PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Samen sterk

De ontwikkeling van Grootlandbouwbedrijf De Sjalon

Pieter de Wolf



Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR
Business-unit Akkerbouw, Groene ruimte en Vollegrondsgroenten
maand 2006

PPO nr. 32500240 00

Samen sterk

De ontwikkeling van Grootlandbouwbedrijf De Sjalon

Pieter de Wolf

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
Cluster Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroente
november 2010

PPO nr. 32500240 00

© 2010 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

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

Dit project is mede gefinancierd door

TRANSFORUM AGRO & GROEN

Projectnummer: 32500240 00

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
Cluster Akkerbouw, Groene Ruimte en vollegrondsgroente
Adres : Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
: Postbus 430, 8200 AK Lelystad
Tel. : 0320 - 291215
Fax : 0320 - 230479
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Inhoudsopgave

Pagina

VOORWOORD 5

1 INLEIDING 7
1.1 Heeft de akkerbouw toekomst in Nederland? 7
1.2 Akkerbouw in de Noordoostpolder 7
1.3 Opzet van dit rapport 8

2 DE ONTWIKKELING VAN DE SJALON 9

3 HET GROOTLANDBOUWBEDRIJF ALS CONCEPT 11
3.1 Baten 11
3.1.1 Bedrijfskundig 11
3.1.2 Sociaal 12
3.1.3 Psychologisch 12
3.2 Kosten 13
3.2.1 Bedrijfskundig 13
3.2.2 Sociaal 13
3.2.3 Psychologisch 13
3.2.4 Voorbereiding 14
3.3 Afweging 14

4 LESSEN VAN DE SJALON 15
4.1 Collega-agrarische ondernemers 15
4.2 Commerciële dienstverleners 16
4.3 Overheden 16
4.4 Kennisinstellingen 16

5 HEEFT SAMENWERKING TOEKOMST IN DE AGRARISCHE SECTOR? 19

6 DE SJALON VANUIT HET PERSPECTIEF VAN TRANSFORUM 21
6.1 Een nieuw type onderneming 21
6.2 Akkerbouw in metropolitaan gebied? 21
6.3 Corporate social responsibility in de Sjalon 22
6.4 De rol van een innovator 22

7 WAARDE VAN HET TRANSFORUMPROJECT VOOR DE SJALON 25
7.1 Waarde 25
7.2 Kanttekeningen 25
7.3 Conclusie 26

© Praktijkonderzoek Plant & Omgeving

Voorwoord

De akkerbouw in de Noordoostpolder speelt zich af binnen knellende randvoorwaarden. Bij het ontwerp van dit moderne akkerbouwgebeid zijn de bedrijven ingedeeld in percelen die toen toereikend waren. Inmiddels zijn de omstandigheden zo enorm veranderd dat het bijna onmogelijk is geworden om binnen deze grenzen als akkerbouwer nog een goed bestaan op te bouwen.
In het project De Sjalon hebben enkele innovatieve akkerbouwers een functionerend businessmodel gerealiseerd van een nieuw bedrijf dat door samenwerking en arbeidsdeling wel toekomstbestendig lijkt. Bovendien wordt in deze nieuwe vorm de ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde mogelijk waarmee hun positie in de keten is verstevigd.
Het bedrijf De Sjalon geeft een richting aan hoe akkerbouw in de Nederlandse deltametropool zou kunnen overleven. Het project heeft als voorbeeld landelijke bekendheid gekregen en vooral van het ontwikkelproces is veel geleerd. Met name de organisatievorm van De Sjalon is te beschouwen als een waardevolle innovatie.
De toekomst zal moeten uitwijzen of het bedrijf binnen de aanwezige grondverhoudingen in de NOP en doorgaande ontwikkelingen op de wereldmarkt zal blijven renderen. De inzet van de ondernemers is om continu te blijven werken aan vergroting van het bedrijf, kennisontwikkeling en de eigen positie in de keten. Bij een blijvende expansie zal de betekenis van het bedrijf voor de regio Noordoost polder onmiskenbaar blijken.
Het bedrijf De Sjalon is tot stand gekomen door een intensieve samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen, waarbij gewerkt is aan de ontwikkeling van kennis, competenties én onderling vertrouwen. Wij zijn er trots op dat wij als TransForum een positieve bijgedragen hebben kunnen leveren aan de realisatie van een nieuwe vorm van akkerbouw. Wij nodigen dan ook een ieder uit te leren van De Sjalon, waarvan de ontstaansgeschiedenis in dit rapport is gedocumenteerd.

Henk van Latesteijn,
Algemeen directeur
TransForum

1 Inleiding

1.1 Heeft de akkerbouw toekomst in Nederland?

Nederland wordt wel gezien als één groot (sub)urbaan gebied: Vrijwel overal zijn steden in de buurt en fungeert het platteland als uitloopgebied voor burgers. Dat, in combinatie met de hoge kosten voor grond en arbeid, kan brengen tot de gedachte dat de productiegeoriënteerde landbouw gaat verdwijnen uit Nederland. Anderzijds, deze voorspelde ontwikkeling is nog steeds niet bewaarheid. De agrarische productie weet zich nog steeds te handhaven, onder andere door een sterke intensivering van het grondgebruik, een sterke mechanisering en automatisering en door de voortdurende ontwikkeling van onderscheidende producten, bijvoorbeeld door de productie van uitgangsmateriaal of andere kennisintensieve producten.

Hierachter zit de drive van individuele agrarische ondernemers om boer of tuinder te blijven in Nederland. Zoals Paul Schnabel in zijn essay 'waarom blijven boeren?' al schreef, is deze vraag niet louter economisch te beantwoorden, maar is sprake van culturele en psychologische factoren. Nederlandse boeren en tuinders zijn voortdurend op zoek naar wegen om ook in de toekomst een boterham te verdienen als professionele boer of tuinder. Zo ook de ondernemers van de Sjalon. Zij hebben met elkaar een concept ontwikkeld en gerealiseerd waarmee zij voor zichzelf en voor anderen een gezond toekomstperspectief krijgen als akkerbouwer.

1.2 Akkerbouw in de Noordoostpolder

De Sjalon is ontwikkeld binnen de context van de Noordoostpolder. Deze polder in de voormalige Zuiderzee is ontwikkeld om in de voedselbehoefte van de groeiende Nederlandse bevolking te kunnen voorzien. Het plan dateert al uit de 19e eeuw, maar de polder is drooggelegd in de Tweede Wereldoorlog. Eind jaren '40 werden de eerste bedrijven aan de oostkant van de polder in productie genomen. De Noordoostpolder is een uniek gebied, wat tot in de details op de tekentafel is ontworpen. Onderdeel daarvan was de bedrijfsgrootte, gebaseerd op eenheden (kavels) van 12 hectare, met een oorspronkelijke minimum grootte van 12 hectare en een maximum van 48 hectare. De bedrijven van 12 hectare zijn later paarsgewijs samengevoegd tot bedrijven van 24 hectare. Daarnaast zijn diverse bedrijven via aankoop, pacht of huur groter gegroeid. Toch is het merendeel van de bedrijven in de Noordoostpolder nog steeds tussen de 24 en 48 hectare groot.



Binnen deze bedrijfsgrootte is een sterke intensivering en specialisatie noodzakelijk om een redelijk bedrijfsinkomen te realiseren. De oorspronkelijke gemengde bedrijven zijn vrijwel allemaal gespecialiseerd in de akkerbouw, mede vanwege de geschiktheid van de bodem. De akkerbouwbedrijven in de Noordoostpolder kenmerken zich door een aantal intensieve teelten, zoals pootaardappelen, witlof, peen en uien. Daarnaast staat de Noordoostpolder bekend als bloembollenteeltgebied: Veel akkerbouwers verhuren

land voor de teelt van tulpen of lelies.

Door de sterk gestegen grondprijs en de onder druk staande rendementen was en is het voor akkerbouwbedrijven erg moeilijk om het bedrijf uit te breiden via grondaankoop. Daarnaast is het huren van land bij andere bedrijven ook niet onbeperkt mogelijk: Er is veel concurrentie van onder andere bollentelers en de prijs voor goed huurland is ook hoog. Vandaar dat veel akkerbouwbedrijven tegen de grenzen van de groei zitten. Anderzijds lijkt groei noodzakelijk om het bedrijfsinkomen op peil te houden.

1.3 Opzet van dit rapport

De ontwikkeling van de Sjalon is ondersteund door een innovatieproject van TransForum Agro & Groen. In dit rapport worden de resultaten en lessen van dit project gedeeld met het brede publiek. Het is geen wetenschappelijke verhandeling, maar het document heeft het karakter van een ervaringsdocument. In hoofdstuk 2 wordt het ontwikkelingsproces van de Sjalon chronologisch beschreven. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het concept van het Grootlandbouwbedrijf en de voor- en nadelen daarvan zoals die in de Sjalon ervaren zijn. In hoofdstuk 4 worden de lessen van het Sjalonproject samengevat voor een aantal specifieke doelgroepen. Hoofdstuk 5 gaat kort in op het perspectief van samenwerking in de agrarische sector. In de hoofdstukken 6 en 7 wordt de waarde van TransForum voor de Sjalon en omgekeerd besproken. Hoofdstuk 7 is geschreven door Rik Eweg, projectmanager van TransForum, de overige hoofdstukken door Pieter de Wolf als projectleider namens Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

2 De ontwikkeling van de Sjalon

Deze ontwikkelingen vormen de context van de ontstaansgeschiedenis van de Sjalon. In 1998 kwam John van Woerkom bij zijn ouders, Arnold en Betty van Woerkom met de wens om op termijn het ouderlijk bedrijf over te nemen. Dit bedrijf in Bant was 48 hectare groot, waarvan 24 hectare in eigendom en 24 hectare huurland. Pootaardappelen vormen de kernactiviteit van het bedrijf. De wens van John en zijn toetreding tot de maatschap was aanleiding tot een verdere intensivering in de pootgoedteelt: de maatschap van Woerkom ging stammen telen, een arbeids- en kennisintensief productieproces van zeer hoogwaardig pootgoed. Ondanks dat was duidelijk dat op termijn het bedrijf geen volwaardig inkomen op zou kunnen leveren voor John. Dat was aanleiding voor Arnold om op zoek te gaan naar mogelijkheden om John een perspectiefvolle toekomst in de akkerbouw te kunnen bieden.

Zijn aanpak was afwijkend van wat gebruikelijk is in de agrarische sector: Niet omdat hij anderen betrok bij zijn zoektocht, maar omdat dit geen collega-boeren waren. Arnold had de ervaring dat collega-boeren moeite hebben om echte vernieuwing tot stand te brengen. Hij verzamelde dus een brainstormgroep om zich heen van mensen die wel affiniteit hebben met de sector, maar werkzaam zijn buiten de primaire sector. Met deze groep is een creatief proces doorlopen in ongeveer twee jaar, waarin veel gesprekken zijn gehouden met mensen in het bedrijfsleven, bij overheden en kennisinstellingen. Na ongeveer een jaar ontstond het idee van het Grootlandbouwbedrijf, gebaseerd op het principe 'schaalvergroting door samenwerking.' Dit is verder uitgewerkt tot een concept waarin de samenvoeging van individuele akkerbouwbedrijven leidt tot een aanzienlijke rendementsverbetering ten opzichte van de uitgangssituatie. Dit concept moest dus perspectief bieden voor ondernemers die zelfstandig niet in staat zijn om de benodigde schaalgrootte te realiseren. Het concept is door een accountantskantoor financieel, fiscaal en juridisch uitgewerkt in een businessplan.

Op basis van het businessplan is een prospectus ontwikkeld waarmee potentiële deelnemers zijn geworven. Daarvoor waren er al verschillende contacten met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit over de betrokkenheid van het ministerie bij de ontwikkeling van het Grootlandbouwbedrijf. In 2005, rond het moment dat potentiële deelnemers geworven werden, is het project ingediend bij TransForum Agro & Groen. Vanaf januari 2006 tot en met juni 2009 heeft TransForum geparticipeerd in de ontwikkeling van de Sjalon via een innovatieproject wat getrokken werd door Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR. In dit project zijn onderzoeks- en procesvragen opgepakt die in de ontwikkeling van de Sjalon naar voren kwamen.



In deze periode is de Sjalon als concept verder ontwikkeld door een groep potentiële deelnemers. Eind 2007 is besloten om de Sjalon daadwerkelijk op te richten, wat in maart 2008 ook is gebeurd. Bij aanvang had de Sjalon een omvang van bijna 100 hectare en waren er 3 mensen full time en 1 persoon part time werkzaam. In 2008 is nog 24 hectare aangekocht, waarmee de huidige omvang ongeveer 120 hectare bedraagt. Om de beoogde voordelen van het Grootlandbouwbedrijf te realiseren is nog een aanzienlijke groei nodig.

De juridische vorm van de Sjalon is een Commanditaire Vennootschap (CV) waarin de individuele bedrijven participeren, met daarnaast een onafhankelijke beheerseenheid in de vorm van een BV. Hierdoor kon het ondernemerschap van de deelnemers maximaal worden gehandhaafd en kon tegelijkertijd maximaal van de samenwerking worden geprofiteerd. Deze constructie vereist wel een onafhankelijke directeur in de BV, die in 2009 ook is aangesteld voor 1 dag per week. Begin 2009 is ook besloten om een Raad van Toezicht in te stellen, waaraan de directeur verantwoording af zou moeten leggen. Hierdoor wordt de onafhankelijkheid van de directeur groter. De ingebrachte arbeid van deelnemende ondernemers wordt vergoed via een standaard arbeidsvergoeding plus een rendementsafhankelijke vergoeding. Datzelfde geldt voor het ingebrachte kapitaal.

3 Het Grootlandbouwbedrijf als concept

Het concept kan het beste uitgelegd worden aan de hand van een kosten- en baten balans: Het blijkt namelijk dat er tegenover de baten van de Sjalon ook kosten staan. Deze balans bevat niet alleen economische parameters, maar ook sociale en psychologische aspecten. Één van de belangrijkste lessen van de Sjalon is opnieuw dat samenwerking niet uitsluitend een economisch verhaal is. Het sociale en psychologische aspect van samenwerking is essentieel en weegt voor agrarische ondernemers vaak minstens even zwaar als het economische.

3.1 Baten

3.1.1 Bedrijfskundig

Volgens het oorspronkelijke idee waren de belangrijkste bedrijfskundige 'baten' van het Grootlandbouwbedrijf:

- In de eerste plaats creëert het samenvoegen van (kleine) bedrijven schaalvoordelen in de primaire processen. Arbeid, gebouwen en mechanisatie worden efficiënter ingezet, waardoor de kosten per eenheid product gereduceerd worden. De berekeningen van PPO (zie Tabel 3.1) laten zien dat de kosten per hectare behoorlijk afnemen als de bedrijfsgrootte toeneemt. Daardoor stijgt ook het rendement en daarmee ook de vergoeding op ingebrachte grond, arbeid en kapitaal.

Tabel 3.1 Berekende kosten (€) bij verschillende bedrijfsgroottes

Kosten		**22 ha**	**220 ha**	**440 ha**	**880 ha**	**1100 ha**
Grondkosten	Totaal	28.740	287.440	574.890	1.149.770	1.437.220
	Per ha	1.307	1.307	1.307	1307	1.307
Kosten onroerend goed	Totaal	20.430	97.110	185.730	425.900	533.260
	Per ha	929	441	422	484	485
Werktuigkosten	Totaal	54.030	224.590	393.990	838.240	1.061.230
	Per ha	2.456	1021	895	952	965
Kosten arbeid	Totaal	41.870	178.332	326.949	450.352	492.020
	Per ha	1.903	811	743	512	447
Algemene kosten	Totaal	4.330	10.620	17.610	31.580	38.570
	Per ha	197	48	40	36	35
Opbrengst per € 100,– kosten[1]		55,80	79,71	93,24	95,53	96,50

[1] Voor een gezonde bedrijfsvoering met investeringsruimte dient dit getal minimaal € 90 per ha te bedragen (in de akkerbouw).

- Er kan kwantumvoordeel worden gerealiseerd op aan de inkoop- en afzetkant bij grotere schaal. In de prospectus van 2005 is uitgegaan van een inkoopvoordeel van 10%, wat bij 660 hectare neer zou komen op ruim € 30.000 per jaar. Daarnaast kan bij toenemende schaalgrootte de ketenpositie worden versterkt ten opzichte van afnemers en leveranciers.
- Door een grotere kapitaalsbasis en een hoger rendement zijn meer investeringen mogelijk, omdat beter aan financieringsvoorwaarden kan worden voldaan (zekerheden en rendement). In de prospectus werd uitgegaan van een reservering van 50% van het rendement voor vermogensopbouw van de Sjalon ten behoeve van investeringen. De overige 50% zou worden verdeeld onder de commanditaire vennoten op basis van inbreng van grond, arbeid en kapitaal.

Deze verwachte voordelen waren gebaseerd op een bedrijfsomvang bij start van de Sjalon van 660 hectare. In 2007 zijn nieuwe berekeningen uitgevoerd met de nog optimistische verwachting dat de Sjalon zou starten met ruim 200 hectare. Volgens berekeningen zou er dan nog steeds winst worden gerealiseerd, zelfs in het eerste jaar zou een winstuitkering van bijna 100.000 Euro kunnen plaatsvinden.
Echter, toen de Sjalon in 2008 van start ging met 100 hectare bleek het verhaal anders te zijn. Deze omvang is onvoldoende om grote schaalvoordelen te realiseren in de primaire processen en in de in- en verkoop. Er wordt ook onvoldoende rendement gerealiseerd om kapitaal op te bouwen en investeringen te doen. De berekende financiële voordelen werden ook deels opgeheven door de lasten van een aantal investeringen in machines en grond in 2008.
Toch bleken in 2008 en 2009 andere bedrijfskundige voordelen die ook al bij beperkte omvang duidelijk zichtbaar werden. Het grootste voordeel werd veroorzaakt door de specialisatie in het team. Met name de externe relaties met ketenpartijen kon hierdoor op een hoger plan komen. Enerzijds kan de Sjalon een hoge productkwaliteit realiseren, anderzijds ook qua kennis op hoog niveau opereren. Daarnaast is er ook meer tijd en aandacht voor de relatie zelf. Dit maakte de Sjalon, ondanks de beperkte schaal, tot een meer gelijkwaardige ketenpartner voor het aardappelhandelshuis waarmee de maatschap Van Woerkom al zaken deed. Het is evident dat de verhouding onderling behoorlijk is veranderd (ten goede) door de oprichting van de Sjalon.
Tot slot: Mits goed georganiseerd kan samenwerking in teamverband ook de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komen. Verschillende mensen met verschillende invalshoeken en kwaliteiten kunnen samen een beter onderbouwd en afgewogen besluit nemen. Dit is bij de Sjalon nog niet erg zichtbaar geworden in de praktijk. Het lijkt erop dat door onderlinge grote verschillen in competenties en besluitvaardigheid de gezamenlijke besluitvorming nog niet goed is ontwikkeld.

3.1.2 Sociaal

Vanaf het eerste begin was duidelijk dat het Grootlandbouwbedrijf ook een sociale dimensie heeft: Het concept biedt een toekomst voor (jonge) ondernemers die akkerbouwer willen zijn of blijven. Het kunnen realiseren van een 'way of life' biedt volgens de Sjalon ook levensvreugde en voldoening, zeker als daar een redelijke beloning tegenover staat. Deze verwachting is ook bevestigd: Een van de deelnemers had zijn bedrijf grotendeels verhuurd en werkte zelf vrijwel full time buitenshuis, maar zag de Sjalon als (enige) mogelijkheid om toch een bestaan als agrarisch ondernemer op te bouwen. Vanaf het moment van oprichting is het werkplezier voor deze ondernemer zichtbaar toegenomen.
Een tweede onderdeel van de sociale kant van de Sjalon is het gegeven van samenwerking: Het werken in een team, het samen verantwoordelijk zijn voor een (gezond) bedrijf kan veel waarde hebben voor mensen die vaak tamelijk eenzaam waren op hun bedrijf. Eigenaars van kleine akkerbouwbedrijven doen normaal gesproken vrijwel alle werkzaamheden zelf en hebben een beperkt sociaal leven door de grote arbeidsinzet op het eigen bedrijf.

3.1.3 Psychologisch

De Sjalon biedt psychologisch een aantal voordelen aan de participanten: Ze hebben een afgebakende en overzichtelijke verantwoordelijkheid binnen het bedrijf, ze kunnen zich daardoor specialiseren in een bepaald gebied wat waarschijnlijk ook hun belangstelling heeft en kunnen daarom ook beter presteren. Dat levert weer meer voldoening op. Ten opzichte van de uitgangssituatie kan dat een enorme verbetering zijn: Het takenpakket van een bedrijfshoofd van een klein akkerbouwbedrijf zonder personeel of zelfs zonder meewerkende partner is vaak zo breed, dat veel dingen niet of maar half gebeuren.
In het algemeen moet het mede-eigenaarschap van een succesvol bedrijf als de Sjalon ook leiden tot beroepstrots, iets wat bij kleine boeren vaak ontbreekt. Dit aspect is wel gedeeltelijk zichtbaar, bijvoorbeeld bij de grondaankoop in 2008. Anderzijds is de moeilijke financiële situatie in 2008 en 2009 voor deelnemers reden tot zorg, waardoor de trots op de Sjalon niet zo zichtbaar is.

3.2 Kosten

3.2.1 Bedrijfskundig



De organisatievorm van de Sjalon, met een onafhankelijke directeur en een vergoeding van ingebrachte arbeid op urenbasis, leidt tot behoorlijke managementkosten. Vooral door de beperkte schaal waarop de Sjalon is gestart drukken de managementkosten zwaar op het rendement. Daarnaast bleek het ook niet eenvoudig om een parttime directeur te vinden met de vereiste kwaliteiten. De samenwerking in de huidige vorm, met drie bedrijven met aanzienlijke onderlinge afstanden, zorgen er ook voor dat de transportkosten aanzienlijk zijn. Bij de ontwikkeling van het concept was voorzien dat de Sjalon zou starten met ongeveer 20 bedrijven, waardoor het mogelijk zou zijn om een aantal 'kernen' te vormen in verschillende delen van de polder. De aangekochte kavel ligt wel bij één van de drie bedrijven in de buurt en de verwachting is dat er op die locatie meerdere kavels te koop komen.
Feitelijk zijn de belangrijkste bedrijfskundige kosten de aanvangsinvesteringen: In de eerste plaats de start op kleine schaal, waardoor het rendement beperkt of zelfs negatief is. Vervolgens zijn een aantal investeringen in machines en grond gedaan. Met name de investering in de grond drukt de eerste jaren zwaar op het rendement, omdat de oogst pas een jaar later plaatsvindt en de financiële opbrengst zelfs pas twee jaar later wordt ontvangen. De machines zijn 'op de groei' gekocht en daarom relatief duur voor de huidige schaal. Overigens is de aankoop van grond feitelijk strijdig met het concept van schaalvergroting door samenwerking. De beslissing om grond aan te kopen kan daarom ook gezien worden als een noodsprong om toch te kunnen starten.

3.2.2 Sociaal

In sociaal opzicht worden ook kosten gemaakt: De Sjalon is met name in het begin sceptisch bekeken vanuit de omgeving. Potentiële deelnemers hebben soms ook sociale druk ervaren om er vooral niet in te stappen. Dat levert ook een zekere druk op om jezelf via de Sjalon te bewijzen naar buiten. Deze druk is op zich niet ongezond, maar werd en wordt soms wel als belastend ervaren.
Het samenwerken op zich kan ook als een kostenpost worden ervaren door (eventuele) deelnemers. Het delen van verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoording onderling wordt niet altijd als een vooruitgang gezien, zeker als men gewend was om alles alleen te doen.

3.2.3 Psychologisch

De meeste kosten zijn van psychologische aard: Samenwerking in de vorm van de Sjalon wordt door agrarische ondernemers in het algemeen ervaren als het (gedeeltelijk) opgeven van je zelfstandigheid als ondernemer. Feitelijk is dat ook zo, omdat zeggenschap en verantwoordelijkheden worden gedeeld. Dat blijkt psychologisch als een forse 'kostenpost' te worden gezien. Al staan er dan veel andere dingen tegenover en is de Sjalon de enige oplossing om werkzaam te blijven als ondernemer in de akkerbouw, het voelt toch als 'niet echt ondernemer'. De aanwezigheid van een directeur met beslissingsbevoegdheid kan dat gevoel nog versterken, wat ook duidelijk bleek bij één potentiële deelnemer die om deze reden is afgehaakt.
Dat is tegelijk een tweede psychologische 'investering': De keus voor de Sjalon heeft ook een keerzijde voor veel akkerbouwers, namelijk het erkennen dat men zelfstandig geen gezond toekomstperspectief heeft op het eigen bedrijf. Dat wordt ervaren als 'falen' als ondernemer. Dat is niet zo ervaren door alle deelnemers aan de Sjalon, maar in contacten met andere potentiële deelnemers bleek dit een factor van betekenis.
Een derde aspect is de druk van 'de grote getallen' voor individuele ondernemers: Door de toegenomen schaal van de bedrijfsvoering ten opzichte van hun eigen bedrijf zijn investeringen en kostenposten ook in absolute zin hoger. Dit blijkt soms lastig, bijvoorbeeld bij investeringsbeslissingen. Men schrikt dan van de

hoogte van het bedrag en van het aangegane risico en kan er soms zelfs letterlijk niet van slapen. De risicobeleving en het ondernemerschap (of het gebrek eraan) speelt hierbij een belangrijke rol.
Wat psychologisch gezien ook zwaar woog, was de indruk dat toetreden tot de Sjalon een onomkeerbare stap zou zijn. Om de continuïteit van de Sjalon niet al te zeer in gevaar te brengen, zijn pittige voorwaarden verbonden aan uittreding. Daarnaast was voor een aantal potentiële deelnemers ook wel duidelijk dat er in dat geval geen bestaan als akkerbouwer meer mogelijk zou zijn op het eigen bedrijf. Dat, in combinatie met de onzekerheid over het werkelijke succes van de Sjalon (de Sjalon bestond immers nog niet) maakte het voor veel potentiële deelnemers lastig.
Tot slot, een vijfde psychologische aspect is het gevoel van ondeskundigheid: Als deelnemer van de Sjalon moet je opeens kunnen begrijpen hoe de juridische structuur in elkaar zit en wat de fiscale consequenties zijn, moet je de financiële gegevens kunnen begrijpen, moet je op de hoogte zijn van allerhande ontwikkelingen en moet je professioneel met allerlei mensen en partijen om kunnen gaan. Dat leidt soms tot het gevoel van verlies van de controle over het bedrijf en het gevoel dat je niet meer alles volgt en doorgrondt.

3.2.4 Voorbereiding

Een van de belangrijkste investeringen ging letterlijk vooraf aan de Sjalon, namelijk de voorbereiding tot op het moment van realisatie. Het heeft heel wat voeten in de aarde gehad voordat de Sjalon opgericht kon worden. De gezamenlijke tijdsinvestering van brainstormgroep en ondernemers bedraagt vele honderden uren, verdeeld over meer dan vijf jaar. Daarnaast zijn behoorlijke kosten gemaakt voor het businessplan, de statuten en aktes van oprichting en voor begeleiding van het voortraject.
De Sjalon heeft bewust gekozen voor een grondige voorbereiding, omdat samenwerkingsverbanden die ‘maar begonnen’ met samenwerking vaak te maken kregen met dingen die vooraf niet goed waren doordacht.
Het betrokken zijn bij de voorbereidingen is ook een investering die ondernemerschap vraagt: Het participeren in een traject met een onzekere uitkomst en daar tijd of zelfs geld in steken vraagt competenties die niet alle akkerbouwers hebben.

3.3 Afweging

Al met al blijkt ook de afweging een persoonlijke: Wat weegt het zwaarst en wat zijn de alternatieven? Ook in de Sjalon geldt en gold dat individuele ondernemers verschillende afwegingen maken. Voor de één staat voorop dat de Sjalon de enige optie is om op termijn in de akkerbouw werkzaam te kunnen zijn en stapt er daarom in, de ander vindt zelfstandigheid zo essentieel dat hij besluit om niet toe te treden. Zelfs al is bedrijfsbeëindiging het enige alternatief.
Alles overziend kan wel geconcludeerd worden dat de belangrijkste ‘baten’ worden voorzien op het bedrijfskundige en sociale vlak, terwijl de belangrijkste kosten op het psychologische vlak liggen. Dat vraagt een goede afweging: Ben ik bereid om over bepaalde psychologische drempels te stappen om andere zaken te realiseren? Met andere woorden: Is het beoogde rendement mij als ondernemer de investering waard?



4 Lessen van de Sjalon

Er valt veel te leren van de ontwikkeling van de Sjalon. Om deze lessen overzichtelijk te presenteren, worden ze per doelgroep uitgewerkt.

4.1 Collega-agrarische ondernemers

- Los van de vraag of u al dan niet zou willen samenwerken: Wat wilt u überhaupt als agrarisch ondernemer met uw bedrijf? En hoe wilt u dat realiseren? Pas daarna komt de vraag of samenwerking u zou kunnen helpen om uw doelen (beter) te realiseren.
- Samenwerken heeft zowel kosten als baten. Het is belangrijk om een eerlijke afweging te maken en niet blind te staren op een bepaald bedrijfskundig (financieel) voordeel of een psychologische hobbel.
- Het werkelijke bedrijfseconomische resultaat kan heel anders zijn dan vooraf berekend. Denk er dus over na wat je gaat doen als de oogst tegenvalt of de prijzen slecht zijn, zeker als dat in de eerste jaren gebeurt. Voor iedere situatie is er een passend samenwerkingsmodel. In het algemeen geldt wel 'hoe verder de samenwerking gaat, hoe groter de voordelen.' Kortom: Als u grote voordelen wilt, zult u ook intensiever moeten samenwerken.
- Zorg voor deskundige begeleiding en advies als je een samenwerkingsverband gaat opzetten. Met name de juridische en fiscale kant van de organisatievorm vraagt specifieke deskundigheid die zelfs niet alle accountantskantoren of adviesbureaus hebben. Het ontwikkelen van een goede samenwerking (teamvorming) tussen ondernemers vraagt ook deskundige begeleiding.
- Denk vooraf na over het ontbinden van de samenwerking en laat je daarin goed adviseren (praktisch, juridisch, fiscaal en bedrijfseconomisch). Het is belangrijk om de gevolgen voor het individu wat uittreedt in beeld te hebben, maar ook van het samenwerkingsverband wat overblijft.
- Voor de start van een samenwerkingsverband heeft u een ander type ondernemers nodig dan voor de verdere opschaling ervan (wanneer dit gewenst is). In de ontwikkelfase moeten betrokkenen om kunnen gaan met risico's en (grote) onzekerheden. Daarna, als het samenwerkingsconcept zich min of meer heeft bewezen, is dat veel minder van belang.



- Wees erop bedacht dat financiers moeite hebben om de samenwerkingsconstructie te doorgronden en dat ze hierdoor financieringsaanvragen met de nodige voorzichtigheid behandelen. Het kan belangrijk zijn om te refereren naar een vergelijkbaar samenwerkingsverband, zodat een bank vergelijkingsmateriaal heeft. Sowieso is een goede toelichting door een deskundige belangrijk om de bank begrip en vertrouwen te geven in de constructie.
- Houd er rekening mee dat heel veel partijen en organisaties enthousiast zijn over wat je wilt en doet, maar in de praktijk weinig voor je kunnen betekenen. Overheden hebben moeite om private initiatieven te ondersteunen of hebben daarvoor lastige procedures en ingewikkelde voorwaarden voor opgesteld, dienstverleners en kennispartijen moeten betaald worden. Maak je dus ook niet te afhankelijk van deze partijen. Wees ook op bedacht op een fors cultuurverschil, als je toch tot samenwerking met deze partijen komt: Het zijn geen agrarische ondernemers, in de meeste gevallen zijn het grote organisaties waar processen traag gaan en waar medewerkers nog 10 andere dingen doen naast jouw 'project.' Overigens geldt dit breder voor innovatieprojecten door ondernemers.

4.2 Commerciële dienstverleners

- Samenwerking kan een reële optie zijn voor eigenaars van kleinere agrarische bedrijven, die toch een volledig inkomen uit het bedrijf willen halen. Bij advisering en begeleiding is het van belang dat deze ondernemers een eerlijke afweging maken en zich niet blind staren op één aspect.
- Wees erop bedacht dat samenwerking een menselijk verhaal is en dat potentiële deelnemers de sociale en psychologische aspecten vaak zwaar laten wegen.
- Met name voor adviseurs geldt: Zorg voor grondige kennis van de bedrijfskundige, economische, fiscale en juridische kant van samenwerkingsconstructies of verwijs ondernemers door naar deskundige partijen.
- Voor banken geldt: Veel samenwerkingsverbanden zijn unieke constructies en vaak economisch en juridisch behoorlijk complex. Vraag een goede toelichting door een deskundige of win deskundig advies in om financieringsaanvragen van samenwerkingsverbanden te beoordelen.
- Voor accountantskantoren geldt: Spreek ook regelmatig over de toekomstperspectieven van de onderneming en de ondernemer en stimuleer het denken hierover bij klanten. Gesprekken over jaarcijfers lenen zich hier goed voor. Indien nodig zouden relatiebeheerders hier ook in getraind kunnen worden, gezien de psychologische kant van dit verhaal.

4.3 Overheden

- De belangrijkste zorg die uit de Sjalon naar voren komt, is dat agrarische ondernemers zich onvoldoende voorbereiden op de toekomst. Financieel is het voor grondgebonden bedrijven vaak wel mogelijk om de status quo te handhaven, maar het inkomen komt steeds verder onder druk te staan en investeringen worden daardoor steeds moeilijker. Als ondernemers dan een toekomst willen als agrarisch ondernemer, moeten ze wel tijdig in actie komen. Dat begint bij het eerlijk onder ogen zien van de toekomstperspectieven van de huidige onderneming. Overheden zouden zich, samen met sectororganisaties, ketenpartijen en dienstverleners, af moeten vragen hoe dit gestimuleerd zou kunnen worden. Het is in het belang van de regionale economie en van de totale economische sector dat er iets gebeurt.
- Overheden zouden zich ook moeten bezinnen op de vraag hoe ze innovatieve ontwikkelingen willen stimuleren. Het publieke belang van vernieuwing en ontwikkeling in de agrarische sector is evident, maar veel innovatieve ontwikkelingen hebben een sterk privaat en soms zelfs een concurrentiegevoelig karakter. En in de meeste gevallen zijn individuele ondernemers financieel en qua expertise niet in staat om het zelf te doen. De oplossingen die door overheden worden uitgedacht hebben vaak lastige voorwaarden (openbaarheid van resultaten) en zijn vaak erg bureaucratisch. Los van de waarde die TransForum zeker heeft gehad voor de Sjalon, is TransForum / BSIK hier zeker een voorbeeld van. In ieder geval is belangrijk om altijd helder te zijn over verwachtingen en voorwaarden.
- Overheden moeten innovatieve ondernemers ook niet teveel 'knuffelen.' De grote aandacht die overheden besteden aan deze ondernemers, getuige de vele uitnodigingen voor bijeenkomsten en projecten, schept verwachtingen bij de ondernemers die niet altijd waargemaakt worden.
- In de Sjalon bleek dat overheden (ministerie van LNV en daardoor ook TransForum en een aantal kennisinstellingen) erg veel aandacht besteden aan de Planet- en People aspecten van duurzaamheid (zie ook hoofdstuk 6), terwijl ondernemers Profit als prioriteit nummer één benoemen. Wederzijds begrip en respect voor elkaars belangen is wezenlijk in een gezamenlijk project.

4.4 Kennisinstellingen

- De ontwikkeling van een samenwerkingsverband is een complex en boeiend proces, waardoor het als onderzoeksobject interessant kan zijn. Anderzijds: Ondernemers zijn vaak niet geïnteresseerd in wat anderen ervan kunnen leren, waardoor ze onderzoeksprojecten als een extra belasting kunnen

ervaren. Het is soms wel mogelijk om een 'deal' te maken met financiers en ondernemers: Dan worden belangen van beide gediend en doen beide tegelijkertijd concessies.

- Ook voor onderzoekers geldt: Maak van innovatieve ondernemers geen studieobject. Het is verleidelijk om de ondernemer met zijn unieke verhaal overal uit te nodigen, te interviewen en in onderzoek te betrekken. Ondernemers verwachten vaak wat terug en raken teleurgesteld in onderzoek(ers) als dit naar hun idee onvoldoende gebeurt. Daarnaast geldt dat dergelijke ondernemers niet model kunnen staan voor 'de agrarische ondernemer': Het zijn vaak pionierende, gedreven mensen die tamelijk eenzaam kunnen zijn in de sector.
- Wanneer kennisinstellingen betrokken zijn bij een project wat extern gefinancierd is, maar gericht op een innovatieve ontwikkeling van één of meer ondernemers: Zorg dat verwachtingen en voorwaarden wederzijds helder zijn en blijf dit gedurende het project ook doen. De ervaring met de Sjalon leert dat verwachtingen gaandeweg ook kunnen verschuiven.
- Sluit zoveel mogelijk aan bij de cultuur van agrarische ondernemers: Werk met een beperkte tijdshorizon, organiseer activiteiten buiten drukke periodes (zaai- en oogstperiode!) en wees flexibel in de tijdsplanning. Voor projectorganisaties is dit niet altijd handig. Communiceer dus naar de ondernemers als het niet gaat lukken.

5 Heeft samenwerking toekomst in de agrarische sector?

Diverse betrokkenen bij de Sjalon hebben zich regelmatig afgevraagd of intensieve horizontale samenwerking in de agrarische sector in opkomst is of toch een moeizaam verhaal blijft in de marge. Enerzijds kent de agrarische sector een lange geschiedenis van samenwerking, onder andere via coöperaties en sectororganisaties. Daarnaast zijn er ook veel bedrijven die met machines of grond samenwerken.
Echter, hoe zit het met vergaande samenwerking, waarbij alle aspecten van de bedrijfsvoering wordt samengevoegd, zoals de Sjalon? Tijdens de ontwikkeling van de Sjalon is er ook contact geweest met diverse samenwerkingsverbanden, die voor het merendeel ook nog maar relatief kort bestaan. De houdbaarheid van dergelijke samenwerkingsverbanden lijkt ook beperkt, getuige de voorbeelden van beëindigde samenwerking. Uit lopend onderzoek van Wageningen UR blijkt ook dat generatiewisselingen vaak het einde van een samenwerking betekenen.
De diepgewortelde hang naar zelfstandig ondernemerschap, de 'autonomie op het eigen erf', zorgt er ook nog eens voor dat veel agrarische ondernemers samenwerking al nauwelijks of niet overwegen, zeker in verdergaande vorm. Uit gesprekken met ondernemers vanuit de Sjalon komt de indruk naar voren dat ondernemers nog liever het bedrijf beëindigen dan in een samenwerkingsverband stappen.

De keerzijde van het verhaal is wel dat de noodzaak voor samenwerking toeneemt. De schaalsprong in de keten (denk aan retail en supermarkten, maar ook aan toeleveranciers) zorgt ervoor dat ook relatief grote producenten nauwelijks een onderhandelingspositie hebben. Samenwerking in de afzet, bijvoorbeeld via een producentenvereniging kan dan de positie van de producenten versterken in de keten. In de tuinbouw zijn er heel wat voorbeelden van dergelijke samenwerkingsvormen. Datzelfde geldt voor inkoop-samenwerkingsverbanden, die ook in andere sectoren zijn gevormd.
Maar hoe zit het met andere samenwerkingsvormen, zoals de Sjalon? Aan de ene kant zou je verwachten dat kleine bedrijven dergelijke samenwerkingsvormen aangaan om samen toch een toekomstperspectief te ontwikkelen. De Sjalon laat zien dat dit maar mondjesmaat gebeurt. De complexiteit en de consequenties van vergaande samenwerking staan bij veel ondernemers toch in de weg om eraan te beginnen. Daarnaast valt in contacten met andere samenwerkingsverbanden op dat de meeste ondernemers geen behoefte hebben om nieuwe deelnemers te werven en dat ze samenwerking ook niet promoten in de sector.



Het is waarschijnlijk dat lichtere vormen van samenwerking, met name aan de afzetkant, verder toe zullen nemen, terwijl zwaardere vormen van samenwerking slechts incidenteel tot stand komen. Het alternatief in diverse sectoren is dat ondernemers 'zetbaas' worden, door hun bedrijf te verkopen of te verhuren aan een andere (keten)partij of franchisenemer worden. In de intensieve veehouderij zijn dergelijke vormen al lang bekend en in de tuinbouw is deze ontwikkeling ook aan de gang. Hierbij gaat vaak een groot deel van het zelfstandig ondernemerschap verloren en is men vooral met de productie en/of het management bezig.

De vraag blijft uiteindelijk voor iedere individuele agrarische ondernemer: Wat wil ik, hoe realiseer ik dat, welke alternatieven heb ik (nog)? Als deze vraag in alle eerlijkheid wordt beantwoord, zou het kunnen zijn dat vergaande samenwerking à la de Sjalon wel vaker gaat voorkomen. Objectief gezien biedt deze vorm namelijk perspectief voor een aanzienlijke groep agrarische ondernemers.

6 De Sjalon vanuit het perspectief van TransForum

Dit hoofdstuk is geschreven door Rik Eweg, projectmanager van TransForum Agro & Groen en bevat zijn visie op de Sjalon vanuit het perspectief van TransForum.

6.1 Een nieuw type onderneming

De Sjalon is een voorbeeld hoe een aantal kleinere akkerbouwbedrijven gezamenlijk groter kunnen worden. De organisatie van het nieuwe bedrijf en de weg die de ondernemers aflegden om daar te komen is, volgens TransForum, de belangrijkste bijdrage aan innovatie in de agrosector. De initiatiefnemers van de Sjalon kozen een nieuwe weg om hun akkerbouwbedrijven voort te kunnen zetten binnen de huidige marktomstandigheden de oprichting van een gezamenlijk exploitatiebedrijf.
Het bedrijf bestaat uit een Commanditaire Vennootschap (CV) waarin de individuele bedrijven participeren en via 'inbrengovereenkomsten' hun productiemiddelen (pacht[1]- en eigen grond, opstallen en machines) hebben ingebracht. Daarnaast is er een BV voor beheer en exploitatie van de ingebrachte productiemiddelen. De deelnemers wilden hun eigen ondernemerschap maximaal behouden en tegelijkertijd maximaal profiteren van samenwerking. De ondernemers brengen arbeid in de BV en ontvangen daarvoor een vaste vergoeding en een rendementsafhankelijke vergoeding. Zij ontvangen ook vergoedingen voor de door henzelf ingebrachte productiemiddelen. De B.V. wordt aangestuurd door een onafhankelijke directeur die verantwoording aflegt aan een onafhankelijke raad van toezicht, dwz. dat de ondernemers hierin niet zijn vertegenwoordigd. Hierdoor wordt voorkomen dat de ondernemers in de BV aangestuurd worden door de directeur en tegelijkertijd als eigenaar de directeur aansturen.



In het project werd op drie niveaus aan de onderlinge relaties binnen de nieuwe organisatie gewerkt:

1. Procedures en structuren: Een accountant, jurist en fiscaal adviseur vertaalden samen met de ondernemers hun bedrijfsdoelen in een juridisch en fiscaal werkende organisatiestructuur en contracten;
2. Competenties: Met externe trainers ontwikkelden de ondernemers hun vaardigheden op het gebied van marktverkenning, ketendenken en management competenties.
3. Vertrouwen: onder begeleiding van de procesmanager vonden teambuildings bijeenkomsten, excursies en veel gesprekken plaats, waarbij ook de partners werden betrokken.

6.2 Akkerbouw in metropolitaan gebied?

De ontwikkeling van de wereldmarkt maakt schaalvergroting voor akkerbouwbedrijven die willen overleven van levensbelang. Schaalvergroting in metropolitaan gebied lijkt echter een onhaalbare zaak.
De Noordoostpolder is ontworpen voor akkerbouwbedrijven van 50 hectare. Dit is veel te klein voor de huidige markt omstandigheden, waarbij een schaalgrootte van 400 hectare als minimaal wordt beschouwd.

[1] Met de Dienst Domeinen zijn met behulp van TransForum afspraken gemaakt over de inbreng van pachtgronden.

Veel akkerbouwers in de polder beëindigen dan ook hun bedrijf. In de Noordoost Polder verwacht men een halvering van het aantal akkerbouwbedrijven: van 1200 in 2006 naar 500 a 600 in 2020. De initiatiefnemers hadden bij het ontwerp van de Sjalon een nieuw bedrijf van minimaal 600 ha voor ogen. Uiteindelijk zijn zij gestart met een bedrijf van 116 ha. De vraag is of een bedrijf van 600 ha uiteindelijk haalbaar zal blijken. Ook in de Noordoost Polder leidt metropolitanisering tot toenemende ruimteclaims van niet-agrarische functies. In haar structuurvisie neemt de gemeente Noordoost Polder afstand van het model met een stedelijke kern Emmeloord en daar rond omheen een open gebied. Nu kiest zij voor een structuur waarin allerlei 'metropolitane' functies een plek krijgen in het open gebied. Daarbij wordt ruimte gereserveerd voor recreatieve doeleinden, waaronder golfterrein, stadsuitbreiding, industrieterrein en glastuinbouw. Indirect legt de stadsuitbreiding van Almere en de ontwikkeling van de Ecologische Hoofdstructuur in Zuid Flevoland een claim op de Noordoostpolder grond, doordat Domeinen pachtcontracten wil beëindigen ten behoeve van uitplaatsing van bedrijven uit Zuidelijk Flevoland. Net als in andere metropolitane gebieden stijgen de grondprijzen als gevolg van de ruimtedruk. De prijs van bouwland in de NOP is gestegen van 35.000 Euro/ha in mei 2008 naar rond de 70.000 nu (mei 2009). Grondeigenaren "blijven op hun grond zitten" en verhuren hun gronden. Deze factoren samen maakten uiteindelijk dat de initiatiefnemers van de Sjalon niet met een bedrijf van de door hun beoogde omvang van start konden gaan.

Om toch een renderend akkerbouwbedrijf te realiseren zet de Sjalon niet al haar kaarten op schaalvergroting, maar werkt zij aan ook andere bedrijfsstrategieën, meer gericht op de productie van 'specialties'.

- Kennisintensivering en specialisatie (richting bodembeheer en verbetering van pootgoed voor aardappelen);
- Streven naar een sterkere positie in de keten, o.a. door samenwerking met pootgoed bedrijf van Rijn;
- Streven naar waardering door de omgeving om een 'license to operate' te verkrijgen o.a. door kwaliteitszorg en bijdrage aan regionale economie;
- Nieuwe (metropolitane) markten gaan bedienen met nieuwe producten of diensten zoals zorg en landschapsproductie;
- Verbindingen leggen met grootschalige productiebedrijven in niet-metropolitane gebieden in Oost Europa (als leverancier van pootgoed en wellicht mede-investeerder);
- Verbindingen zoeken met andere sectoren (veeteelt en binnen het project Agropark Flevoland);

6.3 Corporate social responsibility in de Sjalon

De Sjalon heeft haar ambities op ten aanzien van "Corporate Social Responsibility" nog niet gerealiseerd. Om daadwerkelijk een sterke ketenspeler te zijn, die ook op de thema's People en Planet een leidende innovatieve rol speelt moet het bedrijf groter zijn. Op dit moment gaat alle aandacht van de ondernemers uit naar het 'profit' thema, gericht op opschaling en een renderende bedrijfsvoering.
De ambitie is om uiteindelijk te komen tot een duurzame bedrijfsvoering. Daarvoor is een kwaliteitszorg systeem ontwikkeld, breder dan productkwaliteit (3P) en kwaliteitshandboek De ondernemers hebben vier thema's benoemd waarop ze zich willen onderscheiden en hebben deze vervolgens uitgewerkt en vertaald naar concrete acties.

6.4 De rol van een innovator

De procedures rond de besteding van overheidsmiddelen gaat i.h.a. gepaard met veel administratieve verplichtingen, zeker de BSIK regeling. Ondernemers streven i.h.a. naar minimalisering van administratieve verplichtingen. Voor effectieve innovatietrajecten is het belangrijk om een betere balans te vinden tussen de administratieve verplichtingen nodig om te besteding van publieke gelden te verantwoorden en de vermindering van administratieve druk voor de ondernemers waarmee wordt samengewerkt.
Als ondernemers een voor hen onbekend terrein betreden, hebben zij baat bij een partner die zich voor een

bepaalde periode met hen verbindt en die in staat is om hen te stimuleren, te coachen en te verbinden met overheids- en kennis partijen waartoe zij anders geen toegang zouden hebben. De ondernemers van de Sjalon spreken uit dat zonder de participatie van TransForum de Sjalon waarschijnlijk niet van de grond gekomen zou zijn. Een nog sterkere verbinding tussen ondernemers en TransForum, wellicht zelfs als mede-investeerder zou eraan bijgedragen hebben dat de agendering van de kennisvragen beter zou zijn afgestemd op de fasen in het proces dat de ondernemers doorlopen. Nu was de fasering van de kennisontwikkeling niet afgestemd op de behoefte van de ondernemers, die in de begin fases vooral behoefte hadden aan begeleiding en advies en pas later in het proces de behoefte aan nieuwe kennis voelden.
Tot slot kunnen we constateren dat continue reflectie op het proces, voorwaarde om de deelnemers aan een proces ook daadwerkelijk te laten leren, door ondernemers niet direct als productief wordt gezien. Methoden gericht op het daadwerkelijk organiseren van lerende processen van ondernemers moeten nog verder ontwikkeld worden.

7 Waarde van het TransForumproject voor De Sjalon

Tijdens een bijeenkomst met ondernemers en Stichting Ontwikkeling Agrarisch Ondernemen op 11 juni 2009 is een korte evaluatie gehouden van het TransForumproject. Tijdens de bijeenkomst werden twee vragen besproken:

1. 'Wat was/is de waarde van de door TransForum mogelijk gemaakte activiteiten voor De Sjalon?'
2. "Zou je, met de kennis van nu, het TransForumproject aanvraagd hebben voor De Sjalon?"

Deze evaluatie is de basis voor dit hoofdstuk, aangevuld met opmerkingen die in de loop van het project door de projectleider verzameld zijn.

7.1 Waarde

Het algemene gevoel van Stichting en Sjalon is dat de Sjalon er wellicht niet was gekomen zonder TransForum en er zeker anders had uitgezien. In de eerste fase, zo ongeveer tot de oprichting van de Sjalon in maart 2008, lag het zwaartepunt op de procesbegeleiding van de initiatiefgroep (later Stichting) en later van de projectgroep (ondernemers). In deze periode zijn een aantal cruciale momenten geweest in het proces, die mede dankzij de procesbegeleiding niet het einde van de Sjalon betekenden. De rol van het TransForumproject was dat er een bepaalde druk op het proces lag om toch tot resultaten te komen. Zonder deze druk was het niet onrealistisch dat de ondernemers en de Stichting waren gestopt met de ontwikkeling van de Sjalon. Deze druk stimuleerde de projectleider en de procesbegeleider om ondernemers toch weer bij elkaar te halen, de moeilijke discussies aan te gaan en beslismomenten te forceren. Eind 2007 is zo'n duidelijk aanwijsbaar moment voor De Sjalon, waar de energie vrijwel tot het nulpunt was gedaald. Toen is door de procesbegeleider een bijeenkomst belegd waar een persoon niet bij kon zijn. Tijdens deze bijeenkomst is een keus gemaakt voor de aansturingsstructuur (met een directeur) en is besloten om de Sjalon op te richten. De persoon die hierbij niet aanwezig kon zijn, had in de periode daarvoor deze beslissing steeds tegengehouden.
Vanaf begin 2008, zo rond de oprichting van de Sjalon, zijn de meeste kennisprojecten in gang gezet. De meeste projecten worden erg waardevol gevonden door de Stichting en de Sjalon. De ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem, de kennisontwikkeling over waardering van grond, een bijdrage aan de strategievorming om grond en kapitaal aan te trekken en de workshop met Telos en Bob Kiès worden met name genoemd. Individueel hebben betrokkenen van Stichting en Sjalon veel geleerd van deze projecten, er zijn waardevolle contacten gelegd en een deel van de kennis heeft inmiddels een toepassing in de Sjalon. Daarnaast wordt aangegeven dat een deel van de ontwikkelde kennis in feite de potentie van de Sjalon versterkt. In de verdere ontwikkeling van de Sjalon zal deze kennis van grote waarde zijn, al is dat nu (medio 2009) nog niet zo zichtbaar.

7.2 Kanttekeningen

De betrokkenen bij de Sjalon hebben het TransForumproject ook wel als een belasting ervaren, in meerdere opzichten. De administratieve verplichtingen van de uren- en kilometerregistratie worden in het algemeen niet erg gewaardeerd.
Het algemene gevoel is dat TransForum gaandeweg een andere positie heeft gekozen in het project: Bij de projectaanvraag werd benadrukt dat innovatieprojecten van TransForum mogen mislukken en dat dit voor TransForum ook erg waardevol kan zijn, terwijl gaandeweg voortdurend concretere verwachtingen werden uitgesproken om het project te kunnen voortzetten. Zo zou de Sjalon eind 2008 toch tenminste zicht op 200 hectare moeten hebben om nog een half jaar verlenging te kunnen krijgen.
Daarnaast is de indruk van de Sjalon dat TransForum zich in het begin van het project erg dienstbaar heeft opgesteld aan de Sjalon, maar gaandeweg meer een participant met eigen vragen en opgaven is geworden. Als voorbeeld wordt de naar het idee van de Sjalon opgelegde verplichting van monitoring & evaluatie genoemd. Deze exercitie is niet voortgekomen uit de wens van de Sjalon zelf, al speelt hier ook mee dat er

onvrede was over uitvoering en de resultaten van het monitoring&evaluatieproject.
De laatste reden waarom het TransForumproject als een belasting werd ervaren, was dat de uitvoering van veel onderzoeksprojecten naar het gevoel van de Sjalon in feite afleidden van hun eigenlijke prioriteiten. Met name vanaf de oprichting in maart 2008 werden de ondernemers grotendeels in beslag genomen door de bedrijfsvoering. Op datzelfde moment startte er een reeks onderzoeksprojecten vanuit de kennisvragen van de ondernemers. Het gaat dus niet om onbelangrijke projecten, maar om onderwerpen die op dat moment afleidden van de belangrijkste opgaven van de Sjalon, namelijk het op poten krijgen van een goed lopend bedrijf en een goede samenwerking. Enerzijds was er sprake van een behoorlijke tijdsclaim vanuit de projecten naar De Sjalon, anderzijds kregen de ondernemers ook het gevoel 'iets met de resultaten te moeten doen,' terwijl ze op dat moment andere dingen aan hun hoofd hadden. Kortom: Ondanks het feit dat het project verlengd is met een jaar, was de timing van een aantal onderzoeksprojecten niet heel gelukkig. Aan de andere kant waren de projecten wel waardevol voor de Sjalon, al wordt die waarde misschien pas na het TransForumproject verzilverd. Het alternatief was geweest om de onderzoeksprojecten niet op te starten, maar dat was nog minder aantrekkelijk: In dat geval had de Sjalon in een later stadium opnieuw geld moeten vinden om het onderzoek te financieren of ze hadden het zonder deze waardevolle kennis moeten doen.
Een ander aspect is dat er voortdurend spanning optrad tussen de doelen van TransForum en de behoefte van de ondernemers. In 2006 en 2007 was er weinig behoefte aan kennisontwikkeling, maar vooral aan begeleiding en advies. Pas in 2008 nam de kennisbehoefte toe, maar dan wel aan kennis op maat, specifiek gericht op de Sjalon. De Sjalon vraagt zich daarom af of TransForum, ondanks de waarde die het project heeft gehad, wel de juiste partij is geweest. Anderzijds: Er waren nauwelijks of geen serieuze alternatieven en iedere regeling heeft voorwaarden vanuit het eigenbelang van de eigenaar-financier van de regeling.

7.3 Conclusie



Het TransForumproject is waardevol geweest voor de Sjalon. Zonder dit project was de Sjalon niet zover gekomen, was er wellicht zelfs niet geweest. Daarnaast had de Sjalon er ook heel anders uitgezien. Zowel de begeleiding als de onderzoeksprojecten zijn van groot belang geweest voor de Sjalon. Beide zijn nodig voor een innovatieproces. In het geval van de Sjalon zou het kunnen zijn dat de procesbegeleiding wel het meest waardevolle aspect is geweest van het TransForumproject. Om het met de woorden van één van de Stichtingsleden te zeggen: "Innovatie is topsport en daar heb je dus een coach bij nodig." De onderzoeksprojecten hebben vooral bijgedragen aan de potentie van de Sjalon voor de toekomst. Kortom: Door de bijdrage van TransForum is de Sjalon gekomen waar ze nu staat en krijgt ze waardevolle bagage mee voor de toekomst.



