

Samenwerking: kansen voor u als ondernemer

Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking

A.B. Smit, H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema, J. Meijaard en M. Warmink



September 2008

Samenwerking: kansen voor u als ondernemer

Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking

A.B. Smit
H.J.M. Kortstee
N.J. Jukema
J. Meijaard
M. Warmink

September 2008

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
1 Wat is samenwerking?	5
2 Zoek kansen, kies een strategie	6
3 De voor- en nadelen van samenwerking	9
4 Hoe samenwerking ontstaat	11
5 Vormen van samenwerking	13
6 De beslissing: licht op groen?	15
7 Op zoek naar samenwerkingspartners	17
8 Voorwaarden voor de start	19
9 De concrete stappen om tot samenwerking te komen op een rij	22
10 Vitaal verder	24
11 De bal ligt bij u	26
12 Beslispunten: hoe kom ik tot een succesvol samenwerkingsverband?	27

Voorwoord

Voor u ligt de brochure **'Samenwerking: kansen voor u als ondernemer; Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking'**. U als ondernemer staat hierin centraal.

Samenwerken loont, dat heeft het succes van de landbouwcoöperaties uit de vorige eeuw wel bewezen. Schaalvoordelen, een sterke marktpositie, maar ook een prettige, sociale werkomgeving; wie nog geen plannen voor samenwerken heeft, zou het beslist eens moeten overwegen. De mogelijkheden voor agrarische ondernemers zijn ongekend, van samen met een collega investeren in machines tot het samenvoegen van bedrijven. U kunt zelfs partners buiten de eigen sector zoeken, bijvoorbeeld een bakker of een restaurant in de regio voor de productie en verkoop van streekproducten.

Kansen te over, maar u zult vast eerst willen weten waar u aan begint. Deze brochure helpt u daarbij en loodst u door het proces van wikken en wegen of samenwerken wellicht iets voor u is. Want samenwerking vraagt veel van de betrokken partners, vooral als het partnerschap intensief en langdurig is. U zult zich vooraf eerst moeten verdiepen in de markt en in de ontwikkelingen in de sector. In de visies van uzelf en uw partner(s) op het ondernemerschap, de werkwijze, maar ook de eventuele beëindiging van de

samenwerking in een verre toekomst. Maar bovenal is er een klik tussen de partners nodig. Vertrouwen is essentieel en daarvoor is een goede communicatie een belangrijke voorwaarde. Het is van belang om dit alles in kaart te brengen en vooraf goede afspraken te maken. Dat geeft duidelijkheid en rust over verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid.

Het opzetten en uitbouwen van samenwerkingsverbanden tussen ondernemers is een vorm van ondernemerschap die het Ministerie van LNV graag ziet toenemen. Ondernemers, maar ook het onderwijs en de adviseurs in de landbouw worden opgeroepen om hiermee aan de slag te gaan. Met deze brochure wil de Minister hier een bijdrage aan leveren.

De brochure is in opdracht van de ministeries van LNV en EZ geschreven door onderzoekers van Wageningen UR en EIM, te weten Bert Smit, Harry Kortstee, Noen Jukema en Joris Meijaard, en tekstschrijver Margit Warmink.



Ir. C.A.C.J. Oomen, Directeur Landbouw van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Inleiding

Samenwerken: kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap

Waarom een brochure over samenwerking?

Ondernemers op het platteland hebben door de jaren heen het rendement van hun bedrijf op peil gehouden door steeds efficiënter te gaan werken en/of door meer zelf te doen in het bedrijf. Keerzijde van dit laatste: het brengt vaak langere werkdagen met zich mee.

Ondernemen is kansen zien en grijpen. Door slim in te spelen op de veranderingen die zich aandienen, kunt u nieuwe markten veroveren en de positie van het eigen bedrijf verbeteren. Dit vraagt wel om professionalisering van de kennis van die markten en de vaardigheden om die te bewerken. In veel gevallen zal dat alleen lukken door samen te werken met andere ondernemers. Samenwerken met collega-ondernemers is een aantrekkelijke manier om de kansen die zich voordoen te benutten. Het biedt daarnaast de mogelijkheid om meer tijd vrij te maken voor familie, vrienden en hobby's.

Samenwerken is geen doel op zich maar een middel om het rendement te verbeteren, innovaties te versnellen en de sociale kant van het ondernemerschap te verbeteren.

Deze brochure heeft als doel ondernemers in de landbouw en het MKB te adviseren bij beslissingen rondom samenwerking. Daarmee kunnen zij hun onderneming klaar maken voor de toekomst. De informatie is ook

bruikbaar voor toekomstige ondernemers die nu nog een studie volgen en voor adviseurs die ondernemers begeleiden bij strategische beslissingen en innovaties.

Wij dagen u uit om de mogelijkheden van samenwerking met collega-ondernemers te onderzoeken. Succes!

De potgrondmagnetron: samenwerking tussen MKB en agrarische sector

Een magnetron om bollengrond te ontsmetten. Het idee werd eerst nog weggelachen maar inmiddels is het realiteit dankzij Potveer BV, een machinebouwer uit Avenhorn in de kop van Noord-Holland. Potveer ontwikkelde met enkele partners - een bollenkwekerij en een leverancier van hoogfrequenttechniek - en met steun van Syntens een installatie om de grond diëlektrisch te ontsmetten. Simpel gezegd: magnetrontechniek, waarbij selectieve opwarming schimmels en bacteriën doodt. Het gebruikelijke ontsmetten met stoom, wat veel energie kost maar vooral de structuur van de grond aantast, is nu niet meer nodig. In 2005 kreeg Piet Stroet, directeur van Potveer BV hiervoor de 'Gouden Kans 2005' uitgereikt, een innovatieprijs voor het Noord-Hollandse MKB.



1 Wat is samenwerking?

Samenwerken is eigenlijk al heel gewoon in de landbouw en het MKB. Sommige ondernemers zijn aangesloten bij een coöperatie. Anderen hebben afspraken met andere bedrijven over het aanleveren van kennis en bedrijfsmiddelen en/of over het ophalen, bewerken en verhandelen van producten. De samenwerking tussen ondernemers, ook wel horizontale samenwerking, staat in deze uitgave centraal. Die kan plaatsvinden binnen dezelfde sector, zoals akkerbouwers die arbeid en machines uitwisselen. Samenwerking tussen sectoren is ook een mogelijkheid, bijvoorbeeld wanneer akkerbouwers en veehouders voer, mest en stro uitwisselen. Tenslotte is er de samenwerking tussen agrariërs en MKB-ers, onder meer op het terrein van recreatie en de levering en verkoop van streek- en biologische producten. Voor MKB-ers liggen er juist kansen op het platteland. In deze brochure is voor al deze vormen aandacht.

Samenwerken kan heel ver gaan, maar dat hoeft niet. Soms kiezen de partners ervoor hun eigen autonomie - deels - op te geven, in andere situaties vinden ze samenwerken vooral gemakkelijk omdat ze niet alles alleen hoeven te doen. Ze kunnen zo nog geld besparen ook. Er zijn ook extensieve vormen van samenwerking zoals het beheer van een windmolen op het bedrijf. De levering van stroom aan de energiemaatschappij verloopt vrijwel geruisloos en de autonomie van de agrariër wordt niet aangetast.

De kern van de boodschap in deze brochure is dat er heel veel mogelijk is op het gebied van samenwerking. Iedere ondernemer kan een vorm bedenken waarin hij of zij zich thuis voelt. Deze brochure maakt duidelijk dat samenwerking geweldige kansen biedt, zowel qua rendement als qua sociale kwaliteit van het ondernemerschap. Bij de voortschrijdende schaalvergroting biedt samenwerking de mogelijkheid om de lengte van de werkweek acceptabel te houden en sociaal isolement te voorkomen. Kortom, redenen genoeg voor u als ondernemer om serieus na te gaan welke kansen samenwerking u biedt.



2 Zoek kansen, kies een strategie



Ontwikkelingen in markt en maatschappij raken u; dat weet u als geen ander. Trends en ontwikkelingen kunnen kansen zijn, maar ook bedreigingen. Grote veranderingen die zich op dit moment voltrekken:

- De wereldbevolking groeit;
- De maatschappij wordt steeds meer multicultureel en individualistisch;
- Consumenten hebben toenemende aandacht voor gezondheid en voedselveiligheid en -kwaliteit;
- De verbinding boer-burger staat in de belangstelling;
- Klimaatverandering, uitputting van hulpbronnen zoals energie, aandacht voor het milieu;
- Toename van de welvaart;
- Globalisering; vermindering van marktbescherming, verplaatsing van arbeidsintensieve productie naar lagelonenlanden;
- Toenemende wet- en regelgeving op het gebied van milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur;
- Innovaties gericht op vermindering belasting van milieu en verbetering dierenwelzijn, mechanisering, automatisering en robotisering.

Een belangrijke ontwikkeling in de lijst is de globalisering. De wereld is één grote marktplaats geworden en u wordt dus steeds meer beïnvloed door internationale ontwikkelingen. Hoe kan een boer, tuinder of

MKB'er standhouden in deze veranderende markt?

- De arbeidsproductiviteit zal verder moeten stijgen;
- De productiekosten moeten dalen;
- De toegevoegde waarde van producten en diensten zal moeten toenemen.

Globalisering biedt ook kansen. De mogelijkheden zijn divers. Zo kunt u:

- nieuwe markten aanboren voor uw huidige productassortiment, of u kunt nichemarkten ontwikkelen;
- (delen van) de productie verplaatsen, bijvoorbeeld naar het buitenland. Jaarrond produceren en leveren en/of de productiekosten beperken komen zo binnen handbereik;
- nieuwe producten ontwikkelen in samenwerking met binnen- en buitenlandse partners;
- deel gaan uitmaken van een internationale productieketen. Dit kan verschillende schaalvoordelen hebben.

De bal ligt bij u: als ondernemer bepaalt u zélf de strategie om kansen te benutten en uitdagingen voor de komende jaren aan te gaan.

Bij het bepalen van uw strategie voor de komende jaren kan samenwerking twee keer uitkomst bieden: als u samen met ketenpartners kiest voor het integreren

van ketenschakels en wanneer u met collega-producten zou besluiten de krachten te bundelen. Door te gaan samenwerken kunt u voldoende aanbod neerzetten om te voldoen aan de vraag vanuit de markt, wat u mogelijk als individueel bedrijf niet had gekund.

In onderstaand kader wordt het belang van een goede strategiekeuze toegelicht, en hoe u die het beste kunt maken. Samenwerking is daarbij een optie, die in veel gevallen gecombineerd kan worden met andere strategieën.

Doelgericht ondernemen met strategie als middel

Een strategie is de weg om uw doel te bereiken. Maar wat is uw doel? Allereerst is het belangrijk om voor u zelf uw missie en visie op de toekomst helder te krijgen. Een missie kan bijvoorbeeld zijn: 'Een gezond bedrijf overdragen aan de volgende generatie'. Een visie is bijvoorbeeld: 'Schaalvergroting is noodzakelijk om concurrerend te blijven.' Op basis van uw missie en visie kunt u uw doel(en) bepalen. Vervolgens kiest u een strategie die past bij u als ondernemer, uw bedrijf en de wereld waarmee u te maken hebt. Met die strategie probeert u uw privé- en bedrijfsdoelen te bereiken.

Als u zich ten doel stelt uw bedrijf krachtiger te maken zodat u ook in de toekomst een goed inkomen zult hebben, kunt u kiezen voor bijvoorbeeld één of meerdere van de volgende strategieën:

- Verbetering van uw managementstijl
- Schaalvergroting
- Samenwerking
- Verplaatsing/emigratie
- Meer toegevoegde waarde creëren
- Integratie van ketenschakels
- Specialisatie
- Verbreding
- Kostenverlaging
- Modernisering
- Verbetering van aan- en verkoop
- Structuraanpassing
- Accent leggen op maatschappelijk verantwoord ondernemen

De gekozen strategie is geen doel op zichzelf, maar een weg om het gekozen doel te bereiken. Er zijn overigens vaak meerdere wegen om hetzelfde doel te bereiken.

Stel, uw doel voor de toekomst is een onderneming met voldoende inkomen om 'bij de tijd te blijven'. De strategie 'samenwerking' spreekt u aan. Hoe zou u die willen invullen? U kunt dan denken aan de volgende voorbeelden (elders in deze brochure vindt u meer voorbeelden; zie ook de 'verhalen uit de praktijk').

- Als u zich op de bestaande keten richt, kunt u samenwerken met andere ondernemers om:
 - tot schaalvergroting te komen, met alle voordelen van dien;
 - samen bepaalde werkzaamheden uit te besteden. Dit kan in de vorm van een veiling, coöperatie, telersvereniging of franchiseformule;
 - competenties van anderen te benutten. Denk aan de verkoop van streekproducten door een winkelier.
- Als u aan nieuwe markten denkt, kan samenwerking een middel zijn om:
 - gebruik te kunnen maken van de expertise van anderen. Om samen producten en diensten te ontwikkelen voor die nieuwe markten en ze af te zetten;
 - de schaal te bereiken die nodig is om het effect van natuur- en landschapsbeheer te waarborgen. Denk aan mozaïekbeheer ten behoeve van weidevogelpopulaties.

Wim van den Bosch



Wim van den Bosch

Agrarische Natuurvereniging Maashorstboeren:

'Samenwerking stimuleer je door mensen samen te brengen'

Op bezoek bij een hertenfarm, asperges eten bij de lunch en overnachten op een van de aangesloten campings; de Maashorstboeren kunnen hun gasten in de watten leggen. De agrarische ondernemers die zich in 2001 verenigden in ANV Maashorstboeren, deden dat aanvankelijk omdat ze de natuur in hun regio een belemmering vonden voor hun ondernemerschap. Door de stichting van natuurgebied De Maashorst, inmiddels het grootste aaneengesloten natuurgebied van Noord-Brabant, werd het eind vorige eeuw steeds lastiger voor boerenbedrijven om uit te breiden. Inmiddels hebben de boeren, aangevuld met andere ondernemers, van een belemmering een kans gemaakt vertelt melkveehouder Wim van den Bosch uit Uden. 'De Maashorst was eerst een landbouwgebied met wat bos en hei, inmiddels is het een toeristische trekpleister waar ieder jaar 15.000 bezoekers op af komen. De Maashorstboeren telt ongeveer 80 leden. Er is een zorgboerderij, horeca, er zijn campings en we bieden tal van arrangementen, onder meer bij een biologische varkensboer, een aspergeteler en een melkveehouder. Om de naamsbekendheid te verbeteren hebben we de afgelopen twee

jaar een streekfair georganiseerd. Met veel succes -en dat biedt weer perspectief voor nieuwe uitdagingen.' De oprichting van de agrarische natuurvereniging (ANV) heeft veel los gemaakt in de regio en ook buiten de agrarische sector werden mensen enthousiast. 'De omliggende gemeenten zien dat er goed werk wordt gedaan en daardoor is het nu veel gemakkelijker om iets georganiseerd te krijgen. Eerst waren er vooral losse initiatieven maar inmiddels hebben we een goede structuur tot stand gebracht waardoor de verschillende activiteiten elkaar versterken.'

Koppen bij elkaar

Belangrijk in het succes van de Maashorstboeren is onder meer het netwerk waar de ondernemers samen over beschikken. Een kleine club mensen wist elkaar te vinden en staken, samen met het bestuur van ZLTO, de koppen bij elkaar. 'Al vanaf de start was er een goed verhaal, dat is denk ik ook belangrijk. Daardoor konden we snel groeien. Samenwerking stimuleer je door mensen samen te brengen. Je ziet dat enkele mensen die de weg kennen, dingen van de grond krijgen waar een veel grotere groep voordeel van heeft. Wandelroutes, picknickplaatsen, opstapjes over afrasteringen, iedereen profiteert ervan.' Misschien niet allemaal in dezelfde mate, maar dat is nu eenmaal zo meent Van den Bosch. 'Je moet elkaar wat gunnen, maar uiteindelijk moet wel iedereen er iets aan hebben.'

3 De voor- en nadelen van samenwerking

Er wordt al flink samengewerkt in Nederland en vele ondernemers in de landbouw en het MKB kennen inmiddels de voordelen. In enkele bijeenkomsten over samenwerking noemden de ondernemers die al samenwerken de volgende voordelen:

- Fiscaal/economische voordelen (hoger rendement):
 - Lagere kostprijs;
 - In-, verkoop- en distributievoordelen;
 - De mogelijkheid van specialisatie, die eerder in zicht komt. Met als gevolg schaalvoordelen en een efficiëntere inzet van arbeid, kennis en andere productiemiddelen;
 - Verbetering van het productieproces en de productkwaliteit;
 - Binnenhalen van subsidie, samen met anderen is dat vaak gemakkelijker.
- Strategische voordelen (op tijd klaar zijn voor de toekomst):
 - Samen met anderen kom je sneller tot een 'schaalsprong', ook omdat je samen de financiering beter kunt dragen. Dat je kunt samenwerken met gelijkwaardige partners is een voordeel ten opzichte van werken met personeel;
 - De animo voor bedrijfsopvolging wordt groter. Als daar geen sprake van is, kun je het afbou-

wen van je bedrijf zonder opvolger opvangen door een samenwerkingsverband aan te gaan;

- Het bedienen van de markt en marktverbreiding wordt gemakkelijker;
- De terugverdientijd wordt korter voor investeringen in innovatie, technologie en schaalvergroting;
- Er is meer ruimte voor de 'echte' ondernemersgeest, inclusief aandacht voor MVO-doelen (MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).
- Persoonlijke voordelen (verbetering sociale leven):
 - Meer arbeidsvreugde door samen op te trekken;
 - Beter doordachte strategische beslissingen en snellere oplossing van problemen door overleg met sparring partners binnen het samenwerkingsverband;
 - Elkaar aanvullen met verschillende competenties, vaardigheden en kennis, eventueel ook met machines, arbeid, grond en gebouwen;
 - Gedeelde verantwoordelijkheid en daardoor risicospreiding;
 - Meer mogelijkheden voor vrije tijd en vakantie.

Geen enkele relatie is louter rozengeur en maneschijn. Samenwerkingsverbanden zijn daar geen uitzondering



op. Let wel, het lijstje nadelen is aanzienlijk korter dan het lijstje met voordelen. Collega-ondernemers die al samenwerken, noemen de volgende nadelen:

- Verlies van regie en identiteit, het delen van zeggenschap;
- Afhankelijkheid van elkaar, in het bijzonder wanneer je gehinderd wordt door de zwakste schakel;
- 'No room to move', dat wil zeggen beperkte bewegingsvrijheid doordat je gebonden bent aan gezamenlijke afspraken;
- Investing in tijd en energie, met name in 'eindeloos' vergaderen;
- Problemen kunnen lang doorwerken, met kans op conflicten.

Uiteraard hangen de voor- en nadelen af van de vorm en intensiteit van samenwerking. Ook kunnen ze sterk per sector verschillen. Samenwerking is geen garantie dat de voordelen daadwerkelijk kunnen worden binnengehaald. Naast allerlei externe factoren zijn ook de partners zelf medebepalend in het welslagen van de samenwerking en in de mate waarin de nadelen worden gevoeld. De partners kunnen elkaar aanvullen, maar hun persoonlijkheden kunnen ook botsen. Visies en strategische keuzes zullen op elkaar moeten aansluiten en er zal overeenstemming moeten zijn over de taak- en rolverdeling binnen het samenwerkingsverband. Zie ook H10 'Vitaal verder'.

Samenwerking zal vrijwel altijd een aantal nadelen hebben, maar *niet* samenwerken ook. Het is aan u om te bepalen welke voor- en nadelen u doorslaggevend vindt, en vooral ook of u:

- zelf geschikt denkt te zijn voor samenwerking;
- de nadelen kunt beperken door weloverwogen keuzes te maken (samenwerkingspartners, -vorm en -afspraken) om zo de voordelen optimaal te benutten.

Jonnie Boer,
De Librije: cruciale rol voor samenwerking

Restaurant De Librije in Zwolle kreeg in januari 2004 als tweede restaurant in de Nederlandse geschiedenis een derde Michelin-ster. Jonnie Boer, chefkok en eigenaar van De Librije over samenwerking: 'Een derde Michelin-ster ontvang je niet na één dag, daarvoor moet je jarenlang op het hoogste niveau presteren. De samenwerking met leveranciers speelt daarin een cruciale rol. Ik lééf van deze samenwerking omdat ik een constante aanvoer van kwaliteitsproducten nodig heb. Daar heb ik een hogere prijs voor over. Ik kook zoveel mogelijk met regionale producten en weet daarom precies wat ik van wie krijg. Zo komen de asperges uit Raalte, de snoekbaars uit een zijarm van de Vecht en plukken we onze kruiden langs de IJssel. Wat het vlees betreft, ik wil dat het dier onder goede omstandigheden heeft geleefd. Dat betekent natuurlijke voeding, voldoende ruimte en een diervriendelijke behandeling. Ook het slachten moet met gevoel voor het dier gebeuren.'

4 Hoe samenwerking ontstaat

Stel, u wilt een samenwerkingsverband opzetten. Waar begint u?

Twee beproefde manieren:

- Van onder af, 'low profile'. Samen met uw buurman gaat u de aardappeloogst binnenhalen. Dat bevalt goed en het jaar daarop besluit u om samen een machine te kopen. Het wederzijds vertrouwen groeit, er komen steeds meer mogelijkheden in beeld en de samenwerking breidt zich gestaag uit. 'Groeï' is hier het kernwoord.
- Van boven af, gestructureerd. Samen met een aantal collega's maakt u een businessplan waarin de financieel-economische, juridische en persoonlijke voorwaarden en voordelen van een op te richten samenwerkingsverband worden vastgelegd. Nadat alle partners hun handtekening hebben gezet, gaat de samenwerking van start. 'Draagvlak' is hier het kernwoord.

Beide methodes hebben voor- en nadelen. Veel ondernemers vinden de eerste aanpak het minst riskant. De tweede manier, met een groots opgezet plan, vereist meer van de deelnemers maar met het resultaat kunnen ze veel voordelen van samenwerking meteen gaan benutten. De gestructureerde vorm, waarin alle afspraken op papier staan, maakt het bovendien gemakkelijker om met meerdere samenwerkingspartners van start te gaan.

Over het algemeen is de tweede vorm minder vrijblijvend dan de eerste. Welke aanpak het beste bij u en uw doelstellingen past, hangt af van uw situatie en uw persoonlijkheid, uw voorkeuren en uw strategische keuzes.

Uiteraard sluiten de twee methodes elkaar niet uit. Ook als u al samenwerkt, kunt u later alsnog besluiten om meer structuur aan te brengen. In ieder samenwerkingsverband zullen partners zich in de loop van tijd verder ontwikkelen en hun visies en ambities bijstellen. Welke aanpak u ook kiest, een 'klik' tussen de maten en groeiend vertrouwen zijn hoe dan ook essentieel.



Henrie Kloosterboer



Henrie Kloosterboer

Maatschap met als doel bedrijfsovername:

'Misverstanden bespreekbaar maken'

Je hoeft Henrie Kloosterboer niet uit te leggen wat de schaalvoordelen van een maatschap kunnen zijn. Hij wilde uitbreiden, een melkveehouder in de buurt wilde juist minderen. Samen gingen ze een maatschap aan, waarbij Kloosterboer de melkkoeien voor zijn rekening nam en zijn compagnon de zorg voor het jongvee. 'We hebben een huurkoopovereenkomst afgesloten waarin ik gedurende zes jaar mijn melkquotum lease. Daarna neem ik het restant over. Als de samenwerking prettig loopt wordt deze verlengd tot een nader vast te stellen tijdstip.' De afspraak is dat de compagnon alle vaarskalveren van Kloosterboer koopt. Kloosterboer koopt vervolgens de vaarzen weer terug, alles voor een vaste prijs. 'Zo kan mijn compagnon nog even doorboeren en heb ik het banktechnische voordeel dat ik geen grote investeringen hoeft te doen. Wel hebben we inmiddels een nieuwe melkstal gebouwd. Met deze melkstal heb ik het melken in een uur klaar. Ter vergelijking, met hetzelfde koppel was ik eerst 3,5 uur bezig'

Voordeel vaste prijs

Kloosterboer is niet over één nacht ijs gegaan. Een onafhankelijk bureau heeft verschillende scenario's

doorgerekend waaruit de gekozen samenwerkingsvorm als meest aantrekkelijke naar voren kwam. Het contract bestaat uit 16 pagina's, waarvan 15 pagina's over 'stel dat het misgaat'. 'Het zou ingewikkeld zijn om op dat moment de samenwerking te stoppen. Afspraak is dat het melkquotum te allen tijde hier blijft, ik zal dan wel mijn compagnon versneld moeten uitkopen.'

Net toen alles rond was, werd bekend dat het melkquotum geleidelijk aan zou worden afgeschaft. Dat de quotumprijzen hierdoor onder druk kwamen te staan was natuurlijk een domper, maar de samenwerking heeft wel enkele andere grote zorgen die een schaalvergroting met zich meebrengt - mestafvoer en ruwvoervoorziening - meteen goed geregeld, vindt Kloosterboer. 'Bovendien heb ik het voordeel dat de veeprijs is gestegen, terwijl ik voor een vastgestelde prijs vaarzen kan kopen.'

De samenwerkende heren kennen elkaar, maar vooral ook zichzelf, zo blijkt uit een opmerkelijke ongeschreven regel. 'We zijn allebei opvliegerige types en dat kan wel eens botsen. Dan zeg je iets waar je later spijt van hebt. Vrouwen hebben toch altijd meteen in de gaten dat je ergens mee zit. De afspraak is dat zij het misverstand bespreekbaar maken zodat het geen bom onder de samenwerking wordt.'

5 Vormen van samenwerking

Samenwerking in de land- en tuinbouw is van alle tijden. Een belangrijke vorm is de coöperatie, waarin boeren en tuinders in- en verkoop en verwerking hebben gebundeld om sterker te staan tegenover met name de handel. De telersvereniging, bekend in de glastuinbouwsector, is een moderne vorm met vergelijkbare doelen.

In het MKB zijn de schaalvoordelen leidend geweest bij het opzetten van (winkel)formules en franchise-organisaties. Deze vormen van samenwerking versterken de positie van de aangesloten ondernemers in een markt met veel concurrentie.

Welke vorm kiest u?

De intensiteit, het aantal samenwerkingspartners, de terreinen waarop u wilt samenwerken, de groei en de fasering, als u voor samenwerking kiest heeft u tal van mogelijkheden om de organisatievorm naar eigen wens in te kleden. De volgende afwegingen zijn aan u om te maken:

- Welke doelen wilt u bereiken?
- Op welke terreinen wilt u samenwerken?
- Wat betekent dit voor het aantal en type samenwerkingspartners (persoonlijkheid, expertise, sector) dat u zoekt?
- Wat heeft u zelf (en uw bedrijf) te bieden?
- Welke aanpak heeft uw voorkeur: de 'groeivorm' of de 'gestructureerde aanpak'? (Zie ook H4.)

- Welke vorm van samenwerken past het beste bij u? (Zie ook H9.)
- Als u op dit moment al met iemand samenwerkt: wat zijn de mogelijkheden om deze samenwerking uit te bouwen in de richting van uw ambitie?

In gesprekken met mogelijke partners kan het bovenstaande houvast bieden, om zeker te stellen dat alle essentiële punten in de voorbereiding aan bod komen. De uitkomst van deze gesprekken en de afspraken die u samen maakt zullen uiteindelijk de vorm van de samenwerking bepalen. De visie die u vooraf voor u zelf heeft vastgelegd is dus leidend; de samenwerkingsvorm is een afgeleide.

Bij de vorm kunt u denken aan verschillende niveaus van samenwerking:

- Operationeel: ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld de uitwisseling van arbeid en machines op ad hoc basis.
- Tactisch: ter ondersteuning van productieprocessen die één of twee jaar duren. Voorbeelden: grondhuur of grondruil tussen akkerbouwers en veehouders en de uitwisseling van mest en voer tussen veehouders en akkerbouwers.
- Strategisch: samenwerking gericht op langdurig concurrentievoordeel (meer dan twee jaar). Voorbeelden: samenwerking in melkproductie en opfok



van vee tussen veehouders onderling, samenwerking gericht op kringloopproductie tussen biologische boeren en samen investeren in een glastuinbouwbedrijf.



Decorum Plants BV: samenwerken in de glastuinbouw

Decorum Plants BV is in 1995 gestart als telersvereniging. Nu is het een *joint venture* van ongeveer 40 vooruitstrevende potplantenkwekers en 40 exporteurs, allemaal geselecteerde afnemers.

Decorum Plants wil een unieke bijdrage leveren aan de groene leefruimte van consumenten in Europa. Dit wil zij realiseren door het ontwikkelen van verkoop-concepten, resulterend in herkenbare merken op consumentenniveau. Het creëren van samenwerkingsverbanden in de keten vormt voor Decorum Plants de basisvoorwaarde om te komen tot kwaliteitsproducten, efficiëntere ketens, informatie terugkoppeling en marktgerichte productie. De doelstelling is tweeledig. De joint venture wil duurzame samenwerkingsverbanden opbouwen tussen teler, exporteur, groothandel en detaillist. Ook willen de deelnemers de naamsbekendheid van Decorum Plants vergroten en een voorkeur creëren voor producten van Decorum Plants bij de detailhandel en consumenten in Europa. Op dit moment zijn er al contacten in zeven Europese landen.

(Bron: <http://www.decorum-plants.com>)

6 De beslissing: licht op groen?

Tal van afwegingen zijn inmiddels de revue gepasseerd, maar of daarmee de besluitvorming gemakkelijker wordt? In dit hoofdstuk een samenvatting van de vragen die u zichzelf zou moeten stellen en de vereisten waaraan een samenwerkingsverband zou moeten voldoen.

Of samenwerking bij u past, hangt af van uw antwoorden op de volgende vragen:

- Welke visie en doelen hebt u? Kan samenwerking een manier zijn om die doelen (beter) te bereiken? (Zie ook H2.)
- Bent u een teamspeler of werkt u liever zelfstandig?
- Gaat u graag met andere mensen om? Zou de sociale kant van samenwerken meerwaarde kunnen hebben voor uw bedrijf?
- Bent u goed in communicatie, overleg en afstemming met anderen, of wilt u zich daarin trainen?
- Wat doet u liever: personeel aansturen of overleggen met gelijkwaardige partners?
- Zien uw partner/gezinsleden/personeel uw plannen voor samenwerking zitten?
- Bent u in staat een bedrijf dat steeds groter wordt in uw eentje te runnen? Of zou u taken en verantwoordelijkheden willen delen?

Benoem in dit voorbereidende proces ook de beslismomenten. Wanneer en op welke gronden neemt u de

beslissing? En welke punten zijn voor u zó belangrijk dat u een streep zou moeten zetten door de plannen als daar niet aan voldaan wordt?

Vereisten voor samenwerking:

- Visie en strategie van de partners moeten voldoende op één lijn liggen om gezamenlijk op te kunnen trekken en keuzes te maken.
- De strategie die partners zeggen voor te staan, moet overeenkomen met de werkelijkheid.
- De kandidaten moeten geschikt en bereid zijn om samen te werken, om samen tot een win-win plan te komen.
- De ondernemers en hun bedrijven moeten qua opbrengst- en kwaliteitsniveau min of meer gelijkwaardig zijn.
- Kandidaten moeten elkaar aanvullen en niet te veel overlappen. Niet iedereen kan voorzitter zijn, ook andere rollen moeten worden ingevuld.

(Bron: *Strategiescan voor Samenwerkingsverbanden*, R.L.M. van Uffelen, LEI, 2003.)





Deze 2 personen zijn niet Dirk Siert Schoonman en compagnon

Dirk Siert Schoonman, V.O.F. met compagnon:
'Zakelijk en privé gescheiden houden'

De een vindt het eigen bedrijf te groot om alleen te runnen, de ander werkt bij een loonbedrijf omdat de eigen boerderij te klein is: als je het zo leest lijkt de samenwerking tussen Dirk Siert Schoonman en Johan Willems heel vanzelfsprekend. Toch moesten ze elkaar wel eerst vinden. Schoonman vertelt: 'Ik kende Johan al langer omdat hij via zijn werkgever wel eens bij mij werkte. Maar zijn bedrijf lag zes kilometer bij mij vandaan. Daarom zocht ik het eerst dichterbij. Toen bedacht ik me dat je praktische bezwaren kunt overwinnen, maar de persoonlijkheid van de ander kun je niet veranderen. Ik denk dat we qua karakters elkaar heel goed aanvullen. Daarom heb ik hem toch gevraagd of hij er wat voor voelde.' Het enthousiasme was er bij beiden. 'We hebben het gezamenlijke bedrijf zo opgezet dat we altijd weer uit elkaar kunnen. Je kunt daar beter meteen afspraken over maken, als je nog enthousiast bent. Ook omdat het gevolgen heeft voor de inrichting van het bedrijf. We hebben het zo geregeld dat het onroerend goed - huizen en grond - ieders eigendom is gebleven. De V.O.F. die we samen hebben, huurt van ons als privépersoon. De opbrengsten gaan naar de V.O.F., dus ook de vergoeding die ik krijg als ik voor de vakgroep Rundveehouderij van LTO op pad ben. Want op dat moment werk ik niet op het bedrijf.'

Voordelen benoemen

Het succes staat of valt met communiceren meent Schoonman. 'Het gevaar schuilt in de goede tijden, dan lijkt overleg niet zo nodig. Maar je moet steeds de voordelen blijven benoemen, anders worden die een vanzelfsprekendheid. Als je uit elkaar zou willen gaan, is het belangrijk dat je weet waarom je hebt samengewerkt.'

Willems en Schoonman hebben ervoor gekozen werk en privé gescheiden te houden. 'We wonen inmiddels naast elkaar in Cortenoever, onze kinderen spelen samen. Ergens moet je een knip maken, anders heb je op gegeven moment geen eigen leven meer.' Dat moet je dan wel vooraf afspreken meent Schoonman, later kan de ander dat als een afwijzing voelen. 'Maar het moet ook weer niet té zakelijk worden, ik zie mijn compagnon dan ook als een goede vriend.'

7 Op zoek naar samenwerkingspartners

Als u tot de conclusie komt dat u met samenwerking uw doelen beter kunt bereiken dan alleen en dat samenwerking bij u past, is het zaak geschikte samenwerkingspartners te vinden. Het stappenplan in dit hoofdstuk helpt daarbij.

Stap 1

Ga na in uw omgeving welke ondernemers u kent. Niet alleen in uw eigen sector maar ook in andere bedrijfstakken, zelfs buiten de land- en tuinbouw. Neem ook mensen mee die wat verder weg wonen. Maak een lijstje met namen en beschrijf per persoon of en in welke mate hij een kwaliteit bezit:

- Passen zijn/haar visie, strategie en doelen bij die van u?
- Hoeveel vertrouwen heeft u in de betreffende persoon?
- Heeft hij/zij een goed bedrijf?
- Vindt u hem/haar innovatief/voortstrevend?
- Is hij/zij prettig in de omgang?
- Heeft hij/zij eigenschappen die u zelf mist maar die nuttig zijn voor het bedrijf?
- Staat hij/zij open voor samenwerking met anderen?
- Heeft hij/zij al ervaring met samenwerking?
- Heeft u zelf al ervaring met hem/haar als samenwerkingspartner, zelfs als dat slechts incidenteel is geweest?

Voorbeeldlijstje voor persoon

Aspect/score	Geen/weinig	Voldoende	Veel/hoog
Passende strategie			
Vertrouwen			
Kwaliteit van bedrijfsvoering en -management			
Innovativiteit			
Sociale vaardigheden			
Andere aanvullende competenties			
Samenwerkingsbereidheid			
Samenwerkingservaring			
Samenwerking met u			

Stap 2

Vul deze lijst ook in voor u zelf. Voor een goede samenwerking is het immers nodig dat u min of meer gelijkwaardige ondernemers en bedrijven zoekt die bij u en elkaar passen. Vul daarnaast in wat u zelf een bepaalde ondernemer te bieden hebt.

Stap 3

Bekijk samen met een ander - uw partner, een vriend, collega of adviseur - wat de mogelijkheden zijn:

- Met welke ondernemers hebt u al eens samengewerkt? Kan deze samenwerking meer structureel van aard worden, of sterker worden gemaakt?
- Met welke andere ondernemers klikt het, en op welke terreinen zou samenwerking u beiden iets kunnen opleveren wat betreft het bereiken van uw doelen?





Stap 4

Zoek het gesprek op. Door met anderen van gedachten te wisselen kunt u achterhalen of samenwerken iets voor u is.

- Vraag uw buurman op de koffie;
- Neem deel aan een studieclub en praat door over strategische keuzes;
- Bezoek een beurs en leg contacten met nieuwe collega's en adviseurs;
- Vraag raad en advies aan mensen die u toch al ontmoet en die u inmiddels vrij goed kennen.

Kortom, geef uw oren en ogen de kost en vergeet niet collega's te vragen naar hun plannen voor een vitale toekomst, hun visie op samenwerking en hun behoeften - waar u mogelijk bij aan kunt sluiten. Praat, maar vraag en luister vooral ook. Zo weet u wat die ander bezighoudt. Mocht u verder met elkaar willen, dan is het van

essentieel belang dat u heel grondig een aantal zaken met elkaar doorspreekt en elkaar verstaat (zie ook H8).

Adviseurs, accountants, relatiebeheerders van banken, vertegenwoordigers, Kamers van Koophandel en andere dienstverleners komen ook bij uw collega's en bij andere ondernemers over de vloer. Ze weten heel goed wat daar speelt. Wellicht kunnen ze u in contact brengen met ondernemers uit hun netwerk. Ook al kent u een mogelijke partner nog niet, u zou misschien wel heel goed kunnen samenwerken!

Derden – adviseurs, accountants, relatiebeheerders bij banken – kunnen u beter adviseren als ze een goed beeld hebben van wat u wel en niet wilt. Het is dus belangrijk voor u zelf het een en ander goed door te denken en liefst ook op papier te zetten. Adviseurs kunnen u trouwens ook helpen uw eigen visie, doelen, strategie en samenwerkingsbereidheid helder te krijgen.

Op één lijn

Vrijblijvend 'ja' knikken is niet genoeg om op de lange termijn een harmonieuze samenwerking te bewerkstelligen. Bij onduidelijkheden en twijfels moet u het lef hebben om dóór te vragen en ervoor te zorgen dat u uiteindelijk, voordat de handtekeningen zijn gezet, allemaal op één lijn zit. Zodat het beeld dat u heeft van wat ondernemer B denkt en wil, klopt met wat B werkelijk denkt en wil. En omgekeerd, en dit geldt voor alle betrokkenen. Als al deze beelden op elkaar aansluiten, versterken ze elkaar zodanig dat ze als fundament voor het op te bouwen samenwerkingsverband kunnen dienen.

8 Voorwaarden voor de start

Alles is nu duidelijk. U wilt samenwerken en u weet ook met wie. Maar hebben alle aspirant-partners dezelfde ideeën, verwachtingen en inzet? Voor de start moet vaststaan dat iedereen op één lijn zit.

Probeer inzicht te krijgen in de mogelijke partners. Hoe zij over u denken, over elkaar en over alle (on)mogelijkheden van samenwerking.

- Verstaan u en de andere partners elkaar goed als het gaat om:
 - de doelen die u en de anderen zichzelf stellen, zowel voor de individuele bedrijven als voor het samenwerkingsverband?
 - de richting waarin de bedrijven en het samenwerkingsverband zich in de toekomst zullen moeten ontwikkelen om kansen te benutten en uitdagingen aan te kunnen?
 - de manier waarop deze visie verwezenlijkt zou moeten worden? Zie ook H2, kader 'Doelgericht ondernemen met strategie als middel';
 - de betekenis en meerwaarde die het voorgestelde samenwerkingsverband in dit geheel heeft?
 - de voorgestelde samenwerking en hoe die er praktisch uit gaat zien? Bijvoorbeeld:
 - welke activiteiten samen worden gedaan op welke locatie en met welke hulpmiddelen;
 - welke activiteiten juist door specialisten in

het verband worden gedaan;

- hoe de afstemming plaatsvindt tussen gemeenschappelijke en specialistische taken?
- Is er duidelijkheid over de samenwerkingsbereidheid en -geschiktheid van alle geïnteresseerde collega's?
- Is duidelijk op welk(e) terrein(en) u en de potentiële partners willen en kunnen samenwerken?
- Hebt u samen met uw collega's een goed beeld van en overeenstemming over de gevolgen die het aangaan van een samenwerking zullen hebben, bijvoorbeeld op het terrein van:
 - rol- en taakverdeling;
 - beslissingsbevoegdheid en aansprakelijkheid;
 - inbreng van arbeid, kapitaal, grond, machines en/of gebouwen en de beloning voor deze inbreng?
- Zijn de voor- en nadelen van de samenwerking voor u en de andere partners helder? Zijn de voordelen voor iedereen van dien aard dat u allemaal de samenwerking overtuigd aangaat? Denk daarbij niet alleen aan financiële maar ook aan strategische en sociale voordelen. Zie H3 over de voor- en nadelen van samenwerking.
- Staan er achter de partners mensen (echtgenoten, kinderen, personeel, etc.) die op enige wijze invloed kunnen hebben en zo ja, zijn hierover goede afspraken te maken?





Is het antwoord op alle hiervoor genoemde vragen 'ja' en is de samenwerking meer dan alleen het uitwisselen van wat machines en arbeid, dan is het verstandig afspraken op papier te zetten. Laat dit controleren of begeleiden door een deskundige buitenstaander, bij voorkeur iemand met een juridische achtergrond, die alle gevolgen goed kan overzien. Houd ook de volgende criteria in het oog, naast de in dit hoofdstuk al genoemde zaken:

- Zijn de afspraken zakelijk en helder opgesteld?
- Is er flexibiliteit ingebouwd, bijvoorbeeld voor calamiteiten (zeer nat oogstseizoen) en veranderende omstandigheden (kind dat wil instappen in het bedrijf van de ouders)?
- Worden privépartners bij het verband betrokken of juist niet? Hoe is de inbreng van hen en eventuele kinderen geregeld?
- Last, but not least: is een eventuele beëindiging van de samenwerking goed geregeld? Wat als één partner wil uitstappen?

'Het begin van een goede samenwerking is een goede exit-strategie.' (P.L. de Wolf, PPO, 2007)

Er komt heel wat bij kijken om een samenwerking tussen meerdere partners goed te doordenken! Gaat het om een vergaande samenwerking of een partnerschap tussen meer dan drie collega's, dan kan het

handig zijn om een onafhankelijke procesbegeleider of communicatieadviseur bij de gesprekken en het proces te betrekken. Goede communicatie is van essentieel belang voor een goede samenwerking.

Belemmeringen

Ondernemers die al samenwerken hebben in een workshop de belemmeringen opgenoemd die volgens hen de oprichting van een samenwerkingsverband kunnen dwarsbomen. Je kunt ze maar beter kennen... Een greep uit de oogst:

Bij de ondernemer:

- Gebrek aan urgentie of noodzaak;
- Gebrek aan zicht op de eigen kwaliteiten en valkuilen;
- Angst voor het onbekende, risicomijdend gedrag;
- Gebrek aan kennis over het opzetten van een samenwerkingsverband;
- Gebondenheid aan de historie van het eigen bedrijf;
- Te snel resultaat willen zien.

Financiële, juridische en administratieve problemen:

- Fiscale problemen;
- Moeite om een passende juridische vorm te vinden;
- Administratieve rompslomp of juist het ontbreken van afspraken.

Wiebe Nauta, Ko-alitie met vijf melkveehouders:
'Uiteindelijk moet iedereen er wel beter van worden'

Als bedrijfsadviseur bij een accountantskantoor zag hij het in de praktijk: wijkers en blijvers zochten elkaar wel op om de overdracht van melkquota te regelen, maar blijvers gingen onderling niet over tot samenwerking. Terwijl daar wel reden voor is, meent Wiebe Nauta uit Koudum: door de ontwikkeling van de melkprijs wordt kostenefficiëntie en dus schaalvergroting juist voor de blijvers belangrijk. Toen hij zijn adviseursbestaan drie jaar geleden opgaf voor de boerderij, liet het hem niet los. Hij schreef een projectvoorstel over de samenwerking tussen wijkers en blijvers, benaderde enkele voormalige klanten en onderzocht de mogelijkheden met een groep geïnteresseerde ondernemers. 'Uiteindelijk zijn we een ruwvoerpilot gestart met vijf melkveehouders, om eens te kijken wat er gebeurt als het serieus wordt. Dat ging heel goed.' Onder de naam Ko-alitie komen de ondernemers wekelijks bij elkaar om het werk te evalueren en om de planning voor de komende week vast te stellen. De leden werken voor elkaars bedrijf, wat allemaal onder de marktprijs verrekend wordt. Ze huren stalruimte of land van elkaar en schaffen samen machines aan. 'Je moet wel zakelijk zijn, maar je moet elkaar ook wat gunnen. Uiteindelijk moet iedereen er beter van worden. We krijgen ondersteuning van een regisseur van

LTO Noord projecten, die erop toeziet dat iedereen voldoende aan zijn trekken komt en de benodigde kennis in huis heeft. Zij houdt het overzicht.'

Snelle schaalsprong

De toekomstplannen van de Ko-alitie zijn groot en een dezer dagen moet duidelijk worden hoe ver ze willen gaan. 'De bedoeling is dat we van vijf locaties naar drie gaan, en uiteindelijk naar één. Dat is een schaalsprong van 300 naar 600 koeien en misschien wel 1200 in de toekomst. Ik ben vóór. Mijn bedrijf heeft een melkquotum van 600 ton en dat is wel levensvatbaar, maar als ik wil groeien duurt het misschien wel 15 jaar voordat ik die omvang bereik. Bovendien zou ik het alleen niet aankunnen, ik zou mensen moeten inhuren. Met z'n vijven kan het in zeven jaar en dan heb je het voordeel dat je met heel betrokken ondernemers samenwerkt.'

Wiebe Nauta



9 De concrete stappen om tot samenwerking te komen op een rij

Dat u bij het aangaan van een samenwerkingsverband niet over één nacht ijs moet gaan, blijkt wel uit de voorgaande hoofdstukken. In dit hoofdstuk maken we de stappen concreet, kort maar krachtig.

Samenwerkende ondernemers die deelnamen aan een workshop over het oprichten van samenwerkingsverbanden, bestempelden de volgende acties als 'noodzakelijk':

- De intenties en doelstellingen op langere termijn uitspreken en commitment zien te verkrijgen (zie H10);
- De organisatie strak opzetten (zie H10);
- Een rechtsvorm kiezen die past bij zowel de samenwerkingspartners als het doel van de samenwerking;
- Een heldere verhouding uitwerken tussen beloning van operationele, management- en ondernemerstaken;
- Knelpunten inventariseren en uitdiscussiëren;
- Het proces om tot samenwerking te komen inrichten en de voortgang bewaken;
- Essentiële kwesties vastleggen met hulp van een expert, waaronder de spelregels voor ontbinding van het samenwerkingsverband.

Het gevoel van 'Dit is en blijft van mij', bijvoorbeeld bij bepaalde percelen of machines, kan bij vergaande samenwerkingsvormen remmend werken. In dat geval kan een aandelenstructuur uitkomst bieden.

De keuze van de (juridische) vorm wordt bepaald door enerzijds de intensiteit waarmee de partners willen

samenwerken en anderzijds de autonomie die ze willen behouden. Er zijn zeer losse vormen denkbaar met als basis contractuele afspraken (Service Level Agreements en franchising). Denk ook aan transacties, netwerken en allianties. Helemaal aan de andere kant van het spectrum is er het gezamenlijk eigendom, bijvoorbeeld in de vorm van een consortium of joint venture.

Onderstaande figuur geeft een indruk van mogelijke vormen (Naar Klein Woolthuis, Winnen kan ook samen, Universiteit Twente OndernemersCentrum, 1998).

Er is qua juridische invulling veel mogelijk. Overigens zijn bekende vormen zoals B.V. en V.O.F. sinds 1 januari 2008 veranderd. Voor nadere informatie kunt u het beste terecht bij uw adviseur.

Intensiteit van de samenwerking

Autonoom handelen

Autonomie, volledige controle over eigen activiteiten

Samenwerken op projectbasis

Tijdelijk, projectleider maakt regels per project

Langdurige relatie

Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels

Co-development

Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben

Integratie van activiteiten

Integratie van activiteiten door bijvoorbeeld een stichting, B.V., coöperatie, franchise



Jan Terwel, opschalen via maatschap:

'De een bouwt af, de ander kan uitbreiden'

Koeien en varkens met de buurman, een akkerbouwbedrijf met zijn neef, Jan Terwel uit Voorst is van alle markten thuis. En dat heeft voordelen voor alle betrokkenen. 'Met mijn buurman werk ik samen omdat hij zijn bedrijf wil afbouwen, terwijl ik juist mijn bedrijf wil uitbreiden. Mijn doel is zijn melkveetak over te nemen. Hij heeft geen opvolger maar vindt het wel mooi dat het bedrijf wordt voortgezet. Nu kan hij kan rustig afbouwen: hij doet nog het jongvee dat we hebben samengebracht op zijn boerderij. Melken doen we centraal hier op de boerderij, dat is het meest efficiënt.' De voordelen over en weer zijn duidelijk; de neuzen staan dezelfde kant op. 'Je moet het elkaar gunnen denk ik. Hij gunt mij de bedrijfsuitbreiding en ik waardeer hem als vakman. Vervolgens kun je de rest gaan invullen.' Terwel is als vennoot in het bedrijf van zijn buurman gekomen, die nog steeds zelf de dagelijkse leiding heeft. Allebei profiteren ze van de kosten- en efficiencyvoordelen. Ze hebben nog maar één machinepark en kopen samen in. 'We vinden het plezier in het eigen bedrijf belangrijker dan het rendement en daarom werken we op basis van vertrouwen. Je kunt niet alles heel precies opsplitsen per hectare.'

Sneller opschalen

Dat ze een onafhankelijke persoon hebben ingeschakeld om het proces van samenvoeging te begeleiden, was een succesfactor meent Terwel. 'Maatschapvorming met derden stond nog in de kinderschoenen en deze adviseur heeft de belangen van ons beiden goed in de gaten gehouden. Het is gemakkelijker om dat over te laten aan een onafhankelijke partij dan alles samen te moeten uitonderhandelen, vooral als het op scherp gaat.'

Naast de samenwerking met de buurman is Terwel ook nog vennoot bij een neef. Die nam het bedrijf van zijn ouders over maar wilde het niet alleen runnen. 'Mijn neef heeft ook nog een fulltime baan. Nu gebruiken wij zijn grond om gras en maïs te verbouwen voor ons bedrijf. Het voordeel van samenwerken is dat je sneller kunt opschalen, zonder te hoeven investeren in grond.' Voor Terwel is dat belangrijk want uitbreiden is zijn doel voor de toekomst: hij heeft maar liefst drie opvolgers. 'De twee oudsten komen volgend jaar van school, we gaan dus nog wel even door met uitbreiden.'

Jan Terwel



10 Vitaal verder

Eenmaal opgericht kan iedereen aan de slag binnen het samenwerkingsverband. Nu is het zaak de organisatie topfit te houden.

Ondernemers en adviseurs noemen de volgende zaken die volgens hen van belang zijn voor een vitaal samenwerkingsverband:

- Winst maken;
- Open en efficiënt communiceren, onder andere:
 - Goede afspraken maken - en vastleggen - over rolverdeling, functies, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, etc.;
 - De samenwerking regelmatig evalueren en opnieuw afstemmen, visie, voordelen en doelen benoemen;
 - Irritaties geen kans geven of bespreekbaar maken;
 - Elkaar complimenteren en motiveren, successen vieren;
- Duidelijkheid scheppen, onder andere:
 - Zorgen voor helder inzicht in kosten/batenverhoudingen;
 - Inbreng van iedere partner in de bedrijfsopbrengst zichtbaar maken;
 - Vermogen en exploitatie gescheiden houden;
 - Intreden en uittreden per jaar mogelijk maken;
 - Ook genoemd: privé en zakelijk gescheiden houden;

- Dynamiek in de samenwerking bevorderen, onder andere:
 - Bouwen aan vertrouwen. Niet alles zelf doen, bouwen aan wij-gevoel.
 - Uitdagingen blijven zoeken, nieuwe ideeën met elkaar afstemmen (nieuwe productmarkt-combinaties definiëren, nieuwe samenwerkingspartners zoeken);
 - Flexibiliteit behouden;
 - Samen regelmatig iets leuks/anders doen.

Maak van tevoren een checklist van de belemmeringen die een gezonde voortzetting zouden kunnen bemoeilijken en bespreek mogelijke oplossingen met elkaar:

Financieel-economische belemmeringen:

- Financiële tegenvallers.

Strategische belemmeringen:

- Wegvallen van het oorspronkelijke doel van de samenwerking of het niet kunnen realiseren van de doelstellingen;
- Het uiteenlopen van ontwikkeling/groei van de afzonderlijke bedrijven;
- Plotselinge veranderingen in de bedrijfssituatie zoals ziekte, ongeluk, verlies, etc.



Persoonlijke en sociale belemmeringen:

- Verkeerde keuze van samenwerkingspartners of de toetreding van een nieuwe partner in een bestaand samenwerkingsverband;
- Wegblijven/verdwijnen wij-gevoel;
- Weerstand tegen samenwerking uit onwennigheid of elkaar niet meer aanspreken;
- Niet durven toegeven van fouten;
- Beschadiging van vertrouwen (afspraken niet nakomen, 'lijken uit de kast');
- Geen verantwoording naar elkaar afleggen en het ontbreken van 'eerlijke' rapportages;
- Uit elkaar groeien van inzichten.

Juridische belemmeringen:

- Fiscale wetgeving;
- Administratieve regelgeving;
- Trage totstandkoming van bestemmingsplannen;
- Onwil van instanties; het niet zoeken naar oplossingen.

Partners kunnen niet altijd zelf iets doen aan de belemmeringen; in dat geval kunnen ze samen naar oplossingen zoeken. Bij de overige belemmeringen is duidelijk dat de persoonlijke houding, kwaliteiten en inzet van iedereen doorslaggevend zijn voor het slagen van de samenwerking.

Tieo Schot, samenwerking op historische basis:

'Als er vertrouwen is, zie je steeds meer mogelijkheden'

Dertig jaar geleden ontstond het samenwerkingsverband tussen het landbouwbedrijf van Schot senior en het bedrijf van een weduwe die er alleen voorstond nadat haar man overleden was. Zij vroeg de vader van Tieo Schot of hij mee wilde werken bij de voortzetting van haar bedrijf. En zo geschiedde. Inmiddels hebben Tieo, zijn broer en de zoon van de weduwe de bedrijven overgenomen. Samenwerken doen ze nog steeds. 'De bedrijven zijn altijd gescheiden gebleven. De samenwerking beperkt zich tot arbeid en investeringen in machines. Er is geen juridische vorm, we werken op basis van vertrouwen.' Die juridische vorm is niet nodig meent Schot, juist omdat het eigendom gescheiden is. 'Als we morgen uit elkaar zouden willen, kan dat. Elke locatie heeft specifieke activiteiten en alle drie zijn we verantwoordelijk voor een deel van die activiteiten. De arbeid verrekenen we. Het aantal hectaren is bepalend, bijvoorbeeld voor de verdeelsleutel bij investeringen.' Al dertig jaar lang gaat het goed en de situatie geeft de partners een redelijk mate van vrijheid. 'Mijn broer en ik hebben daarnaast ook nog een koelbedrijf, dat kan in deze vorm. Onze compagnon is er wel altijd bij als we bespreken waar we in gaan investeren en ook als we tot aankoop overgaan. Drie weten meer dan twee.'

Vertrouwen aan de basis

Je moet dingen niet ingewikkelder maken dan nodig is, vindt Schot. 'Oogsten doen we in overleg. Alles wat je doet, moet je met argumenten kunnen onderbouwen. Dat doen we al jaren zo. Soms zijn mijn broer en ik het eens, soms mijn broer en onze compagnon, dat wisselt.' Vertrouwen, daar gaat het om is de overtuiging van Schot. 'Als er vertrouwen is, zie je ook steeds meer mogelijkheden. Ons koelbedrijf gebruiken we uiteraard ook voor de opslag van de eigen oogst. Zo hebben we de verschillende activiteiten naast elkaar kunnen opbouwen.'

En de opvolging, zal het bedrijf in de toekomst een nog breder samenwerkingsverband worden waarin meerdere kinderen deelnemen? 'Dat weten we nog niet. We hebben allemaal zoons, maar het is nu nog te vroeg om al over de opvolging te praten.'

11 De bal ligt bij u

Als u dit leest bent u bezig met de eerste stappen op weg naar samenwerking: u bent zich aan het oriënteren.

De laatste stap in deze brochure gaat terug naar het hier en nu: gaat u eens na of u met uw huidige strategie uw doelen kunt bereiken, ook op de langere termijn. Is uw bedrijf in de huidige vorm en omvang voldoende levensvatbaar en zo niet, welke strategie kiest u om dit te veranderen? Is de werkdruk beheersbaar en zo niet, wat gaat u daar aan doen? Mogelijk besluit u op grond van deze afwegingen om niet te gaan samenwerken, of juist wel.

Vraagt u zich af of u zelf en/of uw bedrijf wel passen in het plaatje van een samenwerkingsverband, bedenk dan dat samenwerking mogelijk is in vele vormen, zoals in deze brochure beschreven. Daarnaast zijn er steeds meer samenwerkingsvormen van tijdelijke aard.

Kortom, er zijn talrijke financiële, sociale en (teelt)technische voordelen die van samenwerken een serieuze optie maken om uw doelen beter te bereiken. Deze brochure is een handleiding voor een gedegen voorbereiding. De bal ligt nu bij u: samenwerking is een kans voor iedere ondernemer en komt met maatwerk binnen handbereik van velen.



12 Beslispunten

Hoe kom ik tot een succesvol samenwerkingsverband?



Colofon

Deze uitgave is grotendeels mogelijk gemaakt door een bijdrage van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit in het kader van het Beleidsondersteunend Onderzoeksthema 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt'.

Uitgever:
Wageningen UR (LEI, PPO en ASG)

Grafisch Ontwerp:
Wageningen UR Communication Services

Fotografie:
Arnhems Pers Agentschap (APA)

Druk:
Digigrafi, Wageningen



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

