeen bij de onderzochte bedrijfscombinaties het geval was, kan men natuurlijk nog op tal van andere manieren samenwerken, waarbij er bepaald van iets meer sprake is dan van burenhulp. En dit schijnt steeds meer te gebeuren. Daarnaast komen geheel afgezien van alle verticale vormen van samenwerking nog een groot aantal andere vormen voor, zoals werktuigencoöperaties, bedrijfsverzorgingsdiensten, combinaties gericht op één specifiek bedrijfs onderdeel (spuit-, aardappelrooi-, bietenrooi-, dorscombinaties, enz.), werkgeversverenigingen, arbeids- en machinerings 1) waartoe men de vorm Mantgum zou mogen rekenen.

1) Een machinering is een groepering van veelal een groot aantal boeren die regels geeft voor en bemiddelt bij het onderling tegen betaling beschikbaar stellen van de op de aangesloten bedrijven aanwezige machines.

In de tweede plaats kan men niet zonder meer blijven volhouden dat het samenwerken in een bedrijfscombinatie geen voordelen in financieel-economische zin zou kunnen opleveren, als de overgrote meerderheid van boeren die in de praktijk gemiddeld reeds meer dan zeven jaren in een bedrijfscombinatie samenwerken, van mening is dat deze samenwerking vooral in financieel-economisch opzicht voordelen biedt. Ook al acht men deze uitspraken te geflatteerd en ook al zegt men, dat de mening van hen die wegens mislukking hun bedrijfscombinatie weer hebben opgeheven, niet vertegenwoordigd is, dan nog valt niet weg te cijferen dat 80 à 90% van de ondervraagden vindt dat de samenwerking tot nu toe goed verlopen is en dat ze er opnieuw aan zouden beginnen als zij voor een dergelijke keuze zouden staan, dat ze verder weer met dezelfde partners in zee zouden willen gaan en voorts, dat zij de samenwerking weer in dezelfde vorm zouden willen gieten als thans. Indien de meerderheid op deze punten aanmerkelijk kleiner geweest zou zijn, was een grotere scepsis op zijn plaats geweest. De onderzoekresultaten wettigen voorlopig de conclusie dat de samenwerkenden de voordelen evident achten en de ervaringen gunstig.

Het is in dit verband niet onwaarschijnlijk dat er in theorie aan samenwerking in bedrijfscombinaties veel meer bezwaren te onderkennen vallen dan men in de praktijk tegenkomt. Dit lijkt vooral zo te zijn op het punt van het verlies van zelfstandigheid. Dit verlies aan vrijheid en zelfstandigheid is er in feite, maar in de praktijk blijkt men er niet zo zwaar aan te tillen. Wellicht is hier sprake van een verandering van waarden bij bepaalde categorieën van boeren. Men kan vandaag niet goed meer spreken over "de" boeren, als men daaronder een min of meer homogene groep mensen denkt te verstaan. Men heeft, zoals uit onderzoeken is gebleken, traditionele en moderne boeren. Er zijn boeren die van het standpunt uitgaan "dat het hun tijd wel zal uitduren" en daar tegenover boeren die met alle kracht streven naar aanpassing van het bedrijf aan de huidige eisen. Op soortgelijke wijze kan men vandaag ook spreken over boeren die het beroep boer als een hele levenswijze zien en boeren die het in de eerste plaats zien als een beroep waarmee men een inkomen verwerft. In deze gedachtengang verdergaande kan men de waarde van de zelfstandigheid boven een goed of een redelijk inkomen stellen, maar evenzeer is het mogelijk dat men primair een redelijk inkomen wenst - en wel in een beroep dat men mooi vindt - en dat men daarna pas poogt om nog zoveel mogelijk van de zelfstandigheid te bewaren.

Hierop aansluitend menen wij ten eerste dat het "inkomensdenken" bij de samenwerkende boeren meer voorkomt dan bij de doorsneeboer in Nederland het geval is. Ten tweede staat voor de samenwerkende boeren het begrip "zelfstandigheid" niet zonder meer tegenover "onzelfstandigheid" of "afhankelijkheid". Een dergelijke keuze bestaat niet meer voor elke boer: men kan, het oog op de toekomst gericht hebbend, zich gedwongen voelen te kiezen tussen het boer-zijn in samenwerking met anderen of het geen boer kunnen worden of blijven. Dit laatste onder de voorwaarde dat men een redelijk inkomen belangrijker vindt dan een zelfstandigheid waarvan men niet zeker is en waarbij de kans op een redelijk inkomen kleiner geacht wordt. In deze situatie treedt verschuiving op in de begrippen "zelfstandigheid en vrijheid".

Zelfstandigheid en vrijheid zijn dan geworden: in staat zijn het boeren-

beroep te kunnen blijven uitoefenen met een goede kans om een redelijk inkomen te verwerven. Als men dat weet te realiseren, voelt men zich zelfstandig en vrij. In deze gedachtengang zou men wellicht kunnen verklaren waarom de overgrote meerderheid van de ondervraagden van mening was dat de samenwerking hun zelfstandigheid niet had beïnvloed.

Deze waardeverschuivingen komen overal in onze samenleving voor. Voor de landbouw leidt dit tot de belangrijke conclusie, dat er boeren zijn die niet het gevoel hebben het essentiële van hun boer-zijn verloren te hebben als men intensief met anderen gaat samenwerken. Als samenwerking op het terrein van werktuigen, machines, gebouwen en op het gebied van de arbeidsvoorziening en arbeidsorganisatie bedrijfsaanpassing aan de huidige eisen mogelijk maakt, waartoe men anders alleen niet of nauwelijks zou kunnen komen, dan blijken er boeren gevonden te worden die niet aarzelen om dat te doen, naar uit deze studie is gebleken.

Een andere indruk uit deze studie is, dat nog slechts weinig bedrijfscombinaties aan het eind van hun ontwikkeling gekomen zijn. Veel- eer kan men spreken van een stille, vaak onopvallende evolutie, welke op de meeste bedrijfscombinaties aan de gang is. In enkele gevallen lijkt het erop dat men de samenwerking zal terugdraaien tot een fase waarin men elkaar nog iets meer zal geven dan burenhulp. Misschien gaat men zelfs tot beëindiging over. Op een veel groter aantal combinaties zal echter de samenwerking naar het zich laat aanzien worden geïntensiveerd en worden uitgebreid. Het overwegen van een gemeenschappelijke exploitatie van bepaalde bedrijfsonderdelen kan daarvoor o.a. als een aanwijzing worden gezien. In ongeveer een derde deel van de gevallen kan men spreken van een toestand waarin de partners afwachten hoe de samenwerking zich zal ontwikkelen. Vooral in het begin doet zich een dergelijke situatie van een zekere gereserveerdheid voor: men is aan het experiment begonnen - meestal op bescheiden schaal - en wil dan eerst afwachten hoe het gaat, alvorens verdere stappen te overwegen.

Met deze reserve hangt wellicht samen dat men in het merendeel van de gevallen zo weinig uitgewerkte afspraken en regelingen aantreft. Men wil zich niet direct zodanig verbinden dat men moeilijk terug kan. Dit zou men de ene kant van deze medaille kunnen noemen. Anderzijds bleek uit de gegevens echter ook duidelijk dat men het onderlinge vertrouwen, de kameraadschap en het onderlinge overleg bewust als basis kiest, waarop men met elkaar in zee gaat. Een zakelijke benadering en opzet raakt daardoor op de achtergrond: de samenwerkenden achten goede verhoudingen in sociale zin veel belangrijker dan goede en duidelijke verhoudingen in juridische zin. Vooropgesteld dat een goed onderling overleg en wederzijds vertrouwen een primaire voorwaarde zijn voor de samenwerking, moet hier o.i. toch op twee punten gewezen worden. In de eerste plaats denkt men vaak ten onrechte dat een zakelijke benadering niet strookt met een sfeer van onderling overleg en vertrouwen. Men gaat immers niet alleen met elkaar als mensen in zee, maar ook als zakelijke partners. Hierbij geldt dat men het ene moet doen - elkaar onderling vertrouwen - zonder het andere na te laten - het vestigen van zakelijke verhoudingen -. In de tweede plaats moet men zich realiseren dat zakelijke, duidelijke verhoudingen de rechtszekerheid vergroten en daardoor alleen al de conflictstof verkleinen. Dit houdt in dat men een minimaal aantal schriftelijke regelingen moet treffen. De vrees voor verstarring van de verhoudingen is hierbij ongegrond, omdat eenvoudig de bepaling opgenomen kan

worden dat het statuut of reglement gewijzigd kan worden als veranderde omstandigheden dat nodig maken. Men behoudt dan echter het voordeel van de duidelijkheid in rechten en verplichtingen. Na verloop van tijd kan men dan eventueel op de basis van het overleg het reglement herzien. Op den duur is deze intensieve samenwerking waarschijnlijk niet mogelijk zonder deze zakelijke benadering. Zij heeft bovendien nog het voordeel dat de partners op deze manier gedwongen worden van te voren een aantal consequenties van de samenwerking te overzien. Uit het onderzoek is nl. gebleken dat er thans over het algemeen te weinig aandacht gegeven wordt aan deze consequenties.

Dit sterk steunen op de goede trouw en het niet van tevoren overdenken van de gevolgen van samenwerking hangt wellicht samen met het feit dat de onderzochte bedrijfscombinaties voor meer dan vier vijfde deel slechts door in totaal twee of drie personen zijn aangegaan. De partners staan zeer vaak tot elkaar in een familie- en/of burenrelatie, hetgeen een informele benadering sterk in de hand werkt: men kent elkaar al zo lang en zo goed - of men meent elkaar zo goed te kennen - dat duidelijke afspraken en regelingen niet nodig geacht worden. Men kan zelfs zover gaan te zeggen dat deze feiten - elkaar goed kennen, buren en/of familie van elkaar zijn en het geringe aantal partners - in de huidige situatie een belemmering zijn voor een zakelijke opzet. Een sterke aanwijzing daarvoor zou men kunnen vinden in het feit dat waar de partners geen familie van elkaar zijn, of waar het aantal partners wat groter is - vier of meer - de samenwerking zakelijker is opgezet.

Een andere interessante vraag waarop in deze beschouwing nog moet worden ingegaan is, of men op grond van de resultaten van het onderzoek tot de conclusie moet komen dat voor het slagen van de samenwerking aan bepaalde voorwaarden voldaan moet zijn. Er is immers g e b l e k e n dat bedrijfscombinaties in de akkerbouw relatief veel vaker tot stand gekomen zijn dan in de veehouderijsector. Zo werd ook vastgesteld dat het gemiddeld de grotere bedrijven waren die zijn gaan samenwerken, waarbij de bedrijven qua oppervlakte meestal ongeveer van dezelfde orde van grootte waren. Tevens werd vrijwel altijd een gelijk bedrijfstype aangetroffen, terwijl ook vaak het arbeidsbezettingstype niet verschilde.

Ook uit de antwoorden van de ondervraagden zou men kunnen concluderen dat voor het slagen van de samenwerking bepaalde voorwaarden vervuld moeten zijn. Volgens de samenwerkende boeren komen die voorwaarden voor ongeveer tweederdedeel neer op de noodzakelijkheid van het hebben van bepaalde en het niet-hebben van andere eigenschappen en kwaliteiten, zodat dus niet iedereen qua mentaliteit geschikt kan worden geacht voor samenwerking. Reeds werd de veronderstelling geuit dat een bepaald persoonlijkheidstype wellicht goed met anderen zou kunnen samenwerken. Daarnaast zal men echter ook economisch ingesteld moeten zijn om goed te kunnen samenwerken: met behoud van zijn gerichtheid naar de buitenwereld en naar de persoon van de ander, zal men ook zakelijk moeten zijn. In dit verband moet opnieuw gesproken worden over de langzame verschuiving in waarden en ideeën die ook onder veel boeren plaatsheeft, waarbij de betekenis van de zelfstandigheid betrokkelijker wordt geacht dan vroeger, terwijl aan het verwerven van een redelijk inkomen een grotere betekenis wordt gehecht dan voorheen. Het boerenberoep wordt steeds minder gezien als een hele levenswijze, en steeds meer als een beroep als elk ander

beroep, waarmee men in zijn bestaan voorziet. Men kan zich dan ook afvragen of hij die vrij intensief en systematisch wenst samen te werken niet sterker geleid moeten worden door dit "inkomensdenken" dan door de idee van de volledige zelfstandigheid. Samenwerking vereist een zakelijke instelling, welke een zeker afstand nemen mogelijk maakt. Tevens zal men hierbij moeten bedenken, dat men niet in zeer korte tijd van een "volledig" zelfstandig boer een volmaakte samenwerkingspartner wordt. Ook hier zullen derhalve de meer nuchtere en zakelijk denkende boeren sneller oog hebben voor de noodzakelijkheid van een leer- en omschakelingstijd. Vanzelfsprekend kunnen omstandigheden, welke aan bepaalde boeren geen alternatieven meer overlaten, iemand het samenwerken snel doen leren, als de desbetreffende persoon in aanleg de daarvoor noodzakelijke eigenschappen en mentaliteit heeft.

Een derde deel van de voorwaarden, die door de ondervraagden nodig geacht werden voor het slagen van de samenwerking, had betrekking op meer objectieve vereisten, zoals een gelijk bedrijfstype, een gelijke bedrijfsgrootte enz. Enkele duidelijke, vaak genoemde, voorwaarden zijn uit de antwoorden niet gekomen. Dit is min of meer in overeenstemming met de gedachte, dat in principe tal van vormen van samenwerking mogelijk zijn, waarmee overigens nog niet gezegd wil zijn, dat het voldoen aan bepaalde objectieve vereisten niet gewenst zou zijn. Het is b.v. denkbaar dat zeer verschillende bedrijven met een verschillend bedrijfstype en produktiepatroon, met een sterk uiteenlopende bedrijfsgrootte enz. uitstekend met elkaar zouden kunnen samenwerken. Niettemin schijnt een zekere soortgelijkheid in de onderzochte gevallen bij te dragen tot een toestand van evenwicht in de bedrijfscombinaties: elk van de partners heeft dezelfde problemen, waardoor men mee kan oordelen over die van de ander. En dat mede-beslissen en de mede-beoordelen, het hebben van min of meer dezelfde stem in het gemeenschappelijk kapittel kan, in psychologisch opzicht voor een goede samenwerking van grote betekenis zijn omdat men in verschillende opzichten soortgelijke bedrijven heeft. Het is mogelijk dat men daarom zo weinig bedrijfscombinaties aantreft, tussen bedrijven die qua bedrijfstype, qua bedrijfsgrootte, qua arbeidsbezettingstype en qua leeftijd van de partners, sterk uiteenlopen.

In het kader van deze gedachtengang zou men zich af kunnen vragen in hoeverre ook kleinere bedrijven bedrijfscombinaties zouden kunnen vormen, waarin intensief wordt samengewerkt. Het waren immers de vrij grote tot grote bedrijven die bedrijfscombinaties hadden aangegaan, waarbij het geringe aantal partners een belangrijke rol speelde voor het overzichtelijk en informeel houden van de verhoudingen. Als kleine bedrijven in technisch opzicht een voldoende grote eenheid willen vormen met het oog op een door te voeren moderne mechanisatie - men denke aan de grote capaciteit van de huidige machines en werktuigen -, dan zullen meer dan twee à drie 1) van dergelijke bedrijven daarvoor nodig zijn. De vraag of de arbeidsbezetting dan niet te groot wordt, krijgt dan direct een sterker accent. Ook moeten de kavels vrij groot zijn voor een effectief gebruik van de moderne machines en werktuigen. Als laatste punt kan men zich afvragen of men een

1) Men kan hier b.v. denken aan een nieuwe eenheid van 60 à 70 ha.

Zes à zeven bedrijven van 10 ha zouden dan moeten gaan samenwerken.



voldoend aantal kleinere bedrijven kan vinden om een bedrijfscombinatie aan te gaan en of de boeren van deze bedrijven de goede instelling voor samenwerking bezitten en bereid zijn van een van hen leiding te accepteren, die bij deelname van een groter aantal personen uit een oogpunt van organisatie en coördinatie vrijwel noodzakelijk wordt. Hierbij is dan nog afgezien van de grotere kans op onenigheid bij een groter aantal personen. Onze voorzichtige conclusie is dat bedrijfscombinaties in de in deze studie behandelde zin voor kleinere bedrijven minder geschikt zijn. Vanzelfsprekend blijven er nog wel andere mogelijkheden tot samenwerking over die minder ver gaan wat betreft de eigen mechanisatie en wat betreft de integratie tussen de bedrijven. Of dat in die omstandigheden voor die kleinere bedrijven een oplossing biedt voor de vraagstukken waarvoor men staat, kan hier buiten beschouwing gelaten worden. Vaak worden op deze kleinere bedrijven de problemen opgelost door middel van de combinatie burenhulp-loonwerk.

Tenslotte nog een enkele opmerking over de toekomst van deze intensieve vormen van samenwerking en daarmee in verband gebracht de positie van de loonwerkers. Het lijkt waarschijnlijk dat het werk dat de boer niet meer volledig met eigen machines en mankracht zal kunnen verrichten, zal toenemen. Zo ziet men in ons land en in het buitenland hier en daar reeds de tendentie om voor weinig op de bedrijven voorkomende werkzaamheden volledig te steunen op een loonwerker (draineren, sloten graven, kraanwerkzaamheden). Ook ten aanzien van vele andere werkzaamheden zal men gebruik kunnen maken van loonwerk.

In de eerste plaats kan men hier denken aan diegenen die niet met collega's willen samenwerken, welke reden men daarvoor ook heeft. In veel gevallen kan inschakeling van de loonwerker een goed alternatief zijn. In de tweede plaats kan men als bedrijfscombinatie of als een aantal collega's bepaalde afspraken maken met een loonwerker, hetgeen voor beide partijen aantrekkelijk kan zijn. In die gebieden echter waar geen of onvoldoende goed geoutilleerde loonwerkers aanwezig zijn, zullen de boeren andere wegen moeten zoeken. Samenwerking in een of andere vorm ligt dan voor de hand. Ook is een situatie mogelijk waarin zowel loonwerkers als intensieve samenwerkingsvormen voorkomen. In dergelijke gevallen kan de loonwerker voor vrij zware eisen komen te staan. Hij zal waarschijnlijk moeten bewijzen dat hij goedkoper of even goedkoop kan werken als zij die het te verrichten werk in combinatie uitvoeren. In bepaalde gevallen kan dit ertoe leiden dat de loonwerker met zijn tarieven omlaag moet, hetgeen het hem moeilijk zal maken om zijn bedrijf modern en lonend te houden. Daar kan nog bij komen dat de boeren met een minder volledige machinebenutting genoegen nemen en daardoor - geheel afgezien van de vraag of zij in werkelijkheid goedkoper kunnen werken in samenwerking dan de loonwerker - elkaar lagere tarieven berekenen dan de loonwerker zou kunnen doen. Een punt van andere orde dat ook in dit onderzoek naar voren gekomen is, is een psychologische factor: men zegt soms uitdrukkelijk niet van de loonwerker afhankelijk te willen zijn. Als hier dan eveneens nog achter zit, dat men het risico van het niet-op-tijd-aan-de-beurt komen bij de loonwerker niet durft of niet wil lopen, dan zal men het voor zijn gemoedsrust waarschijnlijk op de koop toe nemen als men eventueel in samenwerking nog iets duurder zou uitkomen dan bij de loonwerker.

Het is dus niet direct duidelijk of samenwerkingsvormen de positie van de loonwerker zullen versterken of verzwakken: beide situaties kunnen voorkomen afhankelijk van de omstandigheden ter plaatse. Zo kan men omgekeerd ook stellen dat de aanwezigheid van voldoende goede loonwerkers remmend kan werken op het in sterke mate aangaan van bedrijfscombinaties.

Het is niet eenvoudig om iets over de toekomst van deze en andere samenwerkingsvormen te zeggen. In deze studie zijn zowel mogelijkheden als moeilijkheden belicht. Wel kan men stellen dat de redenen die bepaalde boeren tot samenwerking hebben gebracht, ook in de naaste toekomst aanwezig zullen blijven. In technisch opzicht lijken de ontwikkelingen nog lang niet aan het einde gekomen te zijn, zodat men mag verwachten dat de bewerkingscapaciteit per man nog zal toenemen. Dit houdt in dat nog meer mensen uit de landbouw zullen afvloeien en dat de vervanging van arbeid door kapitaal nog zal doorgaan, mede vanwege de duurte van de arbeid. Daarnaast zal men om de produktiekosten te drukken, pogen de investeringskosten op het eigen bedrijf laag te houden, zodat daarin een krachtig motief lijkt te liggen tot het in een of andere vorm realiseren van samenwerking met anderen, ook al zal voor velen het inschakelen van een loonwerker, juist om de eigen investeringen te beperken, aantrekkelijk zijn. Er zijn derhalve ook financieel-economische redenen welke een toeneming van vormen van samenwerking doen verwachten. Ook kunnen problemen van arbeidsorganisatorische aard nopen tot meer samenwerking. De te verwachten toeneming van het aantal eenmansbedrijven zal het probleem van het rondzetten van het werk vergroten. Inschakeling van de loonwerker kan echter een bezwaar zijn, omdat de werkgelegenheid, die reeds is gedaald door de toegenomen bewerkingscapaciteit per man, nog verder zal dalen. Als men daarom af zou zien van de hulp van de loonwerker, is het alternatief dat men het zelf moet doen of samen met een aantal collega's. Bepaalde moderne arbeidsmethoden vergen bovendien dat men minstens twee arbeidskrachten tegelijk kan inzetten. Tenslotte zal men de maatschappelijke veranderingen in het algemeen in het oog moeten houden: de wijziging in de sociale positie en in de aspiraties van de agrarische bevolking - delen in de welvaart, een meer "stedelijke" levenswijze in de vorm van vergrote sociaal-culturele en consumptieve behoeften - zullen de boeren waarschijnlijk ook ontvankelijker maken voor allerlei vormen van samenwerking, als deze samenwerking - en dat mag men wel de belangrijkste voorwaarde noemen - op meer dan één punt voordelen oplevert. In dit verband is het te verwachten dat ook in de veehouderijsector meer mogelijkheden tot samenwerking gevonden kunnen worden. Tot nu toe is de samenwerking bij de plantaardige produktie veel gemakkelijker op gang gekomen dan bij de dierlijke produktie: de bestaande bedrijfsgebouwen vormen in het laatste geval een moeilijk te nemen drempel. Niettemin worden mogelijkheden aanwezig geacht (rijdende melkinstallaties, samenwerking tussen melkveehouderijbedrijven en bedrijven met varkens, elkaar vervangen enz.). Wellicht is op het terrein van gemeenschappelijke aankoop en afzet ook nog niet elke mogelijkheid benut. Dit is zeker nog niet het geval wat betreft de samenwerking tussen grote en kleine bedrijven.

Samenwerking zal telkens voor grote problemen plaatsen zowel in de sociale als in de organisatorische sfeer en het zal nooit een remedie voor alle kwalen kunnen zijn. Het is echter, naar uit deze studie is gebleken, soms een begaanbare weg. Het goede verloop en het succes van de bestaande bedrijfscombinaties zal van invloed kunnen zijn op hen die thans wel bereid zijn samenwerking te overwegen, maar die nog aarzelen om er daadwerkelijk mee te beginnen.

VOLLEDIGE LIJST VAN AKTUELE L.E.I.-PUBLIKATIES  
OP AANVRAAG GRATIS VERKRIJGBAAR