

Amsterdam, januari 2011  
In opdracht van de *VHG Branchevereniging voor ondernemers in het groen*,  
gefinancierd door het *Productschap Tuinbouw* en *Colland*

## Groenbedrijven in tijden van crisis

bedrijfsvergelijkend onderzoek groenbedrijf 2009

Renza Dosker  
Peter Risseeuw



Uw sector investeert in dit project via het Productschap  Tuinbouw



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

*SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.*

SEO-rapport nr. 2011-04

ISBN 978-90-6733-593-5

Copyright © 2011 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>De groensector.....</b>	<b>3</b>
2.1	Totaalbeeld .....	3
2.2	Bedrijven in de groensector.....	5
2.3	Keurmerken.....	8
2.4	Marktsegmenten .....	10
2.4.1	Kleinschalig groen.....	10
2.4.2	Projectgroen.....	11
2.4.3	Grootschalig groen .....	12
2.4.4	Boomverzorging.....	13
2.4.5	Dak- en geveltuinen.....	13
2.4.6	Interieurbeplanting .....	14
2.5	Opdrachtgevers en diensten .....	15
2.6	Verwachtingen .....	18
<b>3</b>	<b>De bedrijfsvoering in de sector .....</b>	<b>19</b>
3.1	Werkgelegenheid en personeel.....	19
3.2	Omzet.....	21
3.3	Exploitatiekosten.....	24
3.4	Exploitatieresultaat.....	28
<b>4</b>	<b>Thema: energie &amp; biomassa.....</b>	<b>31</b>
4.1	Energiekosten .....	31
4.2	Energie besparen .....	32
4.3	Energiegebruik vergroenen.....	33
<b>Bijlage A</b>	<b>Onderzoeksverantwoording .....</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>Tabellen.....</b>	<b>39</b>



# 1 Inleiding

Het bedrijfsvergelijkend onderzoek wordt jaarlijks sectorbreed gehouden onder alle bedrijven die in Nederland binnen de groensector actief zijn. Het onderzoek beoogt managementinformatie te verschaffen aan de groenbedrijven, en een betrouwbaar en consistent beeld te geven van de sector als geheel. De rapportage over het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

- Dit rapport, *Groenbedrijven in tijden van crisis – bedrijfsvergelijkend onderzoek VHG 2009*, met een overzicht van de voornaamste onderzoeksresultaten op sectoraal niveau.
- Voor de deelnemers aan het onderzoek een op het eigen bedrijf toegesneden *individuele rapportageset*. In deze rapportageset zijn de eigen cijfers naast de gemiddelde cijfers van vergelijkbare collega-bedrijven gezet, gericht op bedrijfsvergelijking en prestatiebeoordeling. Deze module is voor iedere deelnemer anders en bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste een kant-en-klaar rapport, waarin de belangrijkste cijfers van het eigen bedrijf naast die van vergelijkbare collega-bedrijven gezet zijn, in grafieken en tabellen. Daarnaast is er een *online benchmark* beschikbaar, waarmee deelnemers zelf aan de slag kunnen. Deelnemers een geheel naar eigen wensen ingericht individueel *benchmark*-rapport ontwerpen. Ze kunnen zelf een groep van bedrijven kiezen, waar ze zich aan willen spiegelen, en zelf de kentallen kiezen die ze willen zien. Dat alles uiteraard zonder dat ze toegang krijgen tot herkenbare gegevens van andere bedrijven.

Het aantal deelnemers aan het onderzoek is dit jaar helaas aanzienlijk lager dan in 2008. Verschillende, vooral kleine, bedrijven gaven te kennen dat het zo slecht gaat –of in elk geval in 2009 zo slecht ging– dat deelname aan het onderzoek huns inziens niet zinvol is. In de ogen van de onderzoekers is deze opvatting niet juist: juist als het slecht gaat, is het belangrijk om informatie te verzamelen, bijvoorbeeld om de bedrijfsvoering zo onderbouwd mogelijk bij te kunnen sturen. Een gevolg van deze ‘selectieve onderrespons’ is, dat de in dit rapport gepresenteerde cijfers, per definitie gebaseerd op de bedrijven die wel meededen, vrijwel zeker een te rooskleurig beeld van de werkelijkheid geeft. Hoeveel te rooskleurig valt met het beschikbare materiaal helaas niet te achterhalen.

## Opbouw rapport

Hoofdstuk 2 toont een algemeen beeld van de groensector als geheel, aan de hand van thema’s als werkgelegenheid, omzet en marktsegmentatie. Hoofdstuk 3 geeft een bedrijfseconomische analyse van de groensector. De exploitatiegegevens van verschillende soorten bedrijven (hove-niers, groenvoorzieners, boomverzorgers, etc.) worden naast elkaar gezet. Het themaonderwerp is dit jaar *biomassa en energie*. Welke energiebesparende maatregelen worden er genomen in de groensector? Hoeveel afval geschikt voor biomassa wordt er geproduceerd? Deze vragen komen in Hoofdstuk 4 aan bod. Ten slotte is een onderzoeksverantwoording opgenomen, gevolgd door een cijfermatig overzicht van de belangrijkste bevindingen.

### Voornaamste bevindingen groensector 2009

Aantal bedrijven actief:	plm. 5.600
Totale bruto omzet <i>waarvan</i>	plm. 2,75 miljard euro
• particulieren	plm. 36%
• bedrijven en instellingen	plm. 33%
• overheid	plm. 23%
• indirect werk	plm. 8%
Ontwikkeling bruto omzet t.o.v. 2008:	-2,6%
Totale netto omzet (=bruto marge)	plm. 1,95 miljard euro
Totale werkgelegenheid	47.200 voltijdsbanen
Ontwikkeling werkgelegenheid t.o.v. 2008:	-4,9%
Gemiddelde nette omzet per fte	59.900 euro
Gemiddelde arbeidskosten per fte	39.700 euro
Gemiddelde materiële kosten per fte	17.600 euro

### Ontwikkeling kentallen 2005-2009

Het bedrijfsvergelijkend onderzoek in de groensector wordt jaarlijks uitgevoerd. Hierdoor is het mogelijk een trendmatig beeld te schetsen van de ontwikkelingen in de sector. Tabel 1.1 geeft de ontwikkelingen van de belangrijkste kentallen weer in de periode 2005-2009. Let wel, deze cijfers zijn gebaseerd op alle deelnemers (behalve de SW-bedrijven) in de betrokken onderzoeksjaren. De samenstelling van het deelnemersbestand heeft invloed op de uitkomst van de kentallen.

**Tabel 1.1 Productiviteit stijgt, kosten stijgen harder**

<i>gemiddelden per fte (excl. SW-bedrijven)</i>	gemiddelde 2009	gemiddelde 2008	gemiddelde 2007	gemiddelde 2006	gemiddelde 2005
netto omzet	59.900	58.200	54.700	48.900	50.700
exploitatiekosten*	57.100	53.400	50.700	46.100	48.400
• arbeidskosten	39.700	36.700	35.400	33.500	34.500
• materiële kosten	17.600	17.000	15.600	12.800	13.800
economisch resultaat	2.800	4.800	4.000	2.800	2.300

## 2 De groensector

*Dit rapport is vooral gebaseerd op de gegevens van de deelnemers aan het bedrijfsvergelijkend onderzoek. Om een beeld te schetsen van de hele groensector, die uit ongeveer 5600 bedrijven bestaat, zijn deze gegevens gecombineerd met informatie van het Productschap Tuinbouw.*

### 2.1 Totaalbeeld

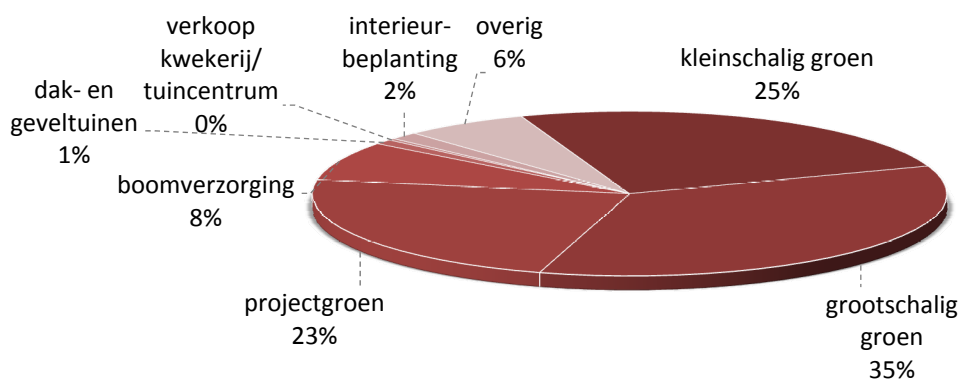
In 2009 waren er ongeveer 5600 bedrijven actief in de groensector.<sup>1</sup> Deze bedrijven realiseerden samen een bruto omzet van 2,75 miljard euro, 2,6 procent minder dan in 2008. De omzet wordt op verschillende deelmarkten gerealiseerd, met verschillende soorten diensten voor verschillende soorten klanten. Figuur 2.1 toont de totale omzet uitgesplitst naar de zeven in het onderzoek onderscheiden marktsegmenten, op basis van de bedrijven die aan het onderzoek deelnamen.

In dit rapport worden verschillende marktsegmenten onderscheiden, die deels gebaseerd zijn op type klant en deels op type dienst:

- **grootschalig groen:** parken/plantsoenen, sport- en recreatieterreinen, bermen, onkruidbestrijding, bestrating en riolering;
- **projectgroen:** tuinen van instellingen en bedrijven;
- **kleinschalig groen:** tuinen van particuliere huishoudens;
- **boomverzorging;**
- **dak- en geveltuinen;**
- **interieurbeplanting;**
- verkoop uit eigen **kwekerij** en/of **tuincentrum**.

NB Het extrapoleren van de omzetstructuur van de bedrijven in het onderzoek naar sectorniveau is een exercitie met grote onzekerheden. Er liggen veronderstellingen aan ten grondslag over de representativiteit van de deelnemers naar type bedrijf, naar bedrijfsomvang, naar samenstelling van de omzetportefeuille en naar bedrijfseconomische kentallen. De bedragen die hier worden genoemd als omzet uit diverse deelmarkten zijn daarom niet meer dan indicatief.

Figuur 2.1 Grootschalig groen grootste deelmarkt binnen groensector

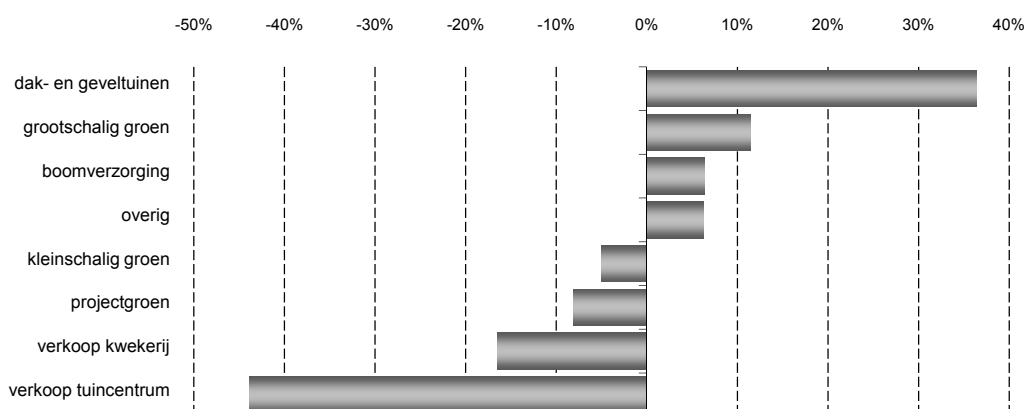


<sup>1</sup> Deze schatting is gebaseerd op gegevens van het Productschap Tuinbouw.

Grootschalig groen is met een omzetaandeel van 39 procent (zeg: 962 miljoen euro) het belangrijkste segment, gevolgd door kleinschalig groen met 25 procent (691 miljoen), en projectgroen met 23 procent: 637 miljoen. Ten opzichte van 2008 betekent dat een uitruil tussen de particuliere markt (kleinschalig groen) en de zakelijke markt (grootschalig en projectgroen). De omzetaandelen van de overige segmenten zijn stabiel.

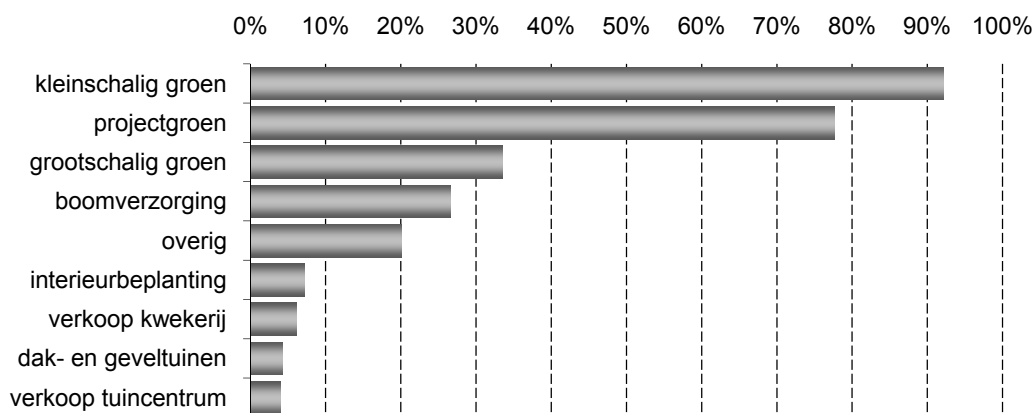
Ten opzichte van 2008 is er vooral sprake van omzetgroei (zie Figuur 2.2) uit grootschalig groen, boomverzorging en ‘overige activiteiten’. Procentueel stijgt de omzet uit dak- en gevel weliswaar spectaculair, maar gemeten in euro’s is die groei bescheiden. De terugloop van de omzet uit kleinschalig groen en projectgroen is in procenten uitgedrukt beperkt, maar weegt in euro’s zwaar.

**Figuur 2.2 Grote verschillen in omzetgroei tussenmarktsegmenten**



Uitgedrukt in het aantal actieve bedrijven (Figuur 2.3) is kleinschalig groen de belangrijkste deelmarkt: 92 procent van de bedrijven is op deze markt actief. Ook projectgroen is voor veel bedrijven een bron van omzet: ruim driekwart van de bedrijven is hier actief. Aan de andere kant van het spectrum staan de *niche*-markten dak- en gevel en interieurbeplanting. Verkoop uit eigen tuincentrum en kwekerij wordt meer en meer door groenbedrijven afgestoten.

**Figuur 2.3 Grootste aantal actieve bedrijven in kleinschalig groen**





## 2.2 Bedrijven in de groensector

Bedrijven in de groensector verschillen in het type klanten dat ze bedienen, in de schaal waarop ze actief zijn en in de diensten die ze leveren. In het onderzoek wordt gewerkt met een *bedrijfstypologie*, die is gebaseerd op het belangrijkste marktsegment dat bediend wordt, op het type dienstverlening en -voor zover mogelijk- op de bedrijfsomvang. Tabel 2.1 geeft de gehanteerde *referentiegroepen* weer.

**Tabel 2.1 Eenmansbedrijven grootste groep bedrijven binnen de groensector**

<i>bedrijven in de groensector</i>	aantal	aandeel in het totaal	gemiddelde bedrijfsomvang (fte's)
deeltijdhoveniers	660	11,7%	0,2
eenmansbedrijven (1 fte) <sup>2</sup>	1.790	31,7%	1,0
kleine hoveniers particulier (1-3 fte)	870	15,4%	1,5
middelgrote hoveniers particulier (4-10 fte)	800	14,2%	4,1
grote hoveniers particulier (>10 fte)	270	4,8%	11,9
hoveniers zakelijk	320	5,7%	22,1
hoveniers particulier/zakelijk	480	8,5%	11,8
groenvoorzieners (evt. gemengd met hoveniersactiviteiten)	220	3,9%	23,9
boomverzorgers (evt. gemengd met hoveniersactiviteiten)	140	2,5%	5,9
SW-bedrijven	90	1,6%	208,6
<b>Totaal</b>	<b>5.640</b>	<b>100%</b>	

Doel van de indeling in referentiegroepen is om een economisch en statistisch goed onderbouwd beeld van het lopend onderzoeksjaar te schetsen, met een zo goed mogelijke aansluiting bij voorgaande jaren. Helaas is het niet mogelijk om elk jaar precies dezelfde referentiegroepen te hanteren. Met name bij de groenvoorzieners en de boomverzorgers is het aantal deelnemers soms te beperkt om alle soorten bedrijven een 'eigen' groep te kunnen geven.

Grofweg tweederde van de groenbedrijven staat te boek als *particulier hovenier*. Deze bedrijven behalen het merendeel van hun omzet uit aanleg en onderhoud van particuliere tuinen (kleinschalig groen). Dit zijn veelal kleine bedrijven. Van de particulier hoveniers is het grootste deel (in totaal ongeveer 1.800 bedrijven) eenmansbedrijf, bestaande uit een persoon die meestal voltijds als hovenier werkt. De groep is verder opgesplitst naar *deeltijdhoveniers* (ongeveer 12 procent van de bij PT ingeschreven bedrijven heeft een jaarlijkse omzet onder de € 10.000), *kleine hoveniers* (1 tot 3 fte's), *middelgrote hoveniers* (3-10 fte's) en *grote hoveniers* (meer dan 10 fte's).

De *zakelijk hoveniers* vormen ruim zes procent van het totaal aantal bedrijven. Deze bedrijven hebben het zwaartepunt van hun activiteiten in het projectgroen: tuinen van bedrijven en instellingen. Negen procent van de groenbedrijven combineert hoveniersdiensten op de zakelijke en particuliere markt in vergelijkbare mate.

*Groenvoorzieners* behalen hun omzet vooral in het grootschalig groen. Samen met bedrijven die grootschalig groen combineren met kleinschalig en/of projectgroen, maakt deze groep vier procent uit van het totaal aantal bedrijven. Een bijzondere positie wordt ingenomen door de 90 SW-bedrijven, met een gemiddelde omvang van meer dan 200 banen in hun groenbedrijf, die vooral in het grootschalig groen actief zijn.<sup>3</sup> Een kleine drie procent van de groenbedrijven staat te boek

<sup>2</sup> Eenmansbedrijf zijn bedrijven met alleen een werkzame eigenaar, en eventueel iemand met een kleine aanstelling ernaast, zoals een meewerkend gezinslid voor een dag in de week. De economische term *eenmansbedrijf* staat los van de term *eenmanszaak*, die een fiscale en juridische betekenis heeft (zie ook Figuur 2.6).

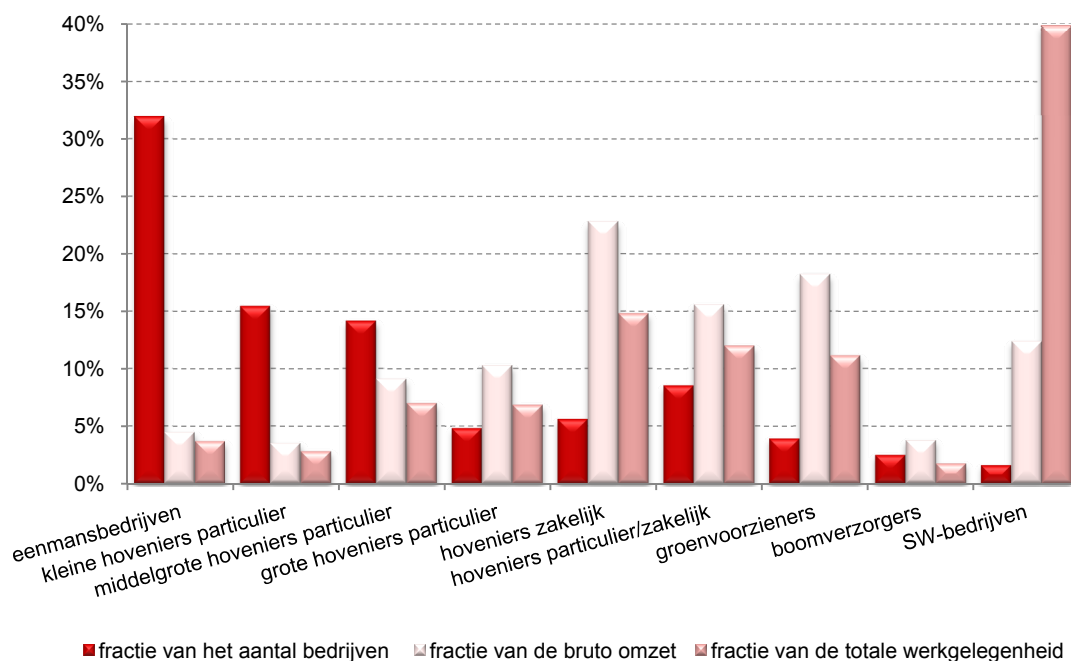
<sup>3</sup> Wsw is de *Wet Sociale Werkvoorziening*. In het kader van deze wet worden mensen die vanwege een arbeidshandicap niet of minder geschikt zijn voor een reguliere baan, begeleid in het vinden van een baan

als *boomverzorger*. Bedrijven die vooral bestaan van dak- en gevel en/of interieurbeplanting zijn er vrijwel niet.

De omvangverschillen uit Tabel 2.1 komen terug in de totale omzet en werkgelegenheid per referentiegroep, zie Figuur 2.4. De eenmansbedrijven vormen meer dan dertig procent van het aantal bedrijven in de sector, maar realiseren minder dan vijf procent van de totale omzet. De positie van de kleine en middelgrote particulier hoveniers is vergelijkbaar: een hoog aandeel in het totaal aantal bedrijven, maar een relatief laag aandeel in de totale werkgelegenheid en de totale omzet.

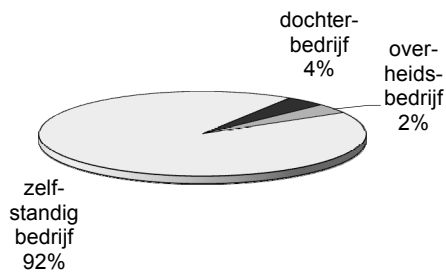
Bij een aantal andere groepen is de situatie omgekeerd. De groenvoorzieners staan, met vier procent van het aantal bedrijven, voor elf procent van de werkgelegenheid. Samen realiseren ze achttien procent van de totale omzet in de sector. De negentig SW-bedrijven staan voor veertig procent van de werkgelegenheid in de sector. Hun gezamenlijk aandeel in de totale omzet bedraagt echter slechts twaalf procent.

**Figuur 2.4 Omvangverschillen terug te zien in de totale omzet en werkgelegenheid**

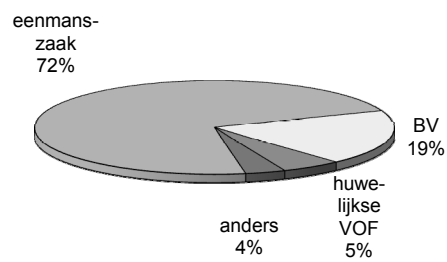


Het overgrote deel van de bedrijven in de groensector bestaat uit zelfstandige private bedrijven: op zichzelf staande ondernemingen met een werkzame eigenaar of directeur-grotaandeelhouder (DGA), zie Figuur 2.5. Een kleine groep is dochteronderneming van een grotere groep. Dit betreft vooral de zakelijk hoveniers. SW-bedrijven zijn verzelfstandigde gemeentelijke diensten of gemeenschappelijke regelingen (bedrijven die de Wsw uitvoeren voor een aantal gemeenten).

**Figuur 2.5** Vooral zelfstandige bedrijven in de groensector

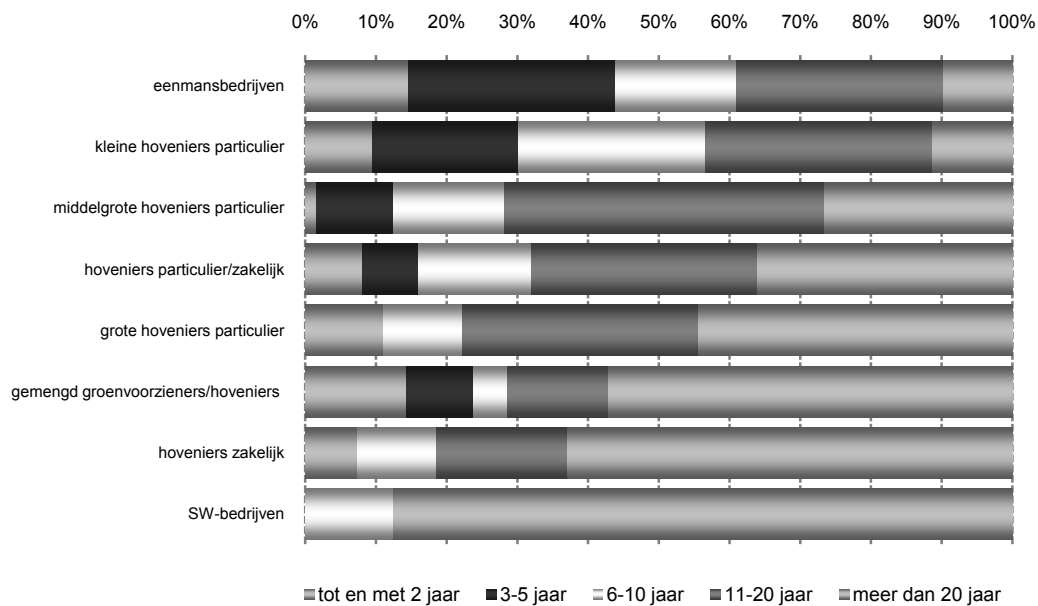


**Figuur 2.6** Eenmanszaak belangrijkste rechtsvorm



Inherent aan de kleinschaligheid van de sector heeft de meerderheid van de bedrijven de *Eenmanszaak* of *Vennootschap onder Firma* (VOF) als rechtsvorm. (Figuur 2.6). Een bijzondere vorm van de VOF is de huwelijkse VOF, waarin beide partners vennoot zijn. In de regel werkt een van de twee partners voltijds, en is de andere in deeltijd actief. Een op de vijf bedrijven in de sector is BV. Bij de grote particulier hoveniers en de zakelijk hoveniers is dat de meest voorkomende rechtsvorm. De SW-bedrijven werken in de regel in stichtingsvorm.

**Figuur 2.7** Leeftijden bedrijven in de groensector lopen sterk uiteen



De bedrijven in de groensector lopen zeer uiteen wat leeftijd betreft. Figuur 2.7 toont de samenhang tussen leeftijd en grootte van de bedrijven. Dat verband is logisch, voortijdige marktverlators worden niet groot, en bedrijven hebben ook tijd nodig om te groeien. Het opmerkelijkst in Figuur 2.7 is dat er nagenoeg over de hele lijn jonge bedrijven te zien zijn. Ook in slechte tijden zijn er starters – dat is een goed signaal van ondernemerschap in de sector.

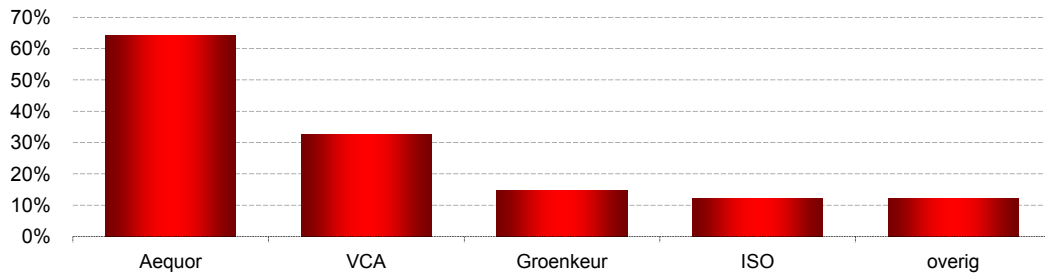
## 2.3 Keurmerken

Een *keurmerk* of *certificaat* is een kwaliteitsoordeel afkomstig van een onafhankelijke en deskundige instantie. Het kan hierbij gaan om een oordeel over de kwaliteit van geleverde diensten, de uitvoering daarvan of over de kwaliteit van bedrijfsvoering. Met een keurmerk kan een bedrijf zich onderscheiden van de concurrentie. Een keurmerk helpt opdrachtgevers bij het kiezen voor een bepaalde dienstverlener. Vooral als de opdrachtgever onbekend is met de mogelijke dienstverleners, en moeilijk kan oordelen over de kwaliteit, kan een keurmerk van doorslaggevend belang zijn. Ook kunnen opdrachtgevers van grotere projecten bepaalde keurmerken of certificaten als vereiste stellen voor het gunnen van de opdracht. Daarbij gaat het vaak om keurmerken die zich richten op de veiligheid rond de uitvoering van projecten en de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Er bestaan verscheidene keurmerken en certificaten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor ondernemers in de groensector:

- *Groenkeur* is speciaal op de groensector gericht. Het certificaat behelst kwaliteitseisen voor tuinaanleg- en onderhoud, groenvoorzieningen, dak- en gevelbegroening en boomverzorging. Er bestaan afzonderlijke kwaliteitseisen voor hoveniers, groenvoorzieners, boomverzorgers en dak- en gevelbegroeners.
- VCA (*VGM Checklist Aannemers*) richt zich op de bedrijfsvoering en uitvoering van werkzaamheden. Bedrijven worden getoetst op hun beheerssysteem voor veiligheid, gezondheid en milieu. Het VCA-keurmerk is een algemeen keurmerk voor bedrijven die risicovol werk leveren.
- ISO (*International Organization for Standardization*) is een norm voor de bedrijfsvoering en richt zich op verschillende gebieden. Voor de groensector zijn ISO 9000 en ISO 14001 belangrijk. ISO 9000 geeft normen voor kwaliteitszorg, ISO 14001 voor milieuzorg.
- OHSAS staat voor *Occupational Health & Safety Advisory Services*. Dit keurmerk betreft voornamelijk richtlijnen voor de werkomgeving van de werknemers. De richtlijnen van dit keurmerk zijn afgestemd op de ISO-richtlijnen.
- *Plant Quality* wordt uitgegeven door de *Stichting Kwaliteitsmerk Interieurbeplantingen*. Het keurmerk is voor interieur groenvoorzieners die een permanent gegarandeerde kwaliteit kunnen leveren. Bedrijven moeten voldoen aan eisen ten aanzien van advisering, duidelijkheid van offertes, creativiteit, kwaliteit van de planten, service en onderhoudscontracten.
- Het *INK-verbetertijfijicaat* (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en richt zich op de bedrijfsvoering. Het INK certificaat geeft behaalde verbeteringen en de mogelijkheid tot verdere verbeteringen van de organisatie aan.
- Kenniscentrum *Aequor* richt zich onder meer op de afstemming tussen middelbaar beroeps- onderwijs en groenbedrijf. De praktische vorming van toekomstige medewerkers en ondernemers vindt plaats in erkende leerbedrijven, die opgenomen zijn in een landelijk register.
- Het *European Tree Worker (ETW)* is een gestandaardiseerd Europees keurmerk voor kwaliteit en veiligheid in de boomverzorging. Het certificaat wordt verkregen door het succesvol volgen van de ETW-opleiding. Het ETW is een persoonsgebonden certificaat.
- BRL is de *Nationale Beoordelingsrichtlijn*, en is in deze branche voornamelijk gericht op bodemonderzoek en bodemsanering. Gecertificeerde bedrijven mogen bodemonderzoek doen ter controle van de milieuhygiënische eisen en/of zelf bepaalde trajecten van bodemsanering uitvoeren.

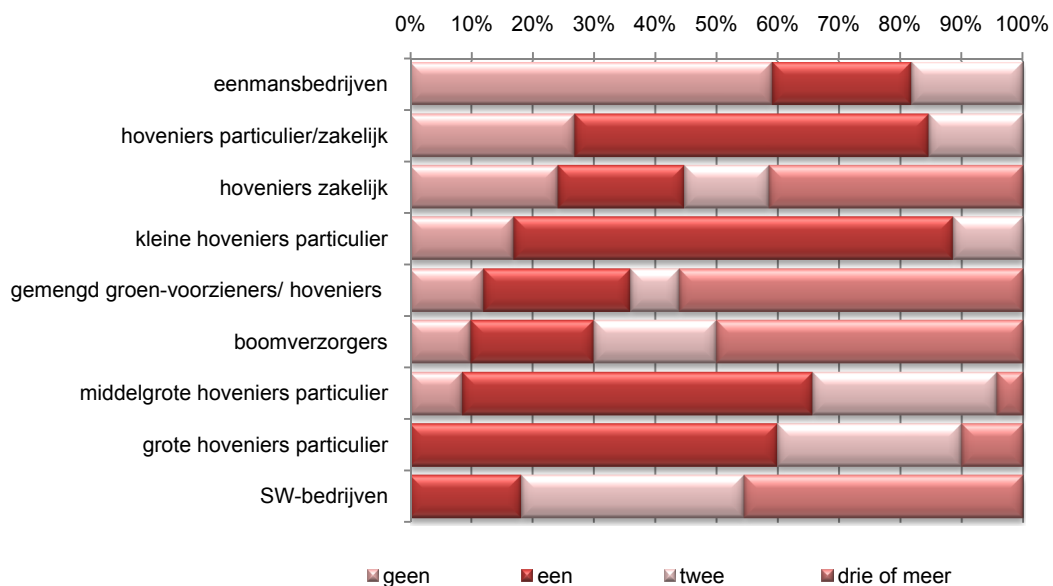
Figuur 2.8 laat zien hoeveel bedrijven over een of meer van deze keurmerken beschikken. *Aequor* en *VCA* zijn de meest voorkomende keurmerken. 64 Procent van de bedrijven is *Aequor* Erkend Leerbedrijf, 33 procent heeft het *VCA*-keurmerk. *Groenkeur* (vijftien procent) en het *ISO*-certificaat (twaalf procent) komen ook frequent voor. Een groot deel van de betrokken bedrijven beschikt over beide certificaten.

**Figuur 2.8 VCA veelvoorkomend keurmerk binnen groensector**



Zowel het *VCA*-keurmerk als het *groenkeur* komen in alle referentiegroepen voor. Het *ISO*-certificaat komt in alle referentiegroepen voor, behalve bij de eenpitters. Dit keurmerk speelt vooral een rol bij de zakelijk hoveniers en de (gemengd) groenvoorzieners.

**Figuur 2.9 Aantal keurmerken per referentiegroep**



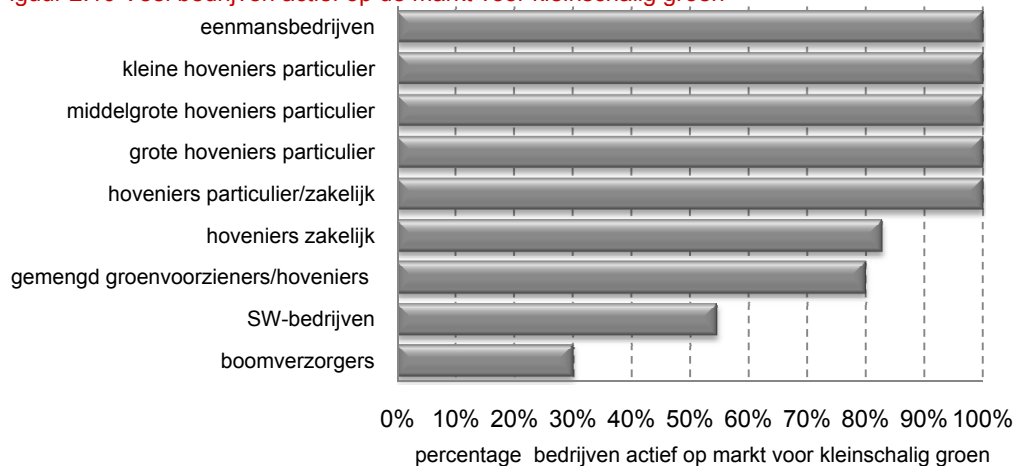
Figuur 2.9 laat het aantal keurmerken per referentiegroep zien. Het aantal keurmerken hangt duidelijk samen met de bedrijfsgrootte. Het grootste deel van de eenmansbedrijven heeft geen keurmerk. Bij de grote particulier hoveniers, de zakelijk hoveniers en de hoveniers particulier/zakelijk hebben een stuk meer bedrijven een keurmerk. De keurmerken zijn vooral belangrijk bij professionelere opdrachtgevers. Die vragen meer certificering van hun dienstverleners dan particulieren.

## 2.4 Marktsegmenten

### 2.4.1 Kleinschalig groen

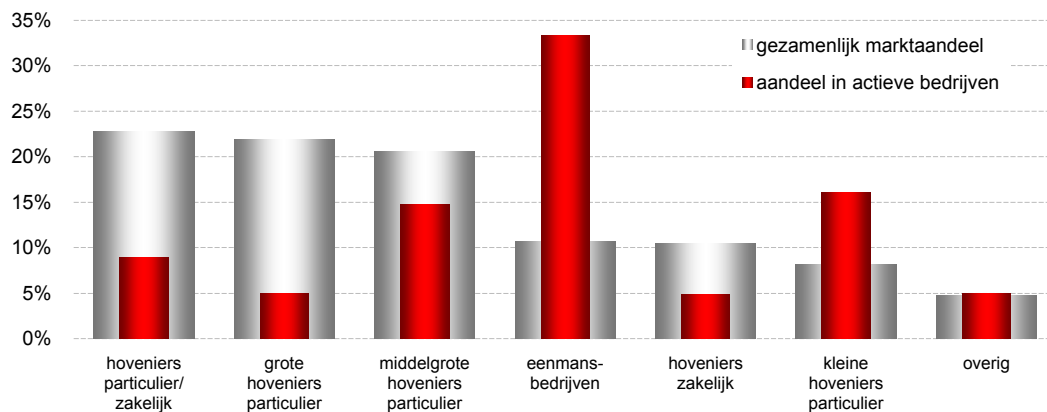
De markt voor kleinschalig groen, tuinen van particuliere huishoudens, is uitermate concurrerend. Voor de meeste bedrijven in de sector is dit de belangrijkste deelmarkt. Maar ook veel bedrijven die zich hoofdzakelijk op andere segmenten richten, zijn op deze markt actief, zie Figuur 2.10. Ook van de hoveniers die zich hoofdzakelijk op de zakelijke markt richten, meldt meer dan tachtig procent omzet uit de particuliere markt te betrekken. Zelfs meer dan de helft van de SW-bedrijven betreft omzet uit de particuliere markt, zij het veelal kleinschalig. De boomverzorgers hebben, met dertig procent van de bedrijven actief, de grootste afstand tot deze deelmarkt.

Figuur 2.10 Veel bedrijven actief op de markt voor kleinschalig groen



Figuur 2.11 laat per referentiegroep het gezamenlijk marktaandeel en het aandeel in het aantal actieve bedrijven zien. Zowel de brede grijze als de smalle rode kolommen tellen op tot honderd procent. Een hoge rode kolom betekent dat er veel bedrijven actief zijn, een hoge grijze kolom betekent dat de bedrijven samen een hoog marktaandeel hebben. Vaak is een van de twee kolommen hoog, en de andere laag. Dan is er sprake van of een veelheid aan kleine bedrijven, die samen toch maar een beperkt marktaandeel hebben, of een klein groep van grote bedrijven, met een gezamenlijk hoog marktaandeel. Het verschil tussen de hoogte van de brede (grijze) en smalle (rode) kolommen laat zodoende de gemiddelde bedrijfsomvang zien.

Figuur 2.11 Grotere bedrijven domineren de markt voor kleinschalig groen

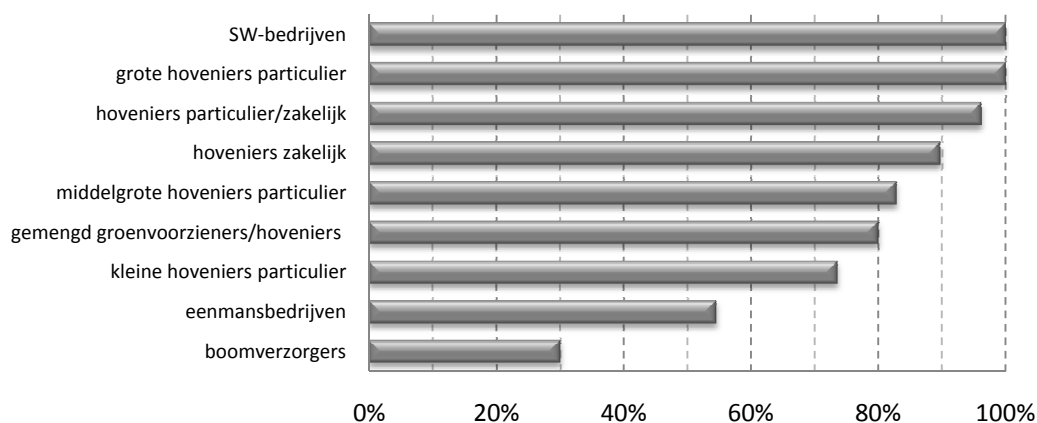


De gemengd particulier/zakelijk hoveniers en de middelgrote en grote particulier hoveniers hebben een gezamenlijk marktaandeel van 65 procent in het kleinschalig groen. Samen maken deze groepen dertig procent uit van het aantal actieve bedrijven in dit segment. Bij de kleine particuliere hoveniers en de éénpitters is het beeld precies omgekeerd. Deze bedrijven maken samen weliswaar de helft uit van het aantal actieve bedrijven, maar hun gezamenlijk marktaandeel is slechts negentien procent.

## 2.4.2 Projectgroen

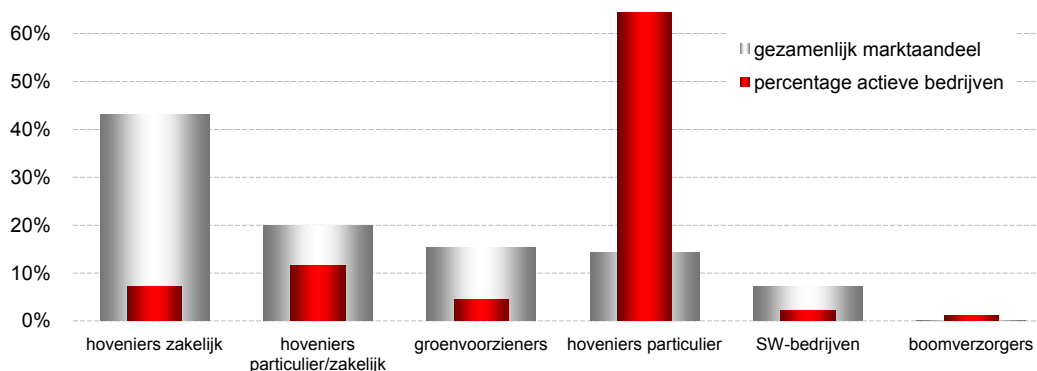
De markt voor projectgroen (tuinen van professionele instellingen en bedrijven) is naar type werkzaamheden sterk verwant aan de markt voor kleinschalig groen. Net als in het kleinschalig groen is in dit segment de meerderheid van de bedrijven actief. De kleine hoveniers en de éénpitters blijven achter bij de andere groepen: zakelijke opdrachtgevers werken liever met grotere leveranciers.

Figuur 2.12 Meerderheid van de bedrijven actief in projectgroen



De zakelijk hoveniers, voor wie dit segment ook het zwaartepunt is, domineren hun eigen marktsegment. Met naar schatting zeven procent van de actieve bedrijven realiseren ze gezamenlijk een marktaandeel van 43 procent. Ook de hoveniersbedrijven met een gemengd zakelijk/particulier marktprofiel zijn substantieel aanwezig, net als de groenvoorzieners. De hoveniers die vooral de particuliere markt bedienen zijn weliswaar het grootst in aantal (65 procent), maar komen samen niet verder dan een marktaandeel van veertien procent. De SW-bedrijven hebben een geschat collectief marktaandeel van ruim zeven procent in het projectgroen.

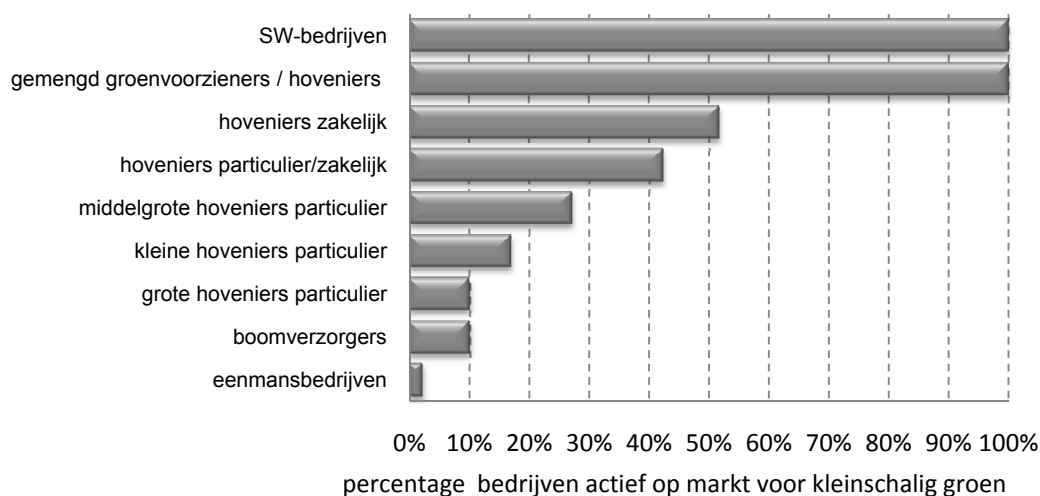
Figuur 2.13 Zakelijke hoveniers belangrijkste referentiegroep op markt voor projectgroen



### 2.4.3 Grootschalig groen

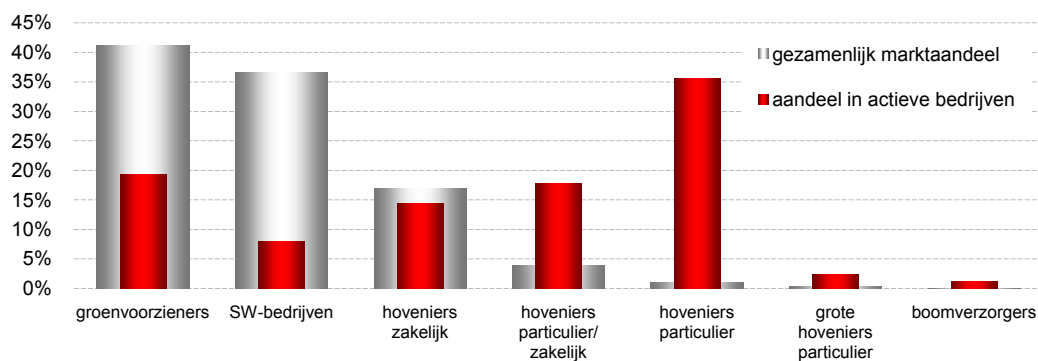
Op de markt voor grootschalig groen (parken, plantsoenen, sport- en recreatieterreinen, bermen, bestrating en riolering) zijn veel minder bedrijven actief dan in het kleinschalig groen en het projectgroen: slechts een derde van het totaal. Deze markt vergt grotere investeringen in kennis en materieel, die niet alle bedrijven kunnen opbrengen. Bovendien werken grotere opdrachtgevers in de regel liever met grotere uitvoerders. Het zijn dus vooral de grotere bedrijven die in dit segment actief zijn. Alle groenvoorzieners (dat zit in de definitie van deze groep) en SW-bedrijven zijn actief in het grootschalig groen. Voor alle andere groepen geldt dat de helft of minder actief is.

Figuur 2.14 Vooral grotere bedrijven in het grootschalig groen



Groenvoorzieners, SW-bedrijven en zakelijk hoveniers domineren de markt. Samen behalen deze bedrijven, met 42 procent van het aantal actieve bedrijven, een marktaandeel van 95 procent. 35 procent van de actieve bedrijven zijn éénpitters en klein en middelgrote particulier hoveniers. Deze groep reikt samen tot één procent van de totale omzet uit dit segment.

Figuur 2.15 Grootschalig groen vooral voor groenvoorzieners en SW-bedrijven

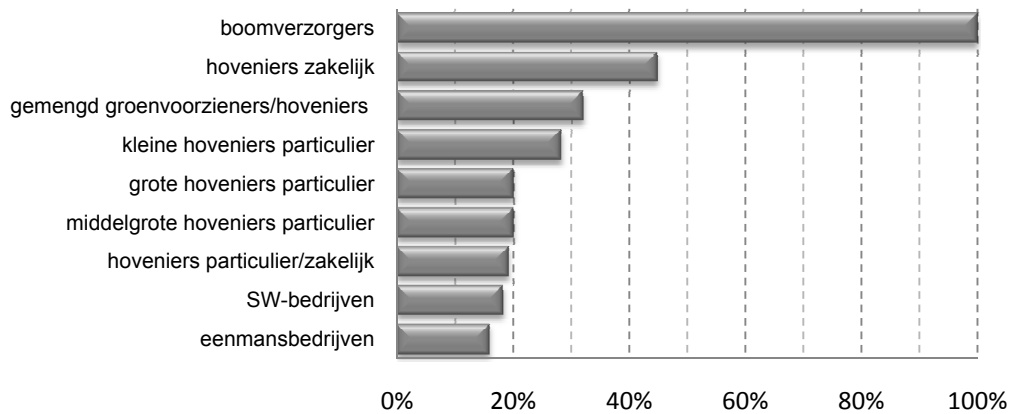




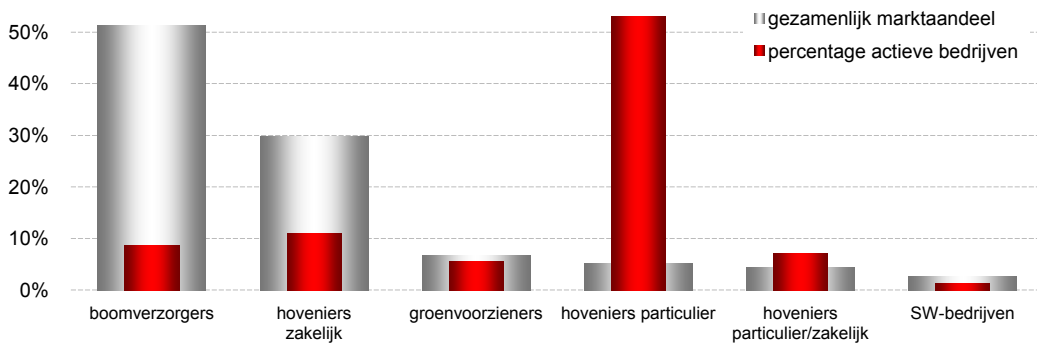
### 2.4.4 Boomverzorging

De deelmarkt boomverzorging is een nichemarkt, die specifieke kennis vergt, waardoor de markt niet voor alle bedrijven toegankelijk is. Naast de bedrijven met boomverzorging als hoofdactiviteit, zijn relatief veel zakelijk hoveniers actief in deze niche. Ook op basis van omzet zijn op deze deelmarkt, zoals kan worden verwacht, de boomverzorgers zelf de belangrijkste spelers. Zij bedienen de helft van de markt. Het resterend deel van de markt wordt voornamelijk door de zakelijk hoveniers bediend. Hoewel veel particulier hoveniers omzet melden, is hun totale omzet verwaarloosbaar (Figuur 2.17).

Figuur 2.16 Percentage actieve bedrijven in boomverzorging

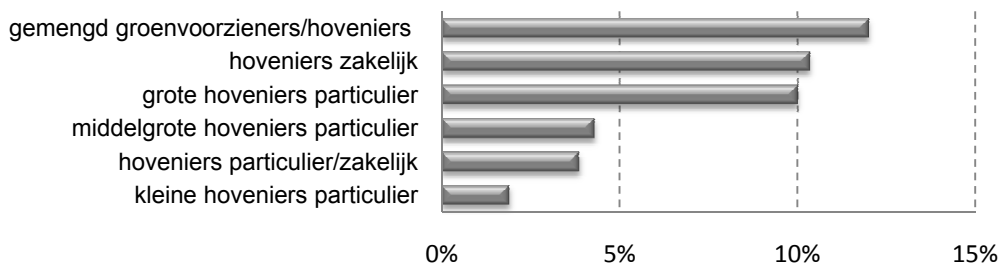


Figuur 2.17 De markt voor boomverzorging



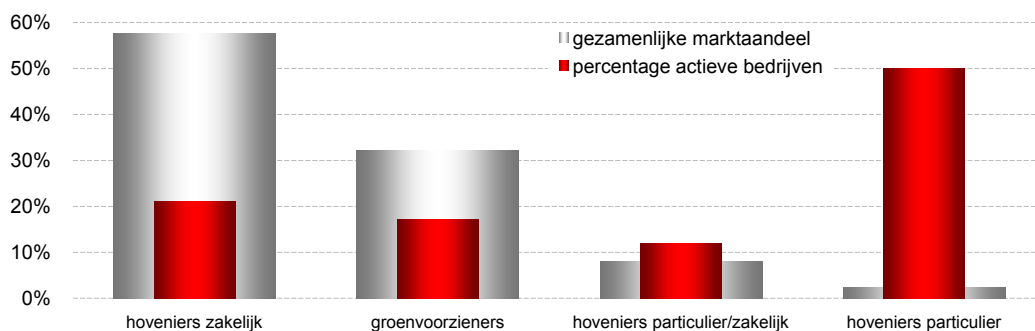
### 2.4.5 Dak- en geveltuinen

Figuur 2.18 Dak- en geveltuinen is een echte niche



Dak- en geveltuinen is een specialisme dat vooral door de grotere bedrijven wordt uitgeoefend, die de professionele markt bedienen. De omzet uit dak- en geveltuinen wordt voor zestig procent door de zakelijk hoveniers gerealiseerd. Samen met de gemengd groenvoorzieners/hoveniers bedienen ze bijna de gehele markt.

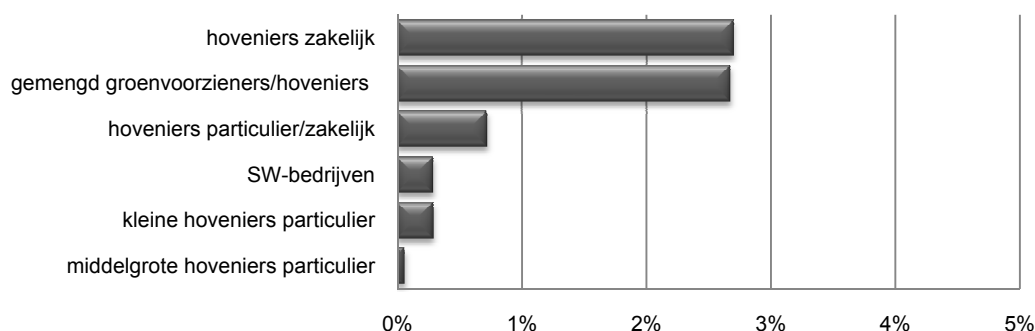
Figuur 2.19 Zakelijke hoveniers belangrijkste aanbieder op markt voor dak- en geveltuinen



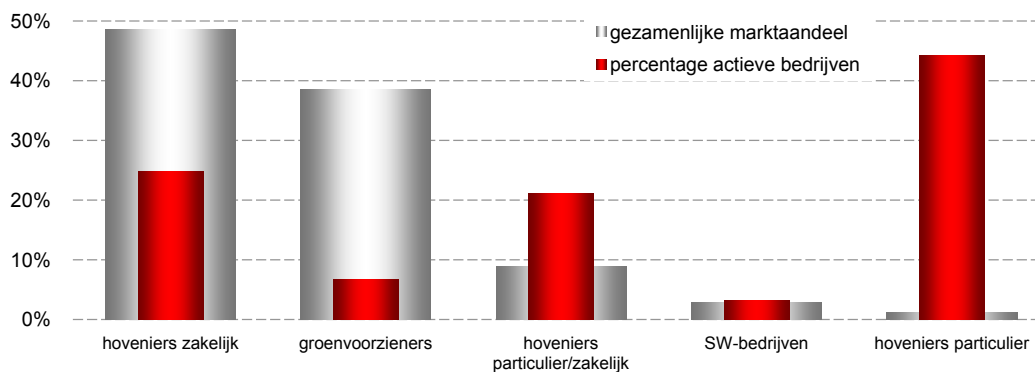
## 2.4.6 Interieurbeplanting

De markt voor interieurbeplanting komt in structuur overeen met die voor dak- en geveltuinen, maar is nog kleiner. De zakelijk hoveniers en de gemengd groenvoorzieners/hoveniers maken de markt, zowel in termen van actieve bedrijven als van gezamenlijke omzet.

Figuur 2.20 Interieurbeplanting is voor de *happy few*



Figuur 2.21 Ook op markt interieurbeplanting zijn de zakelijk hoveniers de belangrijkste aanbieders

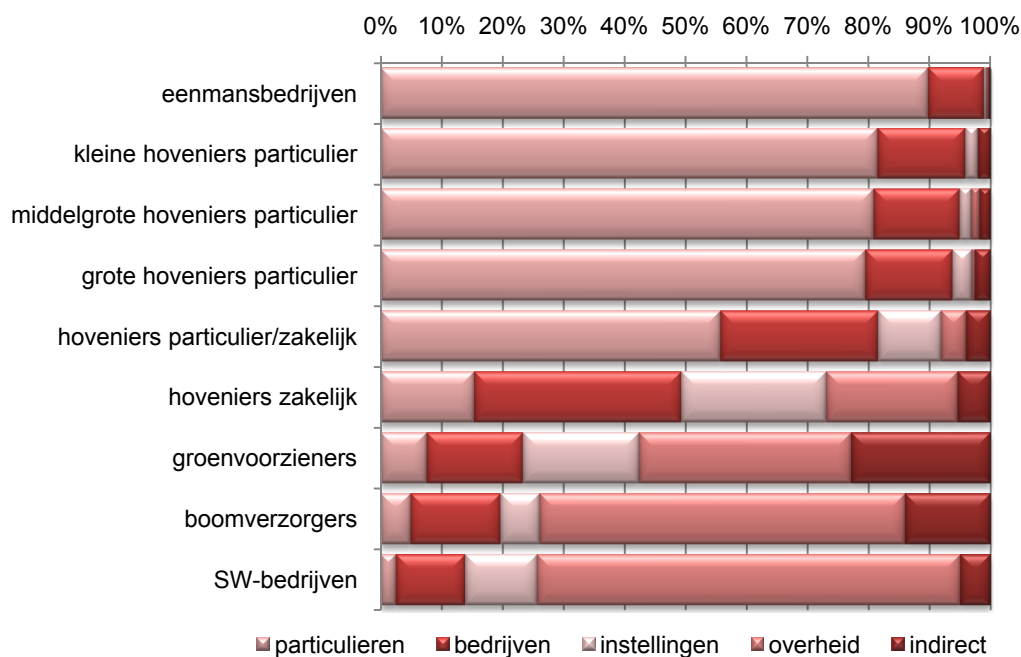


## 2.5 Opdrachtgevers en diensten

Bedrijven in de groensector werken voor allerlei opdrachtgevers: particulieren, bedrijven en instellingen en gemeenten, provincies en het Rijk. Een deel van de omzet komt voort uit uitbesteed werk door aannemers of andere groenbedrijven – dat wordt aangeduid als *indirect opdrachtgeverschap*. De referentiegroepen zijn mede bepaald aan de hand van het type opdrachtgever dat bedrijven bedienen, vanuit de gedachte dat verschillende soorten opdrachtgevers verschillende soorten marktbenaderingen vragen. Opdrachten van particulieren komen in de regel onderhands tot stand, bij de overheid komt aanbesteding het meest voor. Ook het type werkzaamheden, de looptijd van de contracten en de schaalgrootte van de projecten varieert met het type opdrachtgever.

Binnen de totale bruto omzet van 2,75 miljard euro valt 36 procent (990 miljoen) toe te schrijven aan particuliere huishoudens, iets minder dan een kwart (635 miljoen) aan de overheid, een derde (915 miljoen) aan bedrijven en instellingen en acht procent (212 miljoen) aan indirect werk.

Figuur 2.22 Type opdrachtgever varieert sterk tussen referentiegroepen



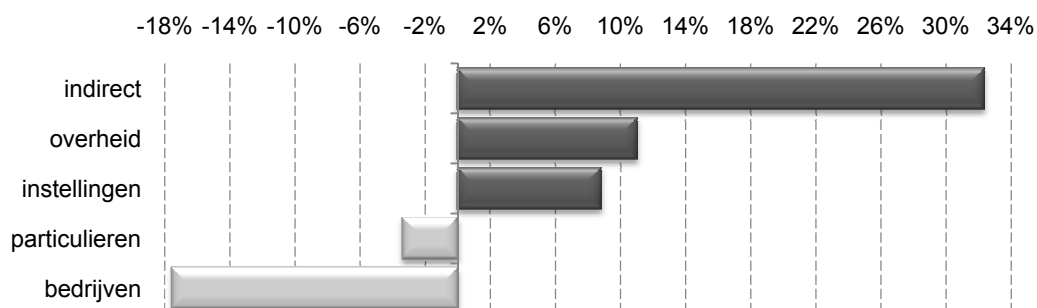
Figuur 2.22 laat zien dat er verschillende markten bestaan. De hoveniers die vooral de particuliere markt bedienen, betrekken gemiddeld meer dan tachtig procent van hun omzet bij particulieren. Voor de éénpitters is dat zelfs negentig procent. Ten opzichte van 2008 betekent dat een verlies aan differentiatie. Toen kwam nog vijfentwintig in plaats van de huidige twintig procent van de omzet bij professionele partijen vandaan.

Bij de hoveniers die de particuliere markt en de zakelijke markt op substantiële schaal bedienen, komt ruim de helft van de omzet uit het particuliere segment. De hoveniers die zich grotendeels op de zakelijke markt richten hebben (in het collectief) een mooi gespreide portefeuille, met grote omzetaandelen van bedrijven, van instellingen en van de overheid.

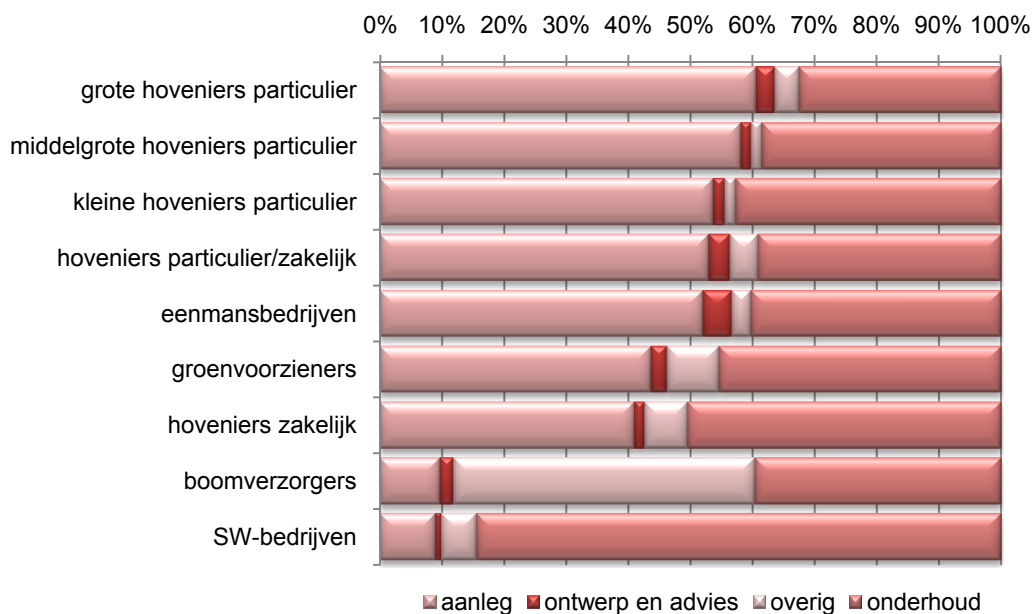
Voor de groenvoorzieners is de overheid het belangrijkste, maar het omzetaandeel uit de private sector (bedrijven en instellingen) is substantieel. Voor de groenvoorzieners komt meer dan twintig procent van de omzet uit indirect opdrachtgeverschap: de groenvoorzieners fungeren dan als onderaannemer. Voor boomverzorgers en SW-bedrijven is de overheid de belangrijkste partij als opdrachtgever. Boomverzorgers kennen een relatief hoog omzetaandeel uit onderaannemerschap.

De ontwikkeling van de omzet uitgezet naar type opdrachtgever vertoont een beeld dat verklaarbaar is in het licht van de crisis, zie Figuur 2.23. De private sector (particulieren maar vooral bedrijven) laat het afweten, de omzet vanwege de overheid en diverse soorten instellingen neemt toe. Daarbij moet worden aangetekend dat de overheid met ingang in 2010 en in versterkte mate in 2011 begonnen is met bezuinigingen. Gevreesd moet daarom worden dat deze groei tijdelijk van aard is.

**Figuur 2.23 Omzetgroei vanwege overheid en semi-overheid, private markt krimpt**



**Figuur 2.24 Omzetaandeel van onderhoud neemt toe – door terugloop aanleg**



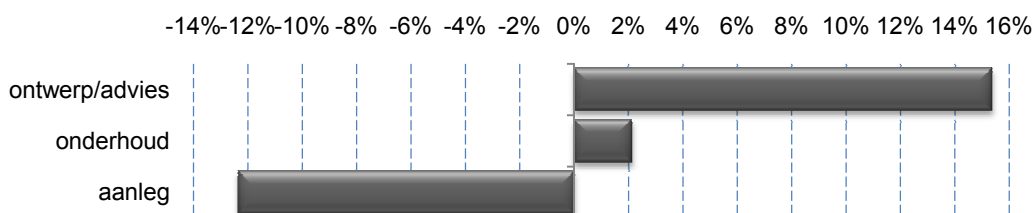
## Diensten

De twee belangrijkste typen diensten die worden geleverd zijn aanleg en onderhoud. Daarnaast is er sprake van ontwerp en advies, maar zeer kleinschalig. Het wordt aan andere partijen overgelaten (tuin- en landschaparchitecten), of niet als zodanig geboekt (want het loopt met aanleg mee), of het wordt naar te vrezen is veelvuldig niet in rekening gebracht.

Bij de hoveniers op de particuliere markt is aanleg belangrijker dan onderhoud, zie Figuur 2.24. Op de zakelijke markt is het precies andersom. Voor groenvoorzieners gelden ongeveer dezelfde verhoudingen als voor zakelijk hoveniers. De SW-bedrijven moeten het daarentegen nagenoeg geheel van onderhoud hebben. De diensten van de boomverzorgers (vooral onderhoud) laten zich niet in deze indeling vatten – daar bestaat de omzet voor een aanzienlijk deel uit ‘overig’. Dat behelst onder meer taxaties, transport, etc.

Ten opzichte van 2008 loopt de omzet uit aanleg aanzienlijk terug. Dit strookt met de vuistregel dat de groensector in de conjunctuur ongeveer een jaar achterloopt op de bouw. Nu de nieuwbouw van woningen en de ontwikkeling van bedrijfsterreinen nagenoeg stil is komen te liggen, valt ook een flink deel van de vraag naar aanleg weg. De omzet uit onderhoud groeit ongeveer met het niveau van de inflatie. De omzetgroei uit ontwerp en advies oogt uitgedrukt in procenten mooi, maar in geld gemeten blijft het natuurlijk beperkt.

**Figuur 2.25 Omzet uit aanleg loopt sterk terug, onderhoud volgt inflatie**

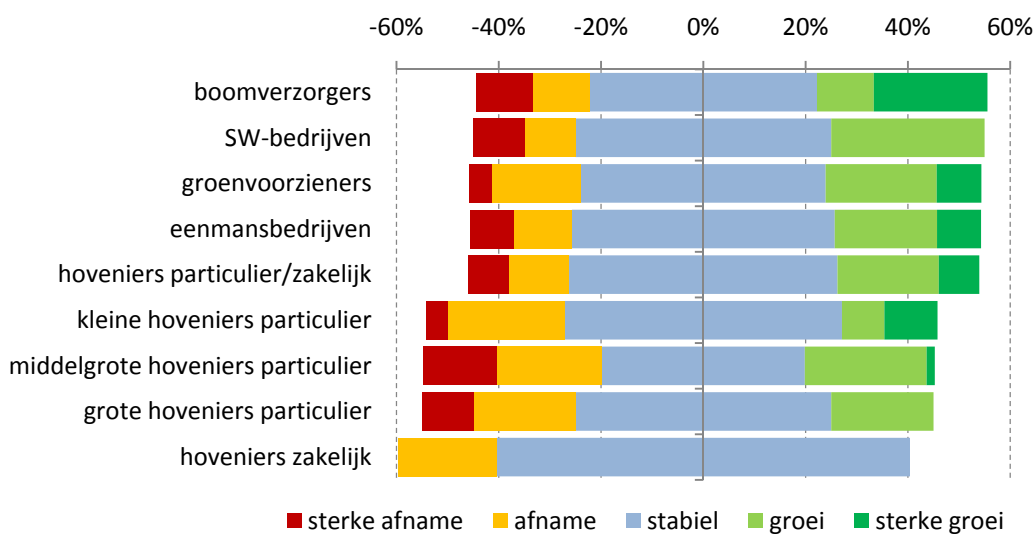


Ook de sterke procentuele groei uit indirect ondernemerschap past in het beeld van crisisbeleid: bedrijven zijn geneigd eerder om uit te besteden dan om te werven als de omzet groeit.

## 2.6 Verwachtingen

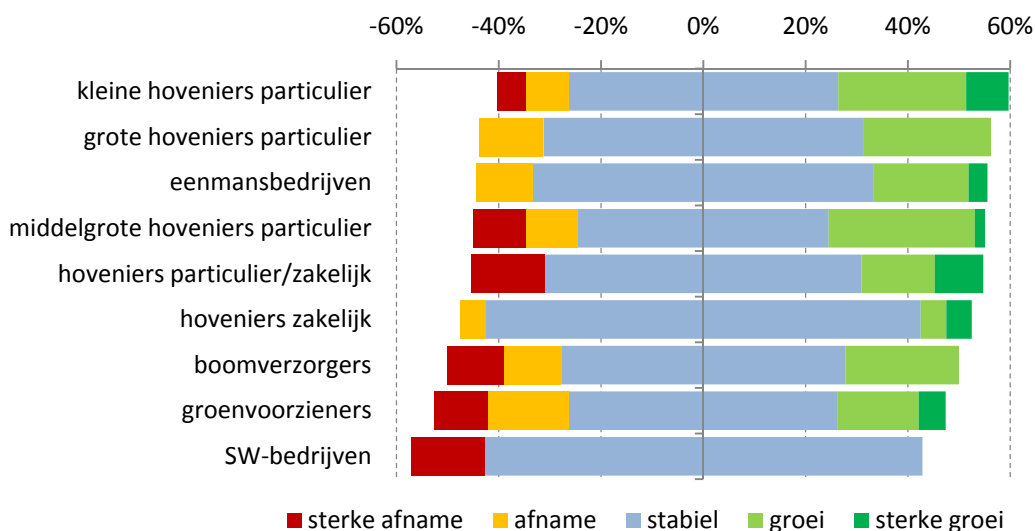
De omzetverwachting voor 2010 toont een echo van het de omzetontwikkeling naar type opdrachtgever. Bij de bedrijven die vooral de overheid bedienen (groenvoorzieners, boomverzorgers, SW-bedrijven), zijn er meer die omzetgroei verwachten dan bedrijven die een omzetsdaling melden. Ook de eenmansbedrijven en de gemengde particuliere/ zakelijk hoveniers zijn per saldo positief, hoewel er in deze groepen nogal wat bedrijven zijn met teruglopende omzetten. De particulier hoveniers en zakelijke hoveniers zijn per saldo pessimistisch over de omzetontwikkeling in 2010.

Figuur 2.26 Omzetverwachting 2010 t.o.v. 2009



Voor 2011 slaat het beeld om. Nu zijn het juist de hoveniers op de particuliere markt die positieve verwachtingen koesteren, terwijl de bedrijven met zakelijke opdrachtgevers (overheid en bedrijfsleven) per saldo negatieve groeiverwachtingen hebben.

Figuur 2.27 Omzetverwachting 2011 t.o.v. 2009



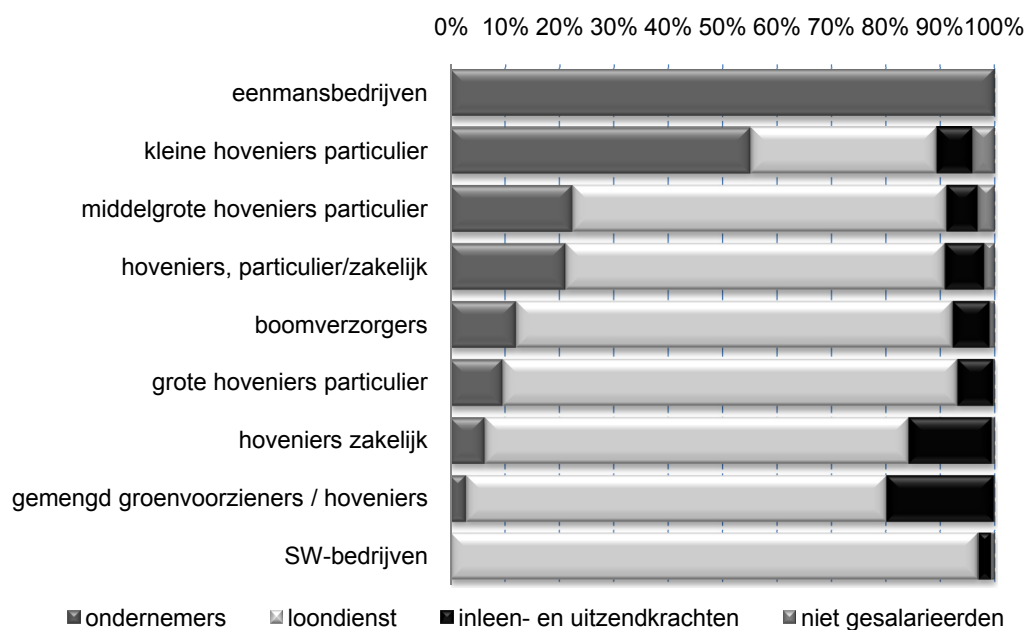
## 3 De bedrijfsvoering in de sector

*Dit hoofdstuk geeft inzicht in het bedrijfseconomisch presteren van de bedrijven in de groensector. Aan de orde komen werkgelegenheid, omzet, exploitatiekosten en het exploitatieresultaat. Er wordt onderscheid gemaakt naar bedrijfstypen (hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers), naar bedrijven die zich op één of op meer segmenten richten, en waar mogelijk naar bedrijfsomvang.*

### 3.1 Werkgelegenheid en personeel

De groensector telt ongeveer 47.200 banen. Daarvan worden er bijna 6.000 ingevuld door ondernemers, waarvan bijna een derde (31 procent) bij eenmansbedrijven. Het gros van de werkgelegenheid (tachtig procent) bestaat uit medewerkers in loondienst. De helft hiervan is werkzaam bij de SW-bedrijven (zie ook Figuur 2.4).

**Figuur 3.1 Personeel naar rechtspositie**

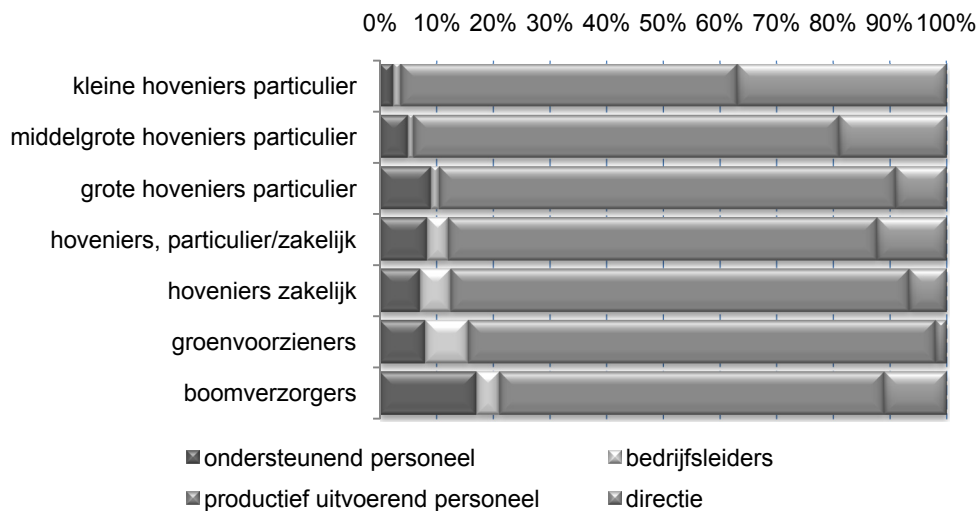


Figuur 3.1 laat voor de verschillende bedrijfstypen de personele opbouw zien, ingedeeld naar rechtspositie. De eenmansbedrijven bestaan logischerwijs nagenoeg helemaal uit ondernemers. Ook bij de kleine hoveniers heeft meer dan de helft van de werkzame personen die status. Niet-gesalarieerd personeel, is een kleine groep (ruim één procent van het aantal fte's) van veelal meewerkende gezinsleden, die vooral bij kleine bedrijven ingezet worden.

Inleen- en uitzendkrachten daarentegen worden sectorbreed ingezet, relatief het meest bij grote bedrijven: groenvoorzieners en de hoveniers die vooral de zakelijke markt bedienen. De eenmansbedrijven in het onderzoek lenen geen personeel in. Dat is mede een kwestie van definitie: zodra een eenpitter zelf iemand inleent, of op een andere wijze aan het werk zet, is hij geen eenpitter meer, maar een klein hoveniersbedrijf. Bovendien zijn de éénpitters vaak degenen die zelf als zzp'er worden ingehuurd, in plaats van dat ze zelf anderen inhuren.

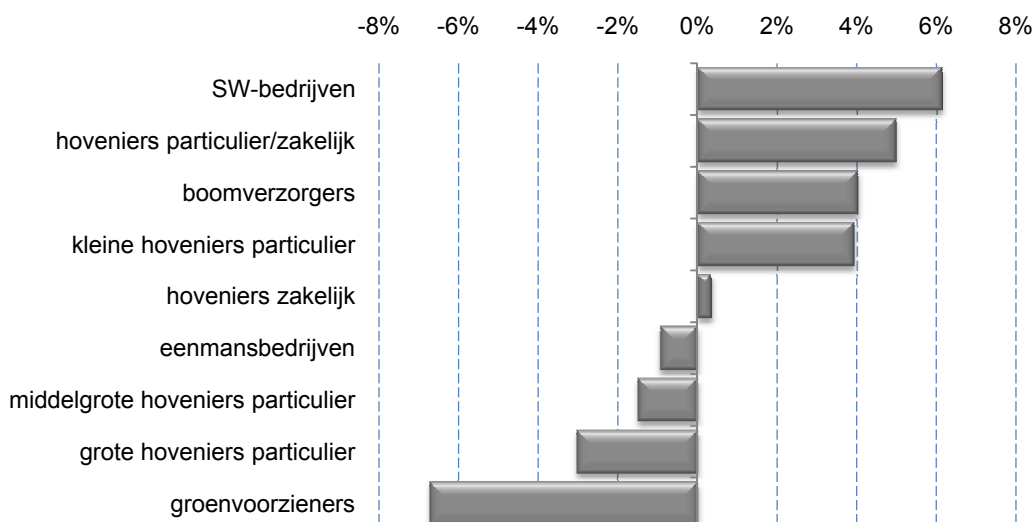
Figuur 3.2 toont de verhouding tussen productief personeel en ondersteunend en leidinggevend personeel (exclusief ondernemers/statutair directeuren), met andere woorden de verhouding productief staat tot *overhead*. De verschillen tussen de groepen zijn niet heel groot. De fractie *overhead* is traditioneel het hoogst bij de boomverzorgers.

**Figuur 3.2 Voornamelijk productief uitvoerend personeel in groensector**



Ten gevolge van een teruglopende omzet (zie paragraaf 3.2) loopt de totale werkgelegenheid in de sector loopt met 4,9 procent terug, van 49.600 voltijdbanen in 2008 tot 47.200 in 2009. De krimp zit vooral bij de grotere bedrijven: groenvoorzieners en de grote en middelgrote particulier hoveniers, zie Figuur 3.3. Toch zijn er ook groepen waar de werkgelegenheid groeit: boomverzorgers, gemengd zakelijk/particulier hoveniers, kleine hoveniers en SW-bedrijven. Let wel: het betreft groei bij de bedrijven die twee jaar achter elkaar aan het onderzoek deelnamen. Dat zijn (bij veronderstelling) bedrijven die het economisch meer voor de wind gegaan is dan niet-deelnemers.

**Figuur 3.3 Personele krimp vooral bij de grotere bedrijven**





## 3.2 Omzet

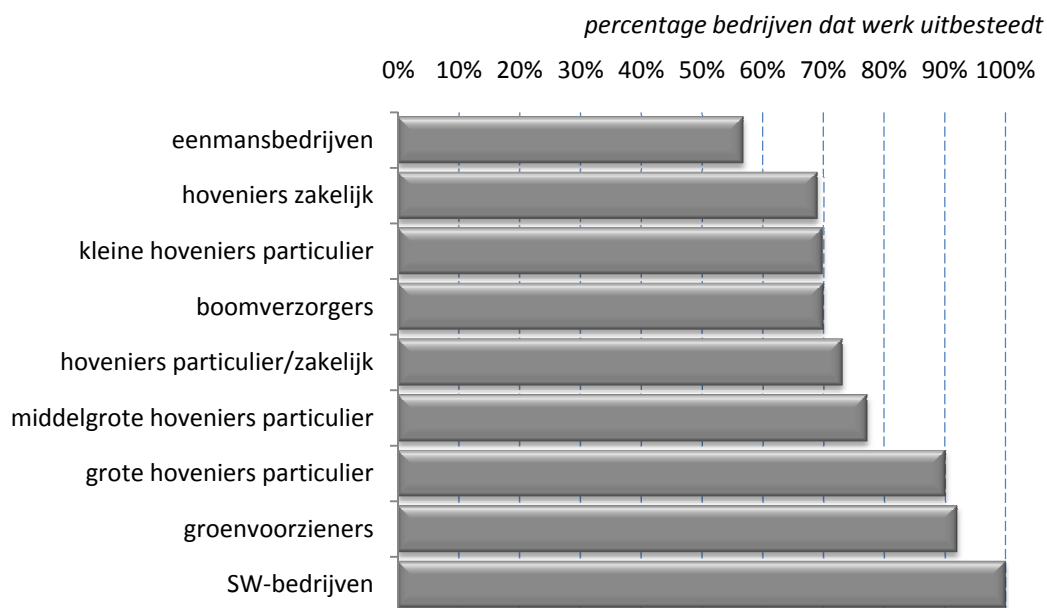
Zoals gezegd zetten de gezamenlijke groenbedrijven in 2009 bruto ongeveer 2,75 miljard euro om. *Bruto omzet* is het totaalbedrag dat de groenbedrijven aan hun klanten in rekening brengen, exclusief BTW. De *netto omzet*, ook aangeduid als de *bruto marge*, is de bruto omzet verminderd met de kosten van uitbesteed werk en verminderd met de inkoopwaarde van materialen; met andere woorden, het deel van de bruto omzet dat aan de bedrijven zelf toevalt.<sup>4</sup>

Het uitbesteden van werk is gemeengoed in het groenbedrijf. Figuur 3.4 laat zien dat een groot deel van de bedrijven dat doet. Alleen bij de eenmansbedrijven en de kleine hoveniers blijft het percentage achter. Deze groep is meer geneigd om al het werk zelf te doen, of om geen werk aan te nemen dat uitbesteding van werkzaamheden vergt.

### Inlenen van personeel en uitbesteden van werk

Het verschil tussen inlenen en uitbesteden is niet altijd scherp. *Inleen- en uitzendkrachten* zijn tijdelijke personeelsleden, die meedraaien in de dagelijkse werkzaamheden, onder directe zeggenschap van het bedrijf waar ze tewerk gesteld zijn. Bij *uitbesteding* wordt een deel van de werkzaamheden van een project zelfstandig uitgevoerd door een ander bedrijf, onder regie en eindverantwoordelijkheid van het uitbestedende bedrijf, maar zonder dat het uitbestedende bedrijf directe zeggenschap heeft over het personeel van het bedrijf dat de betrokken werkzaamheden verricht.

Figuur 3.4 Eenmansbedrijven besteden het minst vaak werk uit

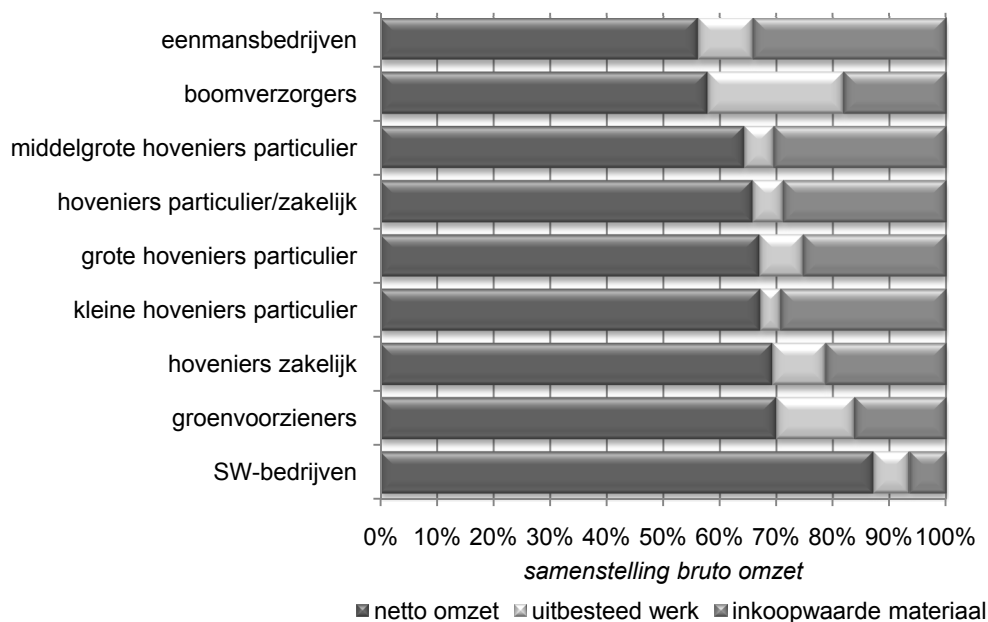


Figuur 3.5 geeft de samenstelling van de bruto omzet weer per referentiegroep. Het gat tussen bruto en netto omzet ligt tussen de 30 en 45 procent, behalve bij de SW-bedrijven. De boomverzorgers besteden het meeste werk uit, en hebben na de SW-bedrijven de laagste inkoopkosten voor materiaal. Afgezien van de boomverzorgers wordt er relatief veel werk uitbesteed door de eenmansbedrijven en door de grotere bedrijven: zakelijk hoveniers en groenvoorzieners. Voor de eenmanszaken betreft het vooral werkzaamheden die ze zelf niet aankunnen, bijvoorbeeld omdat ze zelf de benodigde machines (zoals hoogwerkers) of *know how* niet in huis hebben. Voor de gro-

<sup>4</sup> De marge op aan klanten doorgeleverde materialen geldt wel als omzet van het groenbedrijf zelf.

tere bedrijven kan het uitbesteden van werk een strategie zijn om in een moeilijke tijd flexibel te zijn: zzp'ers kosten meer dan werknemers, maar ze drukken niet op de *payroll* als er geen werk is.

**Figuur 3.5 Ongeveer een derde van de bruto omzet gaat naar andere bedrijven**



Bij de hoveniers, voor wie tuinaanleg een belangrijk deel van de omzet uitmaakt, is het aandeel van inkoopwaarde aan materiaal in de bruto omzet hoog: circa dertig procent. Opmerkelijk is dat ook de éénpitters een hoog aandeel aan inkoopwaarde in de bruto omzet hebben. Dat komt niet zozeer door hoge bedragen aan inkoopwaarde, maar doordat hun arbeidskosten, die goeddeels samenvallen met hun netto omzet, relatief laag zijn.

### Ontwikkeling van de omzet

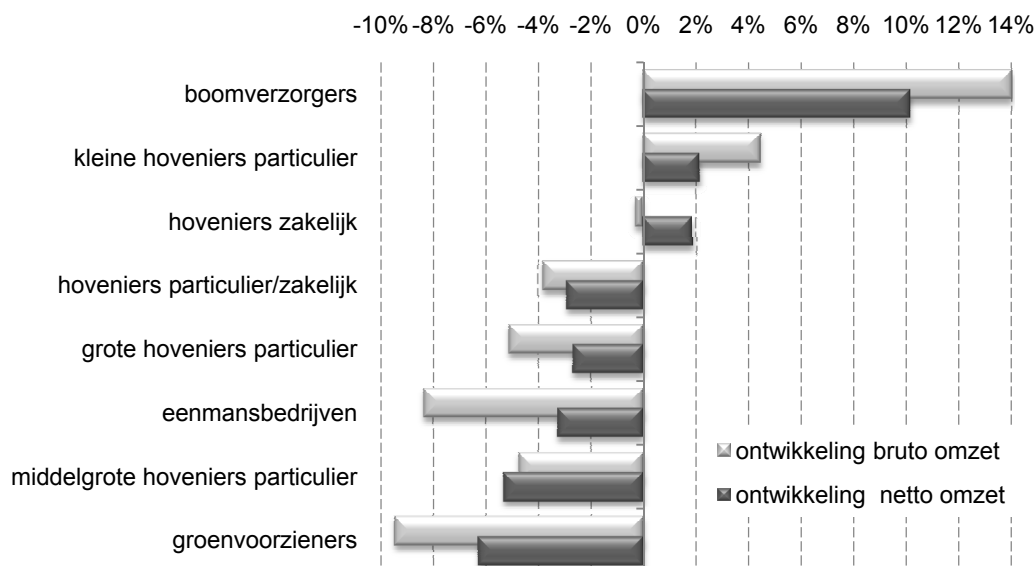
Figuur 3.6 laat zien dat de hierboven gesignaleerde omzetzakelijkheid met 2,6 procent zich over een groot deel van de sector, maar niet over de hele sector voltrokken heeft. De boomverzorgers in het onderzoek zien de bruto omzet met maar liefst veertien procent toenemen. Een deel van die omzetgroei besteden ze uit, maar toch neemt ook de netto omzet met tien procent toe. Opmerkelijk is ook de omzetgroei bij de kleine particuliere hoveniers: 4,5 procent meer dan in 2008.

Hier past een waarschuwend woord. Immers, er zijn aanwijzingen dat er in het onderzoek een oververtegenwoordiging is van beter presterende bedrijven. De hier geschetste groeicijfers zijn daarom vrijwel zeker een overschatting van de werkelijke ontwikkeling. Helaas is er geen mogelijkheid om te achterhalen hoe groot die overschatting is.

Bij alle andere groepen daalt de gemiddelde bruto omzet. De meeste bedrijven hebben die daling deels opgevangen door minder werk uit te besteden. Zodoende blijft de netto omzet, die aan de bedrijven zelf toevalt, nog enigszins buiten schot. De zakelijk hoveniers weten een beperkte daling van de bruto omzet zelfs om te zetten in een groei van de netto omzet.

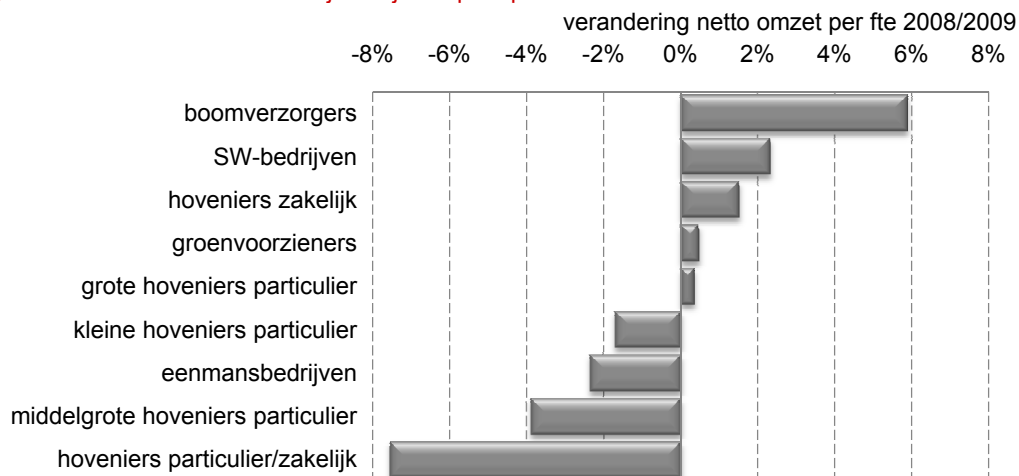
De krimp cijfers bij de overige groepen zijn aanzienlijk, tussen de vier en bijna tien procent. De terugloop bij de groenvoorzieners (bruto -9,4 procent, netto -6,3 procent) is zorgwekkend, maar ook de éénpitters leveren flink in.

Figuur 3.6 Bijna sectorbrede omzetzakelijkheid



De *financiële productiviteit*, de gemiddelde netto omzet per arbeidsplaats, is een eenvoudige maar essentiële prestatie maatstaf voor dienstverlenende bedrijven. Zie paragraaf 3.4 (bij figuur 3.20) voor informatie over het niveau van de financiële productiviteit. Veranderingen in financiële productiviteit zijn het gevolg van de combinatie van krimp of groei van de omzet en krimp of groei van de werkgelegenheid. Figuur 3.7 toont de gemiddelde ontwikkeling van de financiële productiviteit per referentiegroep. Er is sprake van een duidelijke tweedeling. De bedrijven die vooral de particuliere markt bedienen hebben te kampen met een, soms aanzienlijke, dalende productiviteit. De grote hoveniers springen er net positief uit. Bij bedrijven die vooral de professionele markt bedienen, stijgt de financiële productiviteit licht, behalve bij de boomverzorgers, die er goed op vooruitgaan.

Figuur 3.7 Productiviteitsverlies bij bedrijven op de particuliere markt

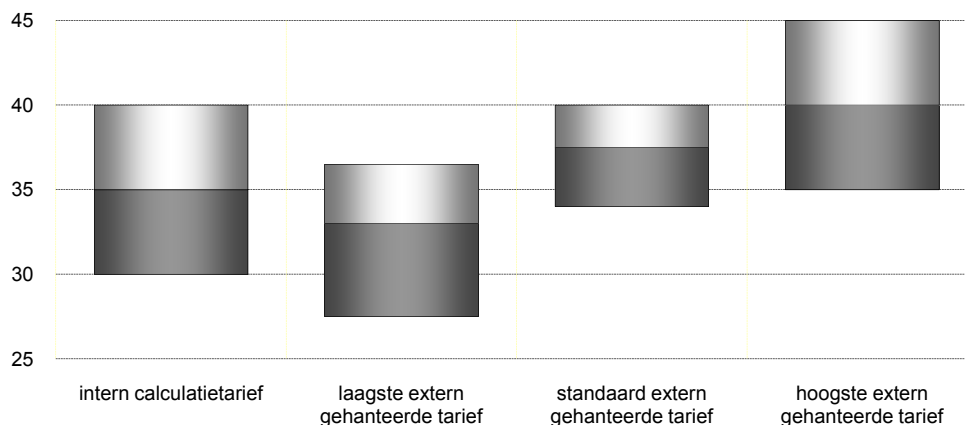


## Uurtarieven

Uurtarieven zijn de schakel tussen kosten en omzet. De exploitatiekosten (arbeid en materieel) zijn verwerkt in het calculatietarief. De netto omzet is het product van het gehanteerde externe uurtarief en het aantal in rekening gebrachte uren. Figuur 3.8 geeft een beeld van de uurtarieven die groenbedrijven in 2009 hanteerden. De door de bedrijven gehanteerde tarieven zijn van laag naar hoog gesorteerd, en in vier gelijke groepen (*kwartielgroepen*) verdeeld. De hoogte van de balk geeft de bandbreedte van de middelste twee kwartielgroepen aan, dus de bandbreedte zonder de laagste 25 procent en de hoogste 25 procent van de bedrijven. De scheidelijn tussen wit en grijs is het mediane tarief, het middelste tarief, dat een goede benadering is van het ‘doorsnee’ tarief.

*Voorbeeld: de bandbreedte van het standaard extern gehanteerde tarief interne calculatietarief loopt van € 33 tot € 40. Dat wil zeggen dat de helft van de bedrijven tussen die twee bedragen scoort, 25 procent onder de € 33 en nog eens 25 procent boven de € 40. De mediaan, het middelste tarief komt uit op € 37.*

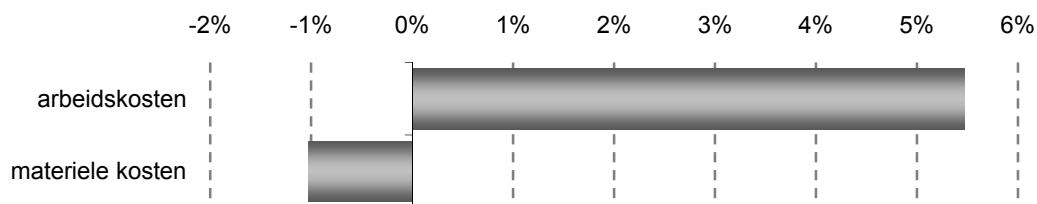
**Figuur 3.8 Spreiding uurtarieven**



## 3.3 Exploitatiekosten

Dienstverlening is mensenwerk. Het is derhalve geen wonder dat arbeidskosten de belangrijkste kostencomponent van de bedrijven in de sector vormen. Tegenover de zeventig procent arbeidskosten staan de verzamelde materiële kosten: huisvesting, auto's, machines, verzekeringen, etc. De 70:30 kostenverhouding voor arbeid en materieel is gebruikelijk in dienstverlenende sectoren.

**Figuur 3.9 Arbeidskosten stijgen, bedrijven bezuinigen op materieel**



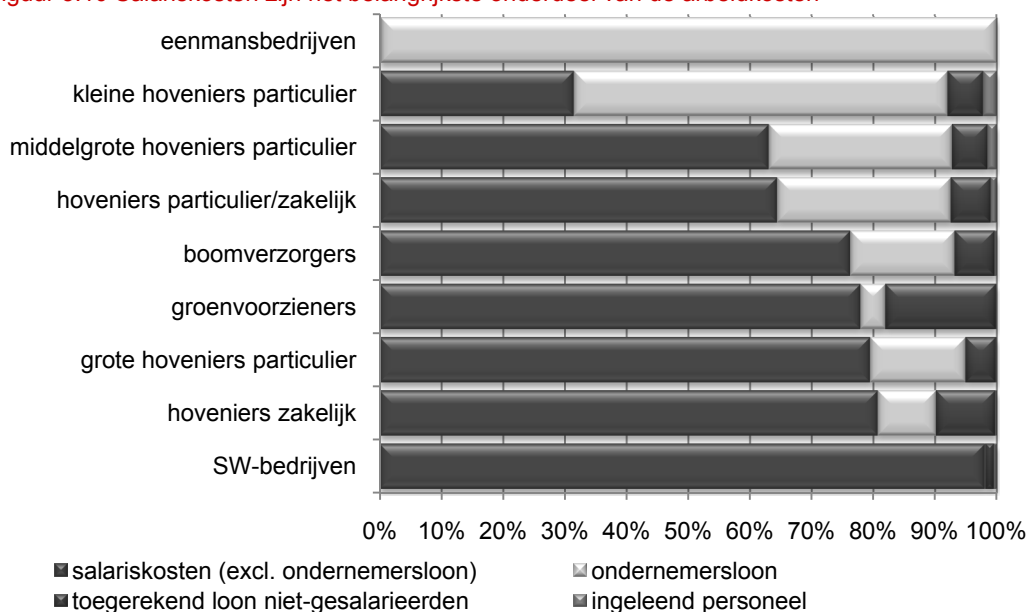
Hoewel een en ander per referentiegroep verschillend uitpakt, toont 2009 in het algemeen een beeld van stijgende arbeidskosten, die gecombineerd worden met dalende materiële kosten. Dat is

consistent met de reactie van het hele Nederlandse bedrijfsleven op de crisis: het personeel wordt zoveel mogelijk vastgehouden, soms ondersteund door maatregelen als deeltijd-WW, en er wordt flink bezuinigd op zaken als huisvesting en auto's.

### Arbeidskosten

Arbeidskosten bestaan uit de opstapeling van de salariskosten van het personeel in loondienst en in het onderzoek toegerekende beloningen voor ondernemers in eenmanszaken en VOF's, en voor niet-gesalarieerd personeel, en de vergoedingen voor ingeleend personeel.<sup>5</sup> Figuur 3.10 geeft de opbouw van de arbeidskosten weer per referentiegroep. Bij de eenmansbedrijven en de kleine hoveniers vormt het ondernemersloon de grootste component van de arbeidskosten. Bij de andere referentiegroepen tellen vooral de salariskosten voor het gewone personeel zwaar. Deze verhouding is in lijn met de opbouw van het personeel naar rechtspositie.

**Figuur 3.10 Salariskosten zijn het belangrijkste onderdeel van de arbeidskosten**

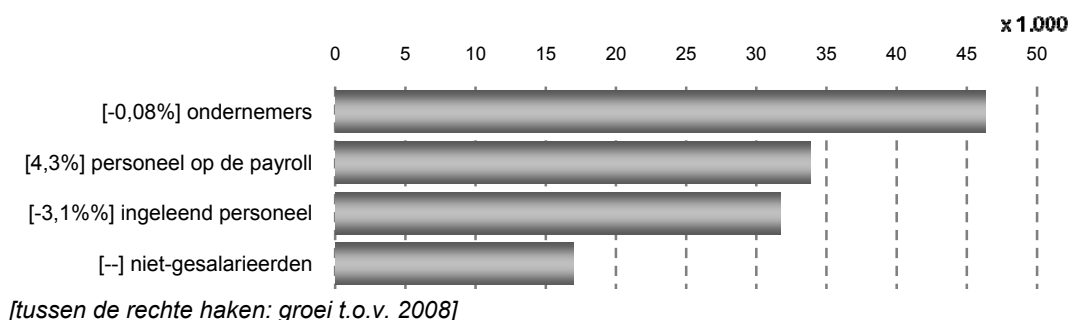


Gegeven het belang van arbeid in de groensector, is het niveau van de gemiddelde arbeidskosten per voltijd baan van groot belang voor de bedrijfsvoering. Figuur 3.11 toont de gemiddelde arbeidskosten per fte voor de verschillende soorten personeel. De kosten voor de ondernemers zijn met gemiddeld € 46.300 het hoogst. De kosten voor personeel op de *payroll* bedragen gemiddeld € 34.300. Het gemiddeld beloningsniveau is over het algemeen hoger naarmate de bedrijfsomvang groter is. Dat geldt zowel voor ondernemers als voor het personeel in loondienst.

De gemiddelde beloning voor het personeel in loondienst ligt in 2009 4,3 procent boven het niveau in 2008. De ondernemers zelf hebben financieel pas op de plaats gemaakt. De gemiddelde beloning voor ingeleend personeel ligt 3,1 procent lager dan in 2008. Dat is een uiting van de verharde concurrentie tussen zzp'ers onderling.

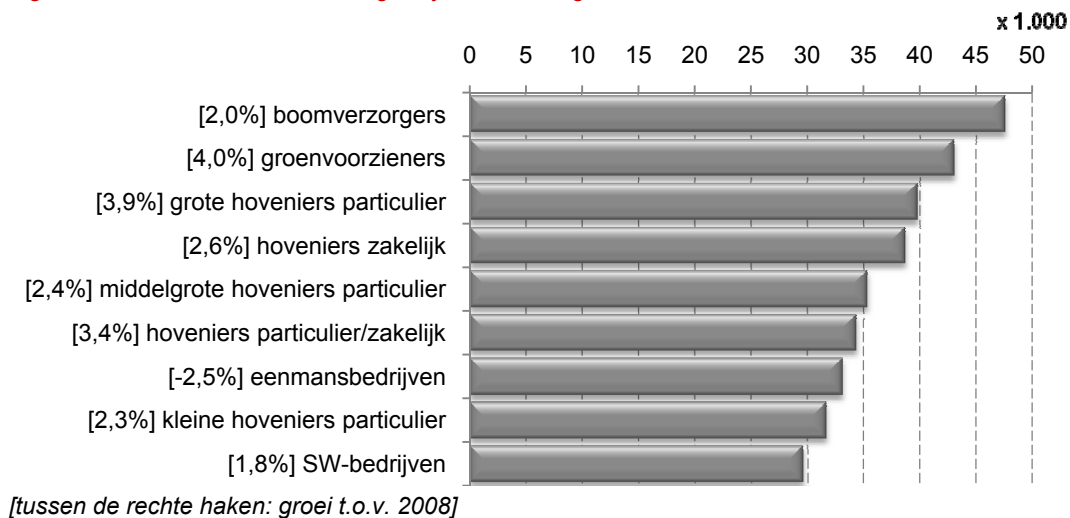
<sup>5</sup> Zie Bijlage A voor een toelichting bij het toegerekend ondernemersloon en het toegerekend loon voor niet-gesalarieerden.

**Figuur 3.11 Gemiddelde arbeidskosten per fte**



Figuur 3.12 toont de gemiddelde arbeidskosten per arbeidsplaats voor de verschillende referentiegroepen. De arbeidskosten per persoon hangen samen met de kwalificaties van het personeel en met de gemiddelde leeftijd. De gemiddelde arbeidskosten per fte zijn, net als in eerdere jaren, het hoogst bij de boomverzorgers. Deze markt vergt specialistische kennis, en dus beter gekwalificeerd en navenant duurder personeel. Ook de groenvoorzieners hebben gemiddeld duurder personeel dan de andere groepen. Hier is sprake van een omvangseffect: groenvoorzieners zijn in de regel grotere bedrijven, die in de regel ook voor grotere opdrachtgevers werken. Bij grotere bedrijven is relatief meer overhead, en is het personeel in de leidinggevende rangen vaak beter geschoold, en daarmee duurder.

**Figuur 3.12 Arbeidskosten het hoogst bij boomverzorgers<sup>6</sup>**



Bij de kleinere particulier hoveniers zijn de arbeidskosten per arbeidsplaats lager, zoals ook kan worden verwacht op basis van de bedrijfsgrootte. De SW-bedrijven nemen ook hier een bijzondere plaats in: het grootste deel van het personeel heeft een Wsw-baan, waarvoor het beloningniveau lager ligt dan in de marktsector.

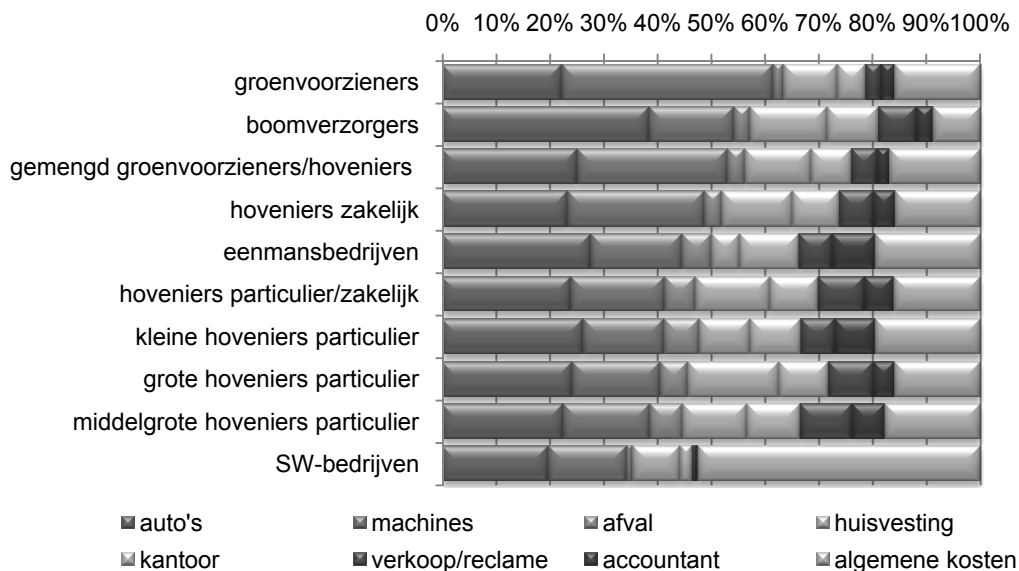
De ontwikkeling van de arbeidskosten varieert licht per referentiegroep. De éénpitters leveren in (-2,5 procent), bij de andere groepen varieert de groei tussen 1,8 procent (SW-bedrijven) en 4,0 procent (groenvoorzieners).

<sup>6</sup> In het onderzoek wordt bij eenmansbedrijven per ondernemer op voltijdsbasis € 34.500 aan arbeidskosten toegerekend (zie Bijlage A). Dat bedrag ligt hoger dan de gemiddelde kosten voor *payroll*-personeel. Het verschil kan gezien worden als compensatie voor het dragen van het ondernemersrisico.

### Materiële kosten

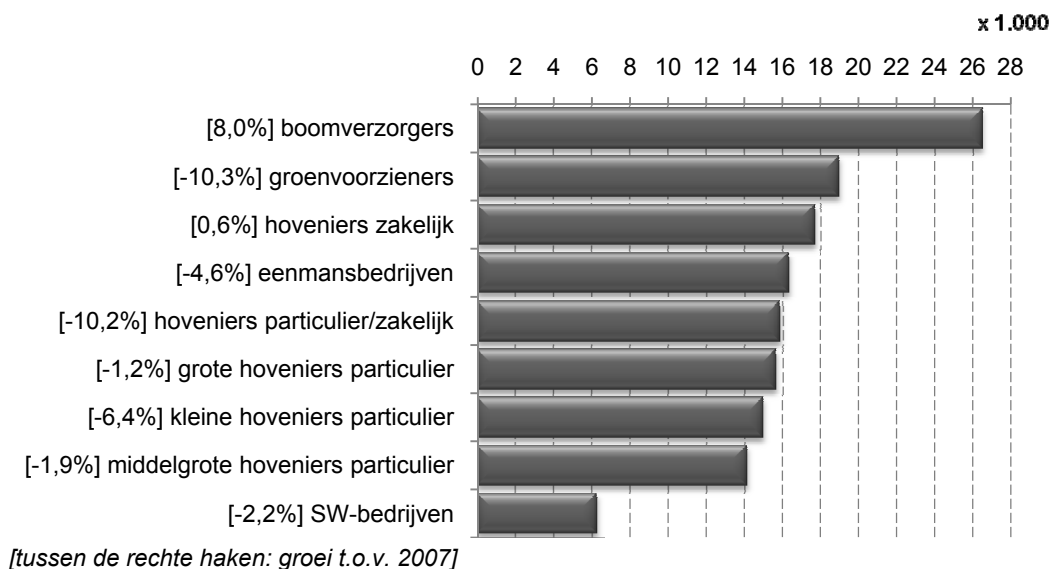
Figuur 3.13 laat de samenstelling van de materiële kosten voor de verschillende referentiegroepen zien. De materiële kosten bestaan over het algemeen voornamelijk uit autokosten, machinekosten en kosten voor huisvesting. Boomverzorgers hebben relatief de hoogste kosten voor auto's, bij groenvoorzieners en zakelijk hoveniers wegen machinekosten zwaar.

**Figuur 3.13 Auto's en machines zijn de grootste materiële kostenposten**



De boomverzorgers hebben niet alleen het hoogste arbeidskostenniveau per fte, ze realiseren met ruim 26.000 euro ook de hoogste materiële kosten, zie Figuur 3.14. Aan de andere kant van het spectrum staan de SW-bedrijven, met gemiddeld ruim 6.000 euro per fte. Voor de overige groepen is de bandbreedte niet groot, tussen de 14.000 en 19.000 euro per fte.

**Figuur 3.14 Materiële kosten per fte het hoogst bij boomverzorgers**

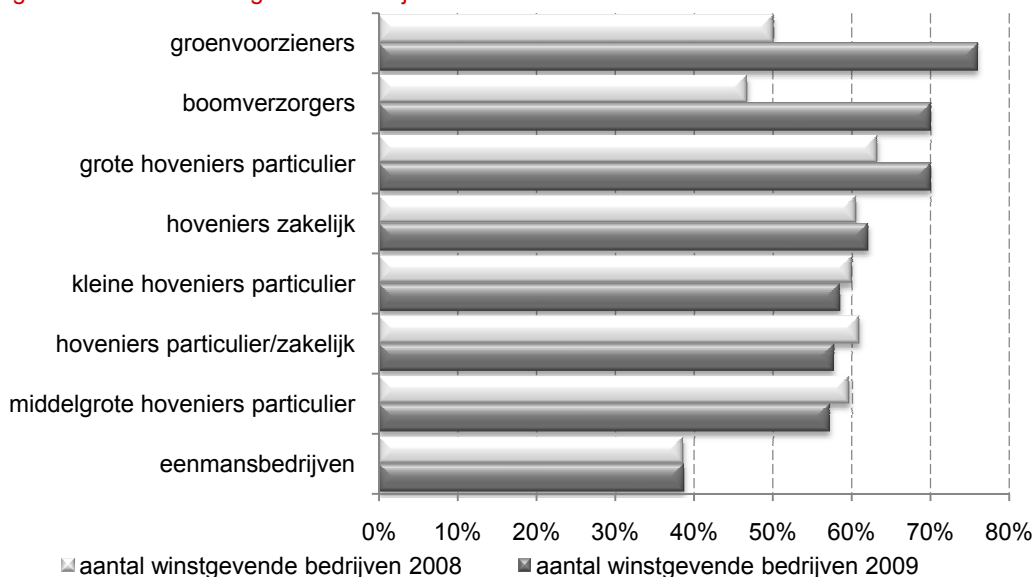


Over vrijwel de hele linie is er in 2009 bezuinigd op materiële kosten, waarbij met name de groenvoorzieners en de gemengd zakelijk/particuliere hoveniers zich onderscheiden, met een terugloop van meer dan tien procent. Bij de particuliere hoveniers hebben vooral de kleine bedrijven in de kosten gesneden. Het valt op dat de boomverzorgers de materiële kosten juist sterk zien oplopen.

### 3.4 Exploitatieresultaat

In het vorig bedrijfsvergelijkend onderzoek werd geconstateerd dat 2008 een goed jaar was, maar dat verwachtingen voor 2009 somber waren. De uitkomsten van 2009 geven voor de groensector teruglopende omzetten aan, verder stijgende arbeidskosten, en een mes dat in de materiële kosten is gezet. Wat betekent dat voor het rendement van de bedrijven?

**Figuur 3.15 Aantal winstgevende bedrijven niet verminderd**



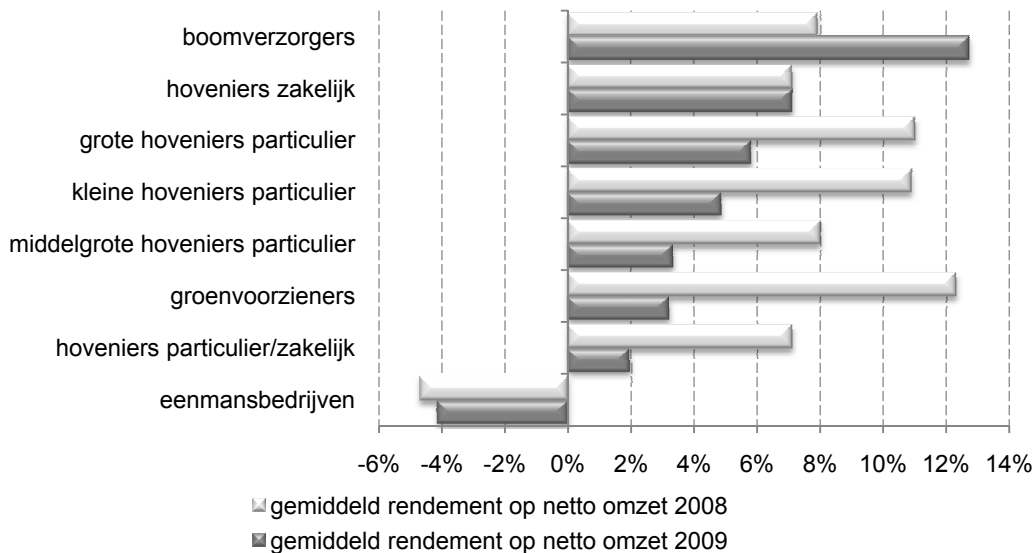
Op het eerste gezicht lijkt de schade mee te vallen. Het aantal winstgevende bedrijven in het onderzoek ligt op een vergelijkbaar niveau als in 2008. De groenvoorzieners, boomverzorgers en grote hoveniers gaan er zelfs op vooruit, zie Figuur 3.15. Dat neemt niet weg dat het aantal positief draaiende bedrijven, gemiddeld rond de zestig procent, aan de lage kant blijft. Die conclusie moet dan ook nog eens gezien worden in het licht van de (bij veronderstelling) selectieve deelname aan het onderzoek, waarbij vooral de slecht draaiende bedrijven afhaken. In werkelijkheid zal het aantal verlieslatende bedrijven waarschijnlijk veel groter zijn dan de veertig procent in dit onderzoek.

Figuur 3.16 laat zien dat het rendement op omzet (exploitatiewinst gedeeld door netto omzet) flink onder druk staat. De groenvoorzieners en de particuliere hoveniers zien het gemiddeld rendement teruglopen van niveaus tussen de acht en tien procent, naar niveaus tussen de twee en zes procent. De conclusie luidt dat deze bedrijven (in het gemiddelde) weliswaar kans zien om boven de streep te blijven, maar dat de exploitatiewinsten van 2008 goeddeels verdampt zijn.



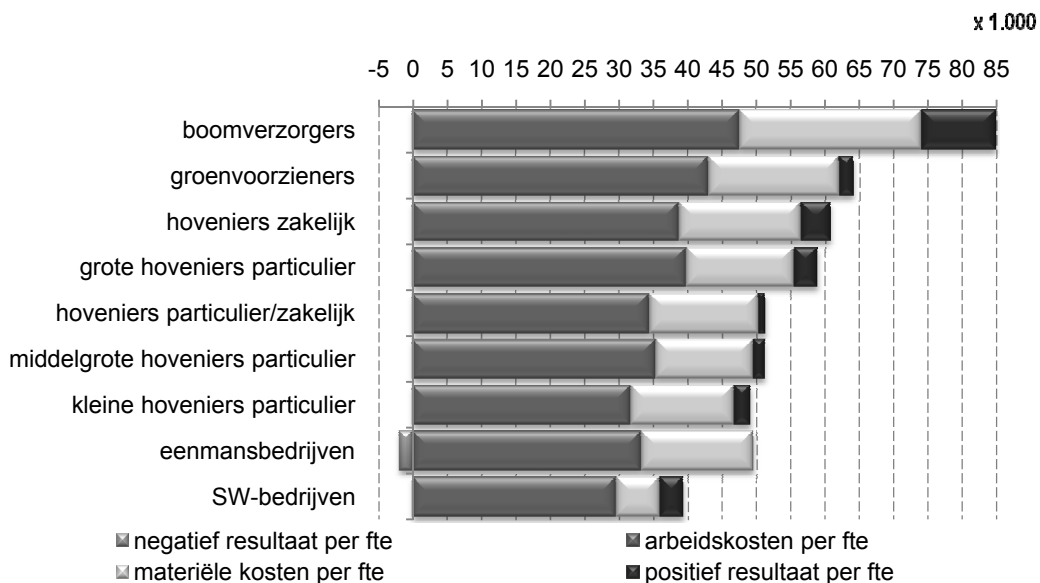
De boomverzorgers, die er goed op vooruitgaan, doorbreken dit beeld, en de zakelijk hoveniers handhaven zich goed. De eenmansbedrijven bereiken een iets minder negatief rendement dan in 2008.

**Figuur 3.16 Rendement op omzet flink onder druk**



Figuur 3.17 laat de belangrijkste cijfers van de referentiegroepen in een compact overzicht zien. De exploitatiekosten (arbeid en materieel) en het exploitatieresultaat tellen op tot de netto omzet – dat is een kwestie van definitie. Delen door het aantal fte’s leidt dat tot de belangrijkste prestatiekentallen. Net als in eerdere jaren zien we dat de boomverzorgers de hoogste productiviteit (netto omzet per arbeidsplaats) realiseren. Dat leidt ook tot het hoogste economisch resultaat per fte: € 10.800. In alle andere groepen ligt het gemiddeld economisch resultaat per fte aanzienlijk lager, zij het wel positief – behalve bij de eenmansbedrijven, die net onder de streep uitkomen.

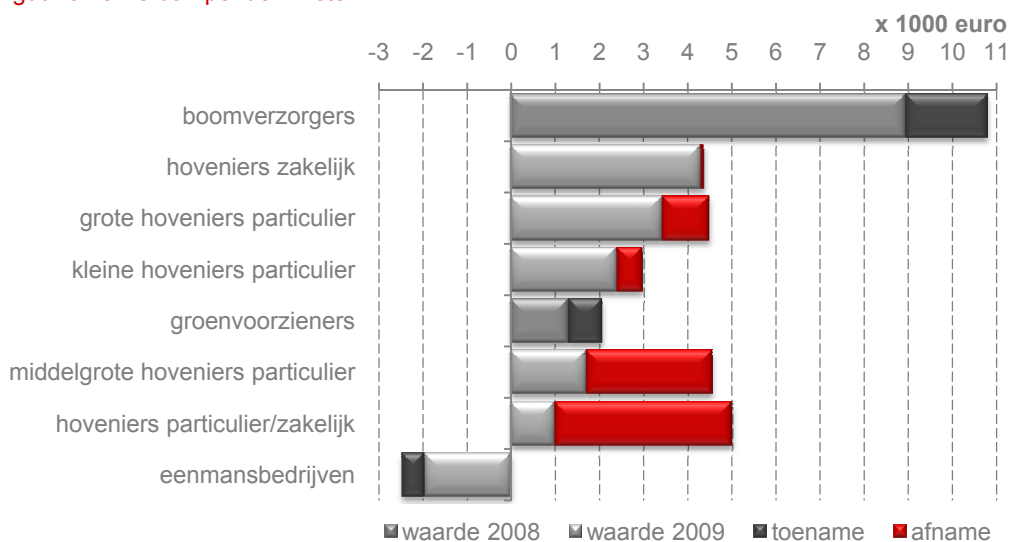
**Figuur 3.17 Opbouw van de netto omzet per fte**



De bedrijven op de professionele markt (groenvoorzieners, zakelijk hoveniers) realiseren een hogere productiviteit dan de particuliere hoveniers: gemiddeld rond de 60.000 euro, versus rond de 50.000 op de particuliere markt. Doordat tegenover die hogere productiviteit ook hogere kosten staan, ontlopen de groepen elkaar in het niveau van het economisch resultaat niet veel. Dat ligt tussen de 1000 en 3000 euro per fte.

In Figuur 3.18 wordt de verandering van het gemiddeld resultaat per fte ten opzichte van 2008 onder de loep genomen. De twee extreme groepen (boomverzorgers en eenmansbedrijven) gaan er op vooruit, en ook de groenvoorzieners maken een behoorlijke sprong de goede kant op. De pijn zit duidelijk bij de hoveniers. Vooral de hoveniers met een gemengd marktprofiel en de middelgrote particuliere hoveniers laten een behoorlijke veer, in termen van winst per fte. Bij de grote en kleine bedrijven valt de schade mee. De grote bedrijven danken dat aan het feit dat ze hun productiviteit op peil hebben kunnen houden, de kleine bedrijven aan hun vermogen om snel het kostenniveau omlaag te kunnen brengen.

**Figuur 3.18 Verdampende winsten**



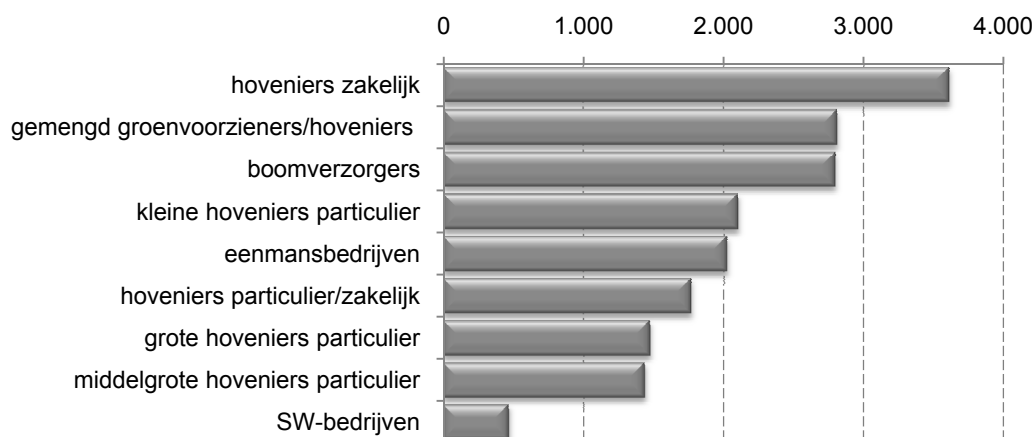
## 4 Thema: energie & biomassa

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen en groen ondernemen zijn termen die steeds vaker worden gebruikt. Hoe groen is de groensector zelf?*

### 4.1 Energiekosten

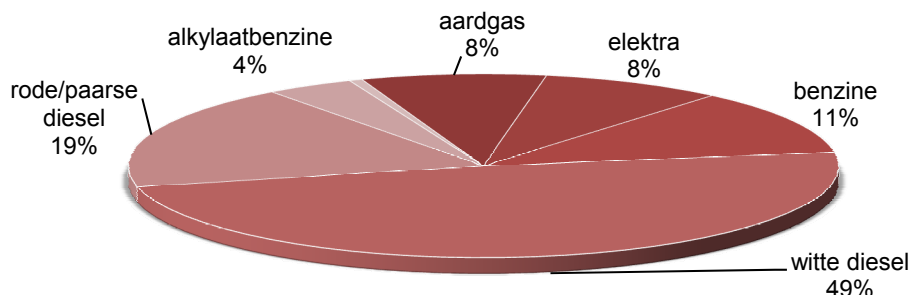
Besparingen op energie worden vooral geassocieerd met een schoner milieu. Duurzaamheid wordt vertaald in CO<sub>2</sub>-uitstoot. Op nationaal niveau wordt er gestreefd naar een jaarlijkse energiebesparing van twee procent vanaf 2011. Energie is echter ook een kostenpost die steeds belangrijker wordt. In 2009 bestonden de gemiddelde materiële kosten in het groenbedrijf voor 41 procent uit auto- en machinekosten. Dat komt neer op respectievelijk 2.700 en 2.100 euro gemiddeld per fte. In deze bedragen zijn brandstofkosten opgenomen. Energie besparen kan een positief effect op het milieu hebben, maar ook bijdragen aan een gezonde financiële huishouding.

**Figuur 4.1 Energiekosten per fte**



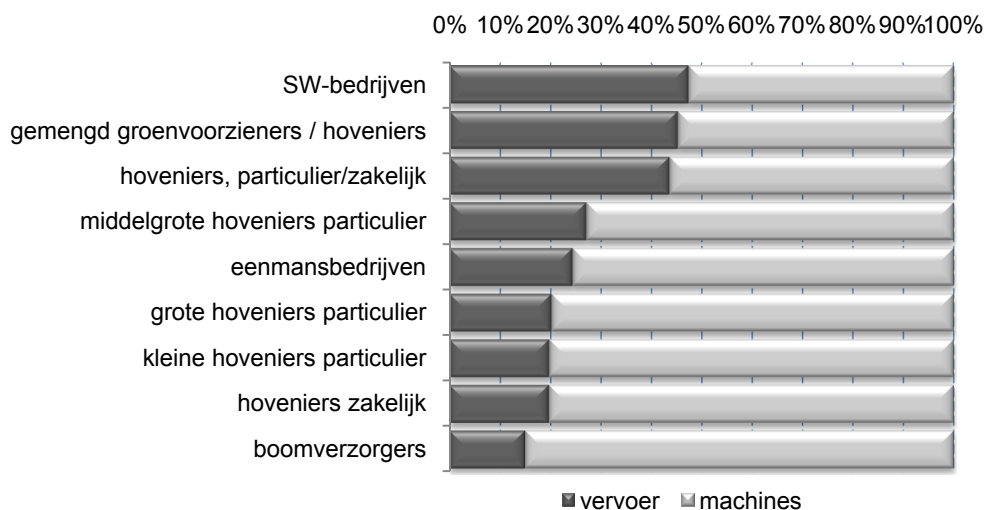
In het onderzoek is ook afzonderlijk gevraagd naar de energiekosten. Figuur 4.1 laat zien dat de zakelijk hoveniers met 3.600 euro per fte de grootstverbruikers zijn, gevolgd door de groenvoorzieners en de boomverzorgers. Dit is in lijn met wat kan worden verwacht op basis van de hoogte van de materiële kosten.

**Figuur 4.2 Witte diesel bepaalt helft van de energiekosten**



De samenstelling van de energiekosten laat een vergelijkbaar beeld zien over de gehele branche. De helft van de energiekosten wordt gespendeerd aan witte diesel. Ook de kosten voor rode en paarse diesel (18,5%) en benzine (11,5%) spelen een belangrijke rol. Witte diesel wordt voor bijna alleen voor vervoer gebruikt. Het betrokken percentage varieert van 85 procent bij de eenmanszaken tot 98 procent bij de boomverzorgers. Benzine wordt voornamelijk voor machines gebruikt. Bij de SW-bedrijven, de groenvoorzieners en de gemengd particulier zakelijk hoveniers wordt relatief een groot deel van de benzine gebruikt voor vervoer, rond de 45 procent.

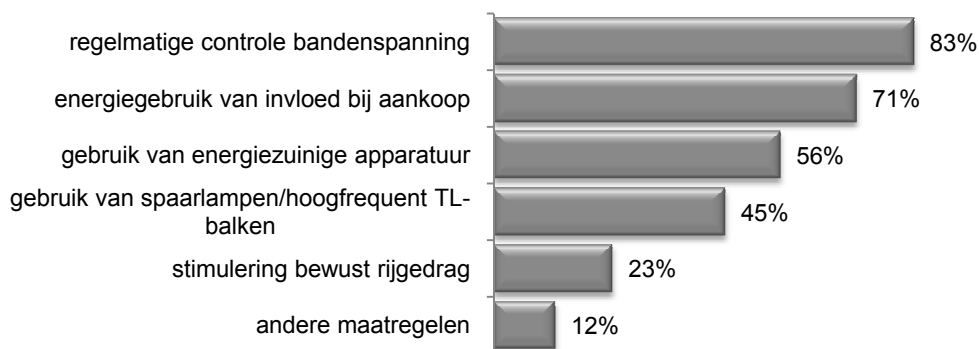
**Figuur 4.3 Benzine wordt hoofdzakelijk gebruikt voor machines**



## 4.2 Energie besparen

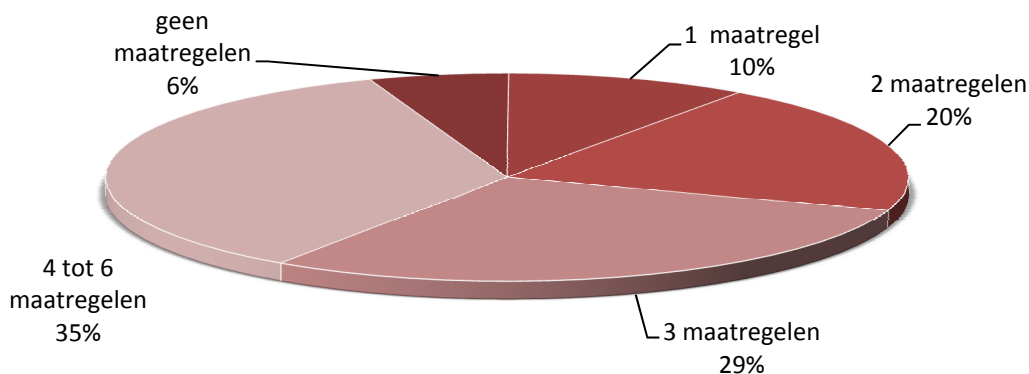
Bijna alle groenbedrijven nemen maatregelen om het energieverbruik te verlagen. De meest voorkomende maatregel is eenvoudig: een regelmatige controle van de bandenspanning; 83 procent van de groenbedrijven doet dat. Het merendeel van de bedrijven weegt het energiegebruik mee bij de aanschaf van bedrijfsauto's en machines – en kiest ook voor energiezuinige apparatuur. Ook zuinig zijn met verlichting (spaar- en tl-lampen) is een gebruikelijke strategie. Onder overige maatregelen worden genoemd: het leveren van LED-lampen bij opdrachtgevers, het efficiënt gebruiken van machines en het beperken van reisafstanden.

**Figuur 4.4 Controle van bandenspanning populairste energiebesparende maatregel**



Slechts zes procent van de groenbedrijven geeft aan géén energiebesparende maatregelen te nemen. Als er maatregelen worden genomen, betreft het vaak een pakket. Van de groenbedrijven neemt 64 procent drie energiebesparende maatregelen of meer. Dit percentage is het hoogst bij de grotere bedrijven op de professionele markt: zakelijk hoveniers (79%) en groenvoorzieners (71%). De grote hoveniers nemen relatief gezien weinig maatregelen, twintig procent van deze bedrijven neemt helemaal geen energiebesparende maatregelen, nog eens twintig procent beperkt zicht tot één maatregel. Hier liggen nog kansen.

**Figuur 4.5 Bijna alle bedrijven nemen één of meer energiebesparende maatregelen**



De genomen maatregelen hebben evenwel een beperkte invloed gehad op het energieverbruik in de sector. Het overgrote deel van de bedrijven (82 procent) geeft aan dat het energieverbruik met minder dan vijf procent is verlaagd door de genome maatregelen. Zestien procent geeft aan het energieverbruik met 5 tot 15 procent te hebben verlaagd. Slechts twee procent van de groenbedrijven geeft aan dat het door energiebesparende maatregelen het energieverbruik met meer dan vijftien procent heeft kunnen verlagen.

### 4.3 Energiegebruik vergroenen

Naast energiebesparing kan het energieverbruik ook vergroend worden. Wind- en zonne-energie zijn daar bekende voorbeelden van. Vergroening van de energie komt in de groensector volop voor. Een op de drie bedrijven geeft aan één of meer maatregelen te hebben genomen om het energieverbruik te vergroenen. De meest populaire actie is overschakelen op groene stroom: dertig procent van de groenbedrijven geeft aan hier gebruik van te maken. Twaalf procent geeft aan een deel van de energie zelf op te wekken. Dit gebeurt voornamelijk door middel van houtsnippers (zes procent). Andere technologieën, zoals zonnepanelen (twee procent), biomassa (twee procent) en zonneboilers (één procent) komen sporadisch voor.

Met name voor biomassa zijn er groeimogelijkheden. Biomassa is biologisch afvalmateriaal, zoals bijvoorbeeld snoei- of maaiafval. Er zijn verschillende soorten biomassa: natte biomassa (zoals mest of verse bladeren), droge biomassa (zoals hout en papier) en oliën en vetten ([www.eon.nl](http://www.eon.nl)). De groensector creëert inherent veel afvalproducten die als compost en als biomassa kunnen worden ingezet. Daarbij snijdt het mes aan twee kanten: het bespaart kosten voor afvalverwerking, en het levert stroom op. Zowel in 2008 als in 2009 bestonden de materiële kosten voor drie procent uit afvalkosten; gemiddeld (in 2009) 300 euro per arbeidsplaats. Opvallend is dat de kosten bij de éénpitters en de kleine hoveniers aanzienlijk hoger liggen: rond de 1000 euro per ar-

beidsplaats. Afvalkosten kunnen dus zeker voor de kleinere hoveniers een belangrijke kostenpost vormen. Dankzij compostering en inzet als biomassa hoeft afval echter niet alleen een kostenpost te zijn.

Om de potentie van de sector in kaart te brengen, is gevraagd hoeveel kubieke meter afval er wordt geproduceerd, dat geschikt zou zijn voor biomassa. De 178 bedrijven die deze vraag konden beantwoorden, produceren per jaar gemiddeld ongeveer 1400 kuub houtachtig groenafval, 100 kuub gras, 200 kuub overig groenafval en 35 kuub onbehandeld hout. Uitgaande van een dichtheid van 300 kg per kubieke meter, en een potentiële energieopbrengst per ton die varieert tussen 3,4 GigaJoule (gras en overig afval) en 15,6 GigaJoule (onbehandeld hout), levert dat een potentiële energieproductie van 37,2 PetaJoule (een Petajoule (PJ) is één miljoen GigaJoule), mede afkomstig uit houtachtig afval.

**Tabel 4.1 Potentiële energie uit biomassa**

	m <sup>3</sup> per jaar	ton per jaar	GigaJoule per ton	potentieel Gj per bedrijf	aantal bedrijven	potentiële PetaJoule totaal (5600 bedrijven)
houtachtig	1414	424	15,4	6.533	97%	35,0
gras	175	53	3,4	179	60%	0,6
overig	275	83	3,4	281	79%	1,1
onbehandeld hout	35	11	15,6	164	53%	0,5

Om die 37,2 PetaJoule in een context te zetten: het totale energieverbruik in Nederland in 2010 bedroeg ongeveer 3200 PJ, waarvan bijna de helft afkomstig was uit aardgas. De biomassa uit de groensector zou bij een complete benutting ruim een procent kunnen bijdragen aan het energieverbruik in Nederland.

## Bijlage A Onderzoeksverantwoording

### Deelname

In totaal hebben 281 bedrijven dit jaar deelgenomen aan het bedrijfsvergelijkend onderzoek. Enkele van deze vragenlijsten kon niet in het onderzoek worden meegenomen, omdat ze onvolledig gespecificeerd waren of ver na de sluitingsdatum werden ingestuurd.<sup>7</sup> Uiteindelijk zijn de analyses in dit rapport gebaseerd op 278 bedrijven. Tabel A.1 geeft een overzicht van de deelname per referentiegroep.

Tabel A.1 Deelnemende bedrijven naar referentiegroep

	aantal deelnemers over cijfers 2008	procentuele verdeling
eenmansbedrijven	44	15,8%
kleine hoveniers particulier (1-3 fte)	53	19,1%
middelgrote hoveniers particulier (4-10 fte)	70	25,2%
grote hoveniers particulier (>10 fte)	10	3,6%
hoveniers zakelijk	29	10,4%
hoveniers, gemengd particulier en zakelijk	26	9,4%
boomverzorgers (evt. gemengd met hoveniersactiviteiten)	10	3,6%
roenvoorzieners (evt. gemengd met hoveniersactiviteiten)	25	9,0%
SW-bedrijven	11	4,0%
<b>totaal</b>	<b>278</b>	<b>100,0%</b>

Op een aantal plaatsen in de tabellaire bijlagen worden wegens de beperkte omvang van het panel geen groeicijfers gerapporteerd op specifieke punten. Groeicijfers worden berekend over deelnemers die zowel dit jaar als in 2008 deelnamen aan het BVO. Op een aantal specifieke punten is het aantal herhaalde deelnemers te klein om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Ondanks het flinke aantal kleine bedrijven onder de deelnemers, is er een oververtegenwoordiging van middelgrote en grote bedrijven in het deelnemersbestand. De steekproef is dus niet volledig representatief. Dankzij het grote aantal deelnemers kunnen de cijfers wel herwogen worden tot een goed onderbouwd totaalbeeld van de sector. Zie paragraaf 2.1, waar dit totaalbeeld gepresenteerd wordt.

### Gegevensverwerking

Op de door de deelnemers verstrekte gegevens is geen controle uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of een *due diligence*. Wel zijn de gegevens grondig tegen het licht gehouden ten aanzien van consistentie en plausibiliteit. Een aantal respondenten is telefonisch en per e-mail benaderd, met vragen naar aanleiding van het ingevulde enquêteformulier. Deze arbeidsintensieve benadering resulteert, in ruil voor een lichte additionele belasting van de respondenten, in een hoge mate van betrouwbaarheid van de verzamelde en gerapporteerde gegevens.

<sup>7</sup> De late en onvolledige inzenders, van welke de gegevens niet in dit rapport betrokken zijn, ontvangen zo veel mogelijk wel een individueel rapport en het algemene rapport.

In het bedrijfsvergelijkend onderzoek wordt financiële en strategisch gevoelige informatie van individuele bedrijven verzameld. Uitgangspunt is dat herleidbare gegevens van individuele bedrijven, niet aan derden worden verstrekt, en dus ook niet in de algemene rapportage voorkomen.

### **Economische grondslag**

Het bedrijfsvergelijkend onderzoek richt zich grotendeels op de exploitatie van het groenbedrijf. Die benadering vergt een paar begripsafbakening.

*Bruto omzet* staat voor de totale geldstroom, direct en indirect voortkomend uit activiteiten in het groenbedrijf. Ook vergoedingen voor uitgeleend personeel en loonkostensubsidies benoemen we als bruto omzet. Ontvangen of betaalde rente, en eventuele beleggingsopbrengsten daarentegen blijven buiten beschouwing; die hangen immers niet samen met het groenbedrijf.

*Netto omzet* is de bruto omzet verminderd met de inkoopwaarde en de waarde van uitbesteed werk. Zowel voor inkoopwaarde als uitbesteed werk geldt immers dat de toegevoegde waarde geleverd wordt door andere partijen (de groothandel respectievelijk de partij aan wie het werk uitbesteed was). De marge die gerealiseerd wordt op inkoop en uitbesteed werk behoort wel tot de netto omzet.

*Arbeid en werkgelegenheid* worden uitgedrukt in voltijdbanen (*fte's: full time equivalenten*). Personen die meer dan een volledige werkweek maken (veelal ondernemers) tellen toch mee voor één. Bij de bepaling van de bedrijfsomvang worden ondernemers, echte personeelsleden, meewerkende gezinsleden, en extern personeel (ZZP'ers en uitzendkrachten) allen meegenomen. Stagiairs tellen niet mee.

*Bruto exploitatiekosten* zijn de totale exploitatiekosten, uiteenvallend in arbeidskosten en materiële kosten. De exploitatiekosten zijn bruto exploitatiekosten verminderd met eventueel ontvangen loonkostensubsidies. Arbeidskosten in het onderzoek zijn steeds *all in*: salarissen, premies, opleidingen, werving en selectie, vermeerderd met de toerekeningen die hieronder toegelicht worden.

Het onderzoek is gericht op de exploitatie van groenbedrijven. Financieringsaspecten, de fiscaliteit, afwegingen tussen de zakelijke en de persoonlijke financiële situatie van de ondernemer (pensioenopbouw, dividend), buitengewone baten en lasten blijven buiten beschouwing, omdat ze niet bij de normale exploitatie horen.

### **Toerekeningen**

Ten behoeve van de onderlinge vergelijkbaarheid worden enkele kostenbedragen aan bedrijven toegerekend, naast de kosten die op de enquêteformulieren geïnventariseerd zijn.

#### *Ondernemersloon*

Een directeur-grootaandeelhouder (DGA) van een BV ontvangt uit de BV een salaris, dat deel uitmaakt van de totale personeelskosten van het bedrijf. De fiscus eist dat dit inkomen 'marktconform' is, en minimaal € 40.000 bedraagt. Directeuren van gemeentelijke instellingen ontvangen eveneens een salaris. Werkzame eigenaren van ondernemingen met een persoonlijke rechtsvorm (eenmanszaken, voF's, cv's) ontvangen geen salaris, maar een vergoeding uit de winst. In de personeelskosten van deze bedrijven is dus geen beloning voor de arbeid van werkzame eigenaar (of eigenaren) opgenomen. Om deze bedrijven met BV's vergelijkbaar te maken, wordt daarom aan bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid een bedrag aan ondernemersloon toegerekend. Eenmans-



zaken en andere persoonlijke rechtsvormen nemen zodoende de bedrijfseconomische structuur van een BV aan. Economisch gezien bestaat het toegerekend ondernemersloon uit salaris, pensioenopbouw en een vergoeding voor het ondernemersrisico. Onderstaande tabel geeft de toegerekende bedragen weer.

**Tabel A.2 Toerekening ondernemersloon**

bedrijfsomvang (fte's)	toegerekend bedrag per voltijds werkzame eigenaar
tot 3	€ 34.500
3–7	€ 44.000
7–15	€ 58.000
15–31	€ 73.000
meer dan 31	€ 87.000

Het toegerekend ondernemersloon dient slechts de onderlinge vergelijkbaarheid. Het is geen norm, maar wel een plausibel bedrag. De ondernemer beslist zelf om meer of minder aan de onderneming te onttrekken. De afweging gaat tussen salaris en winst, begrippen die voor ondernemers nauw verweven zijn. Fiscale overwegingen spelen daarbij een rol, maar ook de afweging tussen winst die in het bedrijf blijft als buffer voor slechte tijden of als dekking voor investeringen, en consumptieve behoeften in de privésfeer.

#### *Niet-gesalarieerden*

Het bedrijfsvergelijkend onderzoek is er op gericht om de exploitatie van het groenbedrijf zuiver in kaart te brengen. Om bedrijven met niet-gesalarieerde gezinskrachten vergelijkbaar te maken met bedrijven die wel betaalde krachten inzetten, wordt per voltijds niet-gesalarieerde een kosten bedrag groot € 17.000 toegerekend. Dit bedrag komt ruwweg overeen met de helft van de gemiddelde kosten per arbeidsplaats in de hele sector.

#### **Exploitatieresultaat**

Zoals al bij de omzet toegelicht gaat het in het bedrijfsvergelijkend onderzoek om de confrontatie tussen 'groene omzet' en 'groene kosten'. Financieringsbaten en –lasten, en andere buitengewone posten blijven buiten beschouwing. Het gehanteerde winstbegrip is het exploitatieresultaat (ook wel: economisch resultaat). Als saldo van omzet en exploitatiekosten geeft exploitatieresultaat een scherp van de financiële uitkomst van de bedrijfsvoering.

Kosten en resultaat wijken daarmee af van de benadering van de accountant. Die kijkt vooral naar vermogensvorming en het fiscale plaatje, terwijl het bedrijfsvergelijkend onderzoek gericht is op de zuivere exploitatie. De verschillen tussen accountantsrapport en bedrijfsvergelijkend onderzoek zitten met name in de sfeer van arbeidskosten en afschrijvingen.

#### **Statistische grondslag**

Gemiddelden of andere statistische gegevens zijn steeds gebaseerd op de grootst mogelijke groep bedrijven die de betrokken gegevens specificerden. In de 'normale' gemiddelden worden alle bedrijven meegenomen, ook als ze een nul op de betrokken waarde scoren. Het beeld dat aldus resulteert is het gemiddelde beeld van de gehele groep.

Sommige gegevens komen op verschillende plaatsen voor in de rapportage. Eerst als onderdeel van een groter geheel en vervolgens als (sub)totaal van een nadere onderverdeling. Niet alle be-

drijven specificeren alle onderverdelingen. In de rapportage is ervoor gekozen om de afgedrukte gegevens steeds te baseren op *zoveel mogelijk* bedrijven. De gemiddelde waarde van een en dezelfde variabele kan daarom op twee plaatsen met verschillende uitkomsten worden afgedrukt.

### Statistische termen

*Gemiddelde:* Het gemiddelde is de meest gebruikte maatstaf bij het weergeven van het ‘doorsneeni-  
veau’ van een bepaald gegeven.

*Voorwaardelijke gemiddelden:* In de tabellen in bijlage B zijn ook ‘voorwaardelijke gemiddelden’ afgedrukt. Dit zijn gemiddelden die niet gebaseerd zijn op de hele groep, maar slechts op die bedrijven voor welke het betrokken getal van toepassing is.

*Mediaan:* De middelste waarneming van een reeks getallen: de helft van de waarnemingen valt lager uit dan deze waarde en de andere helft hoger. Als het aantal observaties laag is, of de verdeling scheef, dan is de mediaan in de regel een betere indicatie voor de groepsstandaard dan het gemiddelde.

*Spreiding:* Het gemiddelde is een indicatie op welk niveau een aantal getallen ligt. Naast deze indicatie is het vaak belangrijk te weten, in welke mate deze cijfers van het gemiddelde afwijken. Deze mate van afwijking noemen we spreiding. Als de meeste individuele cijfers dicht bij het gemiddelde liggen, is de spreiding klein en is er sprake van een homogene populatie. Als veel individuele bedrijven ver van het gemiddelde liggen, is de spreiding groter en de populatie heterogener. Een goede manier om de spreiding in beeld te brengen is door gebruik te maken van mediaan en kwartielen.

*Kwartiel:* De grens tussen twee kwarten van een aantal getallen. De eerste kwartielgrens (het onderkwartiel) geeft de waarde waaronder een kwart van het totaal aantal waarnemingen valt. De derde kwartielgrens (het bovenkwartiel) is de grens waarboven een kwart van de waarnemingen uitkomt. De mediaan is het tweede kwartiel. Per definitie zit de helft van het aantal waarnemingen tussen het eerste en het derde kwartiel.

De *kwartielrange*, het interval tussen onder- en bovenkwartiel waar de ‘middelste helft’ van de waarnemingen zich bevindt, geeft een goed beeld van het interval waar het betrokken gegeven zich in de regel bevindt.