

Deze brochure is een publicatie van het project 'Schaalvergroting door Samenwerking', dat door Wageningen UR wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV.

Schaalvergroting door samenwerking

Het benutten van de kracht van combineren



WAGENINGEN UR

For quality of life

Colofon

De brochure Schaalvergroting door samenwerking is een publicatie van het project 'Schaalvergroting door Samenwerking'. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Het project maakt deel uit van de LNV Systeeminnovatieprogramma's.

Voor meer informatie over transitie en innovatie: zie www.syscope.nl

© 2008 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. Publicatienummer PPO 374

UITGEVER

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. (PPO B.V.)
Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
t 0320-291 111 f 0320-230 479
e info.ppo@wur.nl
i www.ppo.wur.nl

AUTEURS

Jorieke Potters, WUR-PPO
Arjan Veerman, WUR-PPO
Noen Jukema, WUR-PPO
Jan Buurma, WUR-LEI

FOTOGRAFIE

BINNENWERK PPO B.V. (tenzij anders vermeld)
OMSLAG Hans Dijkstra, bvBeeld

VORMGEVING

Wendy Buss, Grafisch Atelier Wageningen

DRIUK

Moderndruk b.v., Bennekom

Inhoud

Het belang van Schaalvergroting door Samenwerking	3
De Sjalon Grootschalige samenwerking in oprichting	5
Avantitexel Volwassen samenwerking op een Waddeneiland	8
Reflectie op ervaringen door deelnemers	11
Novifarm Startende samenwerking met zwager en buurman	12
Maatschap Biemond Neven zetten samenwerking van hun vaders voort	15
Aanzet voor een agenda voor actie	17
Uitnodiging tot deelname aan het netwerk	20

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, 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.

Het belang van Schaalvergroting door Samenwerking

>> De potentie van Schaalvergroting door Samenwerking

De Nederlandse landbouw is op zoek naar bedrijfssystemen die bijdragen aan een concurrerende en duurzame landbouw en tegelijkertijd tegemoet komen aan de wensen van de maatschappij. Er lijken zich voor de toekomst 2 ontwikkelingen in de bedrijfsstructuur van de land- en tuinbouw voor te doen. Enerzijds zal er een verandering plaatsvinden naar een grootschalige landbouw en anderzijds naar kleinschalige of verbrede landbouw. Deze brochure richt zich op grootschalige bedrijven uit open teelten, die door horizontale samenwerking zoeken naar schaalvoordelen. Schaalvergroting door samenwerking is belangrijk voor het kostenniveau per product, het inkomen en dus de continuïteit. De grote voordelen van schaalgrootte zitten aan de kostenkant en dan vooral bij de factor arbeid. Op enkele plekken in het land hebben ondernemers in de afgelopen jaren initiatieven genomen om verregaande samenwerking tussen hun bedrijven vorm te geven. Naast schaalvoordelen en mogelijkheden tot specialisatie biedt deze strategie ook interessante perspectieven voor het bieden van groen-blauwe diensten, het leefbaar houden van het platteland en het versterken van de relatie

met de maatschappij. Kortom, schaalvergroting door samenwerken is een strategie met een grote potentie om bij te dragen aan een duurzame Nederlandse landbouwsector.

>> De uitdagingen van horizontale samenwerking

Het opzetten van succesvolle horizontale samenwerking is een complexe uitdaging met verstrekkende gevolgen. Het raakt zowel de ondernemer persoonlijk, zijn familie, het bedrijf als de relatie met de omgeving. Het is zaak om een passende sociale, juridische en financiële organisatievorm te vinden. Daarnaast ligt er de uitdaging om bouwplan en arbeidsinzet zó te organiseren dat potentiële schaalvoordelen optimaal worden benut. Ook moeten efficiënte vormen worden gevonden voor management en communicatie. Het is een puzzel met waarden, belangen, interesses, competenties en mogelijkheden. Om de potentie van schaalvergroting door samenwerken ten volle te benutten moeten nieuwe wegen gebaad worden, hobbels genomen worden en doorbraken gerealiseerd worden. Dit is voor iedere groep ondernemers een eigen zoektocht met eigen uitkomsten, maar er liggen ook gemeenschappelijke uitdagingen.

De Sjalon

Grootschalige samenwerking in oprichting



>> Een degelijke toekomst waarborgen

Arnold van Woerkom is initiatiefnemer van het Grootlandbouwbbedrijf de Sjalon, een samenwerkingsverband in oprichting in de Noordoostpolder. Het doel van de Sjalon is om gezamenlijk te profiteren van financiële, sociale en maatschappelijke voordelen die de samenwerking zal opleveren. De belangrijkste motivatie voor het initiatief van Arnold is om opvolgers in de sector een goede toekomst te bieden. Een gesprek met een importeur van grondverzetmachines bracht hem ertoe een brainstormgroep te vormen om strategische plannen voor de toekomst te ontwikkelen. Inmiddels (begin 2008) staat het samenwerkingsverband in de startblokken: In 2008 wordt de Sjalon operationeel, met drie bedrijven die in totaal ongeveer 100 ha grond beheren. Deze start is wat kleiner dan oorspronkelijk gedacht en gehoopt.

>> Van strategie bepaling naar gezamenlijke actie

Het businessplan voor De Sjalon laat zien dat er in de akkerbouw prima rendement te maken valt, vooral als de schaal toeneemt. Schaalvergroting kan de bewerkingskosten

nog enorm verlagen (mechanisatie en arbeid) en biedt veel toegevoegde waarde vanwege de sterkere positie in de keten. In 2006 en 2007 is uitvoerig nagedacht met enkele ondernemers over de samenwerking. In 2006 zijn gesprekken geweest met 12 akkerbouwers. 6 ondernemers daaruit wilden serieus overwegen om samen te gaan werken in de Sjalon. In 2007 zijn er drie ondernemers afgevallen om verschillende redenen. Andere collega's kijken liever eerst de kat uit de boom. Doorgroeien naar een grotere schaal is de grote uitdaging voor de nabije toekomst. Daarom zal in 2008 veel aandacht uitgaan naar het verwerven van grond, ofwel door het vinden van nieuwe ondernemers of door het op een andere manier betrekken van grond, bijvoorbeeld via huren, kopen of beheren.

>> Werken aan vraagstukken

De afgelopen twee jaar zijn twee cruciale vraagstukken aan de orde geweest, namelijk het juridische model van samenwerking en beheer en de deelname van pachters. De oorspronkelijke juridische structuur voorzag in een BV met een onafhankelijke directie, waar ook de aansprakelijkheid ligt. Dit is

lange tijd ter discussie geweest. Uiteindelijk heeft men de knoop doorgehakt en is het oorspronkelijke model in grote lijnen overgenomen. Dat heeft wel tot het vertrek van één ondernemer geleid. De toetreding van pachters tot de Sjalon is ook een heikel punt geweest. In gesprek met de verpachter, Dienst Domeinen van het Ministerie van Financiën, bleek dat de voorwaarden heel moeilijk lagen voor de pachters. In 2006 was het gevoel dat men niet verder kon komen. In 2007 is echter met behulp van een juridisch specialist een aanzet gegeven voor een oplossing, die naar het nu lijkt wel acceptabel is voor zowel de pachters als Domeinen. Nu is de grote uitdaging om alles te organiseren om binnenkort ook echt samen te gaan werken. Dat gaat van bouwplan tot taakverdeling.

>> De toekomst

Naast opschaling en het verwerven van grond is de eerstvolgende grote uitdaging om de ketenpositie te versterken. Er zijn vergaande contacten met de fa. van Rijn (handelshuis in aardappelen, groente en fruit) over samenwerking, al is de vorm en inhoud nog niet helemaal helder. Daarnaast wil men ook aan de kant van de toeleveranciers op zoek naar samenwerking. Al in 2007 is sprake geweest van eventuele samenwerking met een melkveebedrijf. Uit

berekeningen bleek dat dit voor beide kanten erg aantrekkelijk zou kunnen zijn. Helaas is de veehouder in kwestie afgehaakt, maar de ondernemers van de Sjalon willen graag een nieuwe poging wagen met één of meer andere veehouders.

In 2008 en daarna zal de Sjalon ook aan de slag gaan met het maatschappelijk draagvlak, met name in de regio. Allianties met overheden en maatschappelijke organisaties zijn gewenst om de Sjalon echt betekenis te laten krijgen voor het gebied.

In de toekomst moet er een Grootlandbouwbedrijf staan wat duurzaam is: People, Planet en Profit. Vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid en de Profit wordt aan People en Planet gewerkt. De ondernemers zijn ervan overtuigd dat dit gaat lukken!



>> Innovatienetwerk van voorlopers in schaalvergroting door samenwerking

Een aantal innovatieve ondernemers uit de open teelten neemt het voortouw in het ontwikkelen van nieuwe bedrijfssystemen waar de Nederlandse landbouw mee verder kan. Het uitwisselen van ervaringen en inzichten met andere ondernemers en het ondersteunen van de ontwikkeling van de benodigde kennis kan de eigen zoektocht versterken en heeft grote waarde voor de maatschappelijke behoefte aan duurzame bedrijfssystemen. Vanuit die gedachte is het idee voor het opzetten van een innovatienetwerk schaalvergroting door samenwerken ontstaan. Deze voorlopers in Schaalvergroting door Samenwerking zijn met onderzoekers van het Landbouw Economisch Instituut (LEI) en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) een eerste keer bij elkaar geweest om de wenselijkheid en contouren van een innovatienetwerk te verkennen.

De deelnemers hebben uitgesproken dat het innovatienetwerk de volgende functies zou moeten vervullen:

- Uitwisselen van ervaringen
- Bundelen van krachten en creativiteit in het wegnemen obstakels
- Lobby voor erkennen belang van strategie
- Toegang tot onderzoeksprojecten

- Voorbeeld stellen en ervaringen beschikbaar maken voor anderen

Welke activiteiten het netwerk gaat ondernemen en in welke specifieke vorm dit het beste kan gebeuren is afhankelijk van de deelnemende ondernemers. Zij vormen immers het netwerk. De centrale vraagstelling tijdens de verkenning van de mogelijkheden was:

'Hoe kan de potentie van Schaalvergroting door Samenwerking optimaal benut worden om bij te dragen aan de ontwikkeling van het eigen bedrijf en een duurzame Nederlandse landbouwsector?'

>> De netwerkdeelnemers

De volgende vier samenwerkingsverbanden participeren in het initiatief:

1. Grootlandbouwbedrijf De Sjalon
2. Avantitexel
3. Novifarm
4. Maatschap Biemond

Vanuit de kennismaking tussen deze ondernemers en hun bedrijven hebben zij ervaringen met uitdagingen en mogelijkheden gedeeld en acties benoemd die de strategie Schaalvergroting door Samenwerking verder kunnen helpen. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn weerspiegeld in deze verkenning. In de gekleurde tekstvakken vindt u ter illustratie de



Avantitexel

Volwassen samenwerking op een Waddeneiland

>> Vaardigheden benutten in teamverband

Frits Bakker is één van vijf partners in het 500 ha en 1.300 vleeskalveren tellende samenwerkingsverband Avantitexel, voorheen Texelsun. Hij voert een groot deel van het management van het gemengde bedrijf. Bakker is al vanaf de middelbare school bezig met samenwerking en het combineren van mensen met verschillende vaardigheden.

>> Ontwikkelingen in de samenwerking

Het inzicht dat je niet overal goed in kunt zijn en dus elkaar kunt versterken was de aanleiding voor Frits Bakker om in 1992 te gaan samenwerken met drie collega's. De bedrijven zijn in één gezamenlijke exploitatie ingebracht in een VOF. Sinds 2005 is het samenwerkingsverband een nieuwe fase ingegaan. Vier nieuwe partners zijn erbij

ingetreden. Onder begeleiding van een externe procesbegeleider hebben alle partners aangegeven wat hun dromen en hun competenties waren en welke werkzaamheden ze met tegenzin deden. Zo heeft ieder een passende plaats in de samenwerking gekregen. Het resultaat was een enorme opluchting onder de deelnemers. De verantwoordelijkheden zijn ondergebracht in tweetallen en de spelregels voor besluitvorming en uittreding zijn vastgelegd in statuten. Als een partner wil uittreden dan moet hij zijn grond en gebouwen tegen marktconforme prijzen te koop aanbieden aan de VOF. De volgende stap in de samenwerking is het herverkavelen van percelen en functies van gebouwen. Per 1 januari 2006 zijn de acht akkerbouwbedrijven verder gegaan in een volledige fusie. Al snel na deze volledige fusie was het nodig om de recent opgestelde spelregels voor uittreding te hanteren. Vanwege een verschil van inzicht over de bedrijfsvoering zijn drie bedrijven uit het samenwerkingsverband gestapt. Het gaat om de twee bedrijven die vooral loonwerk doen en één bedrijf dat zich mogelijk wil gaan toeleggen op vollegrondsgroenteteelt. Ondanks dat er weldegelijk een gezamenlijke doelstelling

was vastgesteld werd dit toch verschillend geïnterpreteerd. Na verloop van tijd werd er toch verschillend gedacht over het hoofdoel, namelijk sturen op rendement. Ook voelt een akkerbouwer zich op zijn gemak als het werk zoveel mogelijk achter de ploeg ligt. Een loonwerker heeft een heel andere manier van denken. Hij heeft belang bij het spreiden van werk over een langere periode en voelt zich comfortabel als hij nog veel werk te doen heeft. Dit leidde mede tot verschil in werkwijze, waarop drie bedrijven zich hebben teruggetrokken uit Texelsun.

>> Worsteling met organisatiestructuur

Het was een teleurstelling dat er drie partners uit het samenwerkingsverband zijn gestapt. Sindsdien is de naam gewijzigd in Avantitexel. Avantitexel is opgezet met een platte organisatiestructuur vanuit het idee dat er natuurlijk leiderschap hoort te zijn. Dit is toch een knelpunt gebleken en naast het verschil in bedrijfsvoering één van de redenen geweest waarom het verband deels is uit elkaar gegaan. Frits Bakker heeft het ei van Columbus nog niet uitgevonden hoe de organisatiestructuur wel optimaal zou gaan werken. Samenwerkingspartners

worstelen toch met het probleem van het opgeven van zelfstandigheid. Het is een complexe zoektocht met een veelheid van aandachtspunten, waar externe ondersteuning zeer wenselijk is.

>> **Gezamenlijk de meerwaarde van samenwerking verankeren**

De basisgedachte van Avantitexel is dat iedereen erop vooruit moet gaan. Avantitexel kan nu bijvoorbeeld met 18 trekkers toe waar de 8 bedrijven voorheen 32 trekkers hadden staan, dat zijn forse besparingen. De ervaring uit Avantitexel leert dat verrekenen niet werkt bij samenwerken. Je loopt dan tegen vraagstukken aan als hoe je de volgorde van rooien bepaalt. In een najaar met moeilijke oogstomstandigheden geeft dat problemen. Binnen Avantitexel krijgt iedereen dezelfde arbeidsvergoeding en wordt er rente uitbetaald over ingebracht kapitaal. Het valt op dat de reacties positiever zijn naarmate hij verder van huis en de sector komt.

>> **De toekomst**

Avantitexel werkt nu aan visie-ontwikkeling. De uitdaging is het specificeren van een gezamenlijke stip aan de horizon, het hebben van een gezamenlijke meetbare, ambitieuze, realistische en tijdgebonden doelstelling waar de partners vanuit hun eigen kracht en kwaliteit aan kunnen werken. Avantitexel heeft veel geleerd van ervaringen uit andere sectoren met name de glastuinbouw, daar is men al verder met gezamenlijke inkoop en handel. Daar valt veel winst te behalen, hoe groter de omvang, hoe efficiënter je kunt inkopen, hoe meer garanties je kunt bieden. De uitdaging voor de toekomst is om de kartels in de landbouwwereld te doorbreken, dit levert forse besparingen op.

Reflectie op ervaringen door deelnemers

De samenwerkingsverbanden van de deelnemers zijn vanuit uiteenlopende beginsituaties en motivaties ontwikkeld. Ook bevinden ze zich in verschillende stadia van ontwikkeling en bewandelen ze verschillende wegen. Toch herkennen de deelnemers zich in elkaars ervaringen en streven. De deelnemers hebben het idee dat zij werken aan dezelfde uitdaging. Het ontwikkelen van een passende vorm van samenwerking en het vinden en bij elkaar houden van partners komen terug in de meeste verhalen.

Avantitexel is het langst bezig en ook het meest vergevorderd in de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Ook heeft het samenwerkingsverband intussen ervaring met de uittreding van een aantal partners. De drie andere samenwerkingsverbanden staan voor de uitdaging om voldoende partners te vinden om flinke schaalessprongen te maken.

De deelnemers zijn het eens met de uitspraak, dat succesvolle samenwerking voor 80% een kwestie van psychologie is. Het werd kernachtig samengevat met de uitspraak: "Mensen willen best veranderen, maar ze willen niet veranderd worden!". Dat

betekent dat de partners het nut en de noodzaak van samenwerking vanuit zichzelf moeten inzien. Het is vrijwel onmogelijk om ze met argumenten van buitenaf te overtuigen. De kunst is dus om aansluiting te zoeken bij de belangen en waarden van mogelijke deelnemers. Bij Avantitexel is het uitgangspunt, dat alle partners voordeel van de samenwerking moeten hebben. Het is een kwestie van gelijkwaardigheid in de samenwerking. Als het gevoel ontstaat, dat de één meer gelijk is dan de ander, dan kun je de samenwerking wel vergeten. Hetzelfde geldt als bij "de beste partner" het gevoel ontstaat dat de anderen meer profiteren van zijn inspanningen dan hijzelf. Het is dus een kwestie van balanceren. Bij het vastleggen van afspraken over vergoedingen voor ingebrachte eigendommen en verdeling van financiële resultaten moet "voortuitgang voor iedereen" het uitgangspunt





Novifarm

Startende samenwerking met zwager en buurman

>> **Gezamenlijke exploitatie van machines**

Hendrik Visser werkt sinds januari 2007 samen met zijn zwager en buurman Arie Noordam. De drie partners telen op ruim 300 hectare aardappelen, knolselderij, winter- en zomertarwe, suikerbieten, zaaiuien en eenjarige plantuien. Alle machines worden gezamenlijk geëxploiteerd in een VOF. De overige eigendommen zijn in het bezit gebleven van de individuele vennoten.

>> **Realiseren van economische en sociale voordelen**

Continuïteit van de bedrijven vraagt beheersing van de kosten, dat kan onder meer door schaalvergroting. Door gezamenlijke investeringen in het machinepark kunnen omvangrijke machines worden aangeschaft die geschikt zijn voor het bewerken van een grootschalig bouwplan. Door hun schaal-grootte kunnen ze efficiencyvoordelen

behalen en volume creëren. Daardoor zijn ze interessante partners geworden voor hun afnemers. De drie vennoten hebben het idee dat ze door de samenwerking beter kunnen inspelen op marktkansen. Daarnaast ervaren de partners sociale voordelen van hun samenwerking. Samen sta je sterker en weet je meer dan als je alleen je bedrijf zou runnen. Als één van de partners niet aanwezig kan zijn door bijvoorbeeld ziekte of vakantie kan het bedrijf gewoon door draaien. Ook is er door de samenwerking meer ruimte voor privé. Voor de komende tijd liggen er vooral vragen op het gebied van winstverdeling tussen partners en verdeling van arbeid binnen de samenwerking. Ook wordt er nagedacht over een optimale invulling van het bouwplan, waarbij risico's van afzet en prijzen zoveel mogelijk worden afgedekt. Hendrik en zijn partners willen hierin graag leren van andere initiatieven.

>> **Complementaire partners**

Samenwerking hangt af van personen. Je moet ervoor zorgen dat je elkaar nodig hebt en je moet weten wat je aan elkaar hebt. Dat betekent ook dat je kritisch naar elkaar moet blijven en elkaar op zijn tijd van feedback

moet kunnen voorzien als dat nodig is. Binnen de samenwerking brengt iedere partner zijn eigen sterke punten in. Hendrik is leidinggevende binnen het samenwerkingsverband en heeft het overzicht over de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd. Zijn zwager ontfermt zich over de administratie en voert de commerciële gesprekken met afnemers. Arie Noordam brengt vaktechnische kennis en stuurt het samenwerkingsverband vooral teelttechnisch aan.

>> **De toekomst in groeien**

Na ruim een jaar tijd kijken de partners tevreden terug op hun samenwerking. Er is een goed fundament gelegd. De partners zien perspectieven voor verdere samenwerking met telers in een minder vergaande vorm dan de huidige constructie. Omdat er binnen de Hoeksche Waard veel agrarische bedrijven zijn met oudere ondernemers zonder opvolgers, zijn er goede kansen voor verdere uitbreiding.

Een andere ervaring van Avantitexel is dat het verbindend werkt om het doel ver genoeg in de toekomst te zetten (bijvoorbeeld in 2015). Vervolgens kun je als samenwerkingsverband gezamenlijk nadenken hoe je dat doel kunt bereiken. Op die manier activeer je de kracht van het samenwerkingsverband en kun je makkelijker over eventuele geschilpunten in de toekomst heenstappen.

Belangrijker dan het voordeel van een grotere economische kracht is vermoedelijk het voordeel van een grotere sociale kracht. Je kunt als partners op elkaar terug vallen en gebruik maken van elkaars sterke kanten in de sfeer van kennis, ervaring en vaardigheden. Het maakt je minder afhankelijk van dure adviseurs en het is luchtiger en leuker voor het ondernemersleven. Het maakt de kans groter, dat je op je tachtigste met een tevreden gevoel kunt terugkijken op het leven.

Vastgesteld wordt dat er veel geleerd kan worden van andere sectoren. Samenwerking heeft in de glastuinbouw al een grotere vlucht genomen dan in de akkerbouw en veehouderij. Een mogelijke verklaring is de grotere complexiteit van de bedrijfsvoering en afzet-

markt in de glastuinbouw. Volgens sommige deelnemers bestaat in de akkerbouw en veehouderij het familiebedrijf nog bij de gratie van gestegen grondprijzen en minder bij de gratie van ondernemerschap. De verwachting is dat ook in de akkerbouw en veehouderij de concurrentie en de complexiteit van de bedrijfsvoering en afzetmarkt zal toenemen en dat daarmee de noodzaak voor samenwerking in deze sectoren zal toenemen.

Een veelgehoord argument tegen samenwerking is het inleveren van ondernemersvrijheid. De deelnemers horen anderzijds veel ondernemers klagen over lange werkweken, dure adviseurs en onbetaalbare investeringen. Het ligt er dus maar aan welke kanten van het vrije ondernemerschap je wilt benadrukken. De ondernemers die schaalvergroting realiseren door samenwerking zoeken binnen de samenwerking voldoende ruimte om eigen plannen te ontwikkelen. Ze ontdekken ook nieuwe ruimte door de samenwerking.

Ook in de uitdagingen om de strategie volledig te benutten herkennen de deelnemers zich. Het laatste deel van deze brochure is gewijd aan het verkennen van deze uitdaging.



Maatschap Biemond

Neven zetten samenwerking van hun vaders voort

>> Samenwerking is economisch interessant

Toen Boudewijn Biemond zijn vader opvolgde in het ouderlijk bedrijf heeft hij besloten ook de bestaande samenwerking voort te zetten. Hij ging samenwerken met zijn neef, die ook zijn vader opvolgde. In 1986 hadden de vaders samen 100 ha in gebruik. Nu hebben de twee neven samen 300 ha in

gebruik, 250 in eigendom en 50 ha landhuur voor aardappelen. De machines worden gezamenlijk geëxploiteerd. De samenwerking is opgezet door de vaders die als tweeling gewend waren samen te werken. Voor Boudewijn Biemond is vooral de overweging dat je gezamenlijk meer kennis en een beter inkomen kunt behalen de basis voor de samenwerking. Je bent een interessantere

Aanzet voor een agenda voor actie

partner voor aan- en afnemers en kunt modern ondernemen met de daarbij behorende investeringen. Daarnaast werkt het samen ook plezieriger dan alleen.

>> Behoud van ruimte om samen te werken

Het succes van samenwerking is voor 80% een kwestie van psychologie. Het is belangrijk begrip te hebben voor elkaars belangen en op basis daarvan emotioneel intelligent kunnen omgaan met geven en nemen. Voor het oplossen van praktische problemen is een goed ontwikkeld besef van gelijkwaardigheid van doorslaggevend belang. Nadeel van samenwerken is dat je niet altijd je eigen zin kunt doen, maar je went eraan te overleggen.

De samenwerking wordt geconfronteerd met natuurontwikkelingsplannen. Eén van de bedrijven wordt waarschijnlijk natuurgebied. Met vergoeding voor de grond is het probleem niet opgelost: want de meerwaarde van de samenwerking wordt daardoor niet gecompenseerd. Waar kan vervangende grond worden gevonden zodat de samenwerking en de daaraan gekoppelde schaalvoordelen kun-

nen voortbestaan? De overheid heeft geen oog voor deze consequenties. Dat heeft ook te maken met het oude instrumentarium dat de overheid hanteert. Wie helpt om deze vorm van planschade gecompenseerd te krijgen? Een andere vraag is, hoe je geschikte nieuwe partners vindt om te groeien naar 1000 ha? De neven vragen zich ook af of het rendement nog groter wordt door met meer bedrijven samen te werken.

>> Doorgroeien in de toekomst

In 2016 willen de neven zijn uitgekomen op een bedrijf van 1000-1200 ha.

Welke acties kunnen we gezamenlijk oppakken of zouden ondernomen moeten worden om de potentie van Schaalvergroting door Samenwerking optimaal te benutten? Dat was de centrale vraag in het laatste onderdeel van de ontmoeting. Dit leverde een diversiteit aan mogelijke acties op die geordend kunnen worden op het niveau waarop zij aangrijpen; de ondernemer, het samengestelde bedrijf en het ondernemersklimaat. Hieronder een overzicht van de genoemde acties, dat een aanzet tot een agenda voor actie is.

>> Mens-ondernemer

- Strategievorming voor het *mobiliseren* en *binden* van partners.
- Bieden van een 'objectieve' *procesbegeleiding* in het gezamenlijk vinden van een balans tussen emotionele overwegingen en rationele bedrijfsvoering.
- Faciliteren van het leertraject om te komen tot een *passende vorm* van samenwerking.

Samenvattend is er behoefte aan neutrale ondersteuning voor het vinden en binden van partners en een leertraject met partners

zodat zij gezamenlijk passende vormen van samenwerking kunnen ontwikkelen.

>> Bedrijf en omgeving

- Verkennen van innovatieve manieren van *financiering*.
- Ervaring uitwisselen met slimme vormen van *arbeidsorganisatie*.
- Ontwikkelen van strategieën voor *opvolgingsvraagstuk*.
- Feedback en klankbord zoeken met mensen *buiten de sector*.
- Vergelijken van *ontwikkelingspaden* en verschillende *vormen van samenwerking*.
- Leren van verschillende manieren om *stap in de keten* te zetten.
- Ervaringen uitwisselen om de *meerwaarde* van schaalvergroting in relatie met toeleveranciers te benutten.
- Betrekken van *spelers in de directe omgeving* van het bedrijf.

Samenvattend is er behoefte aan uitwisseling, feedback en vergelijkingsmateriaal in bedrijfsvormen, financieringsvormen en organisatie van de samenwerking en de relatie met de directe omgeving van het bedrijf, zodat er een gunstig klimaat

ontstaat voor de beoogde bedrijfsontwikkeling.

>> **Ondernemersklimaat**

- Oprichten van een *netwerk* of vereniging voor Schaalvergroting door Samenwerking om gezamenlijk strategische ruimte te creëren voor Schaalvergroting door Samenwerking.
- Stimuleren van *visievorming* en draagvlak in de politiek en landelijke instanties.
- Verbeteren *imago* van schaalvergroting en het creëren van draagvlak voor de strategie Schaalvergroting door Samenwerking.
- *Waarde* en voordelen van Schaalvergroting door Samenwerking inzichtelijk in beeld te brengen.
- Neerzetten van inspirerende *voorbeelden* van Schaalvergroting door Samenwerking en deze breed kenbaar maken.
- *Contacten* leggen, serieuze gesprekspartner worden en ambassadeurs zoeken voor Schaalvergroting door Samenwerking op alle niveaus.
- *Ontwikkelen* aansprekende toekomstvisie op Schaalvergroting door Samenwerking en de Nederlands landbouw context.

Samenvattend is er behoefte om het verhaal en de toekomstvisie van Schaalvergroting door Samenwerking sterk uit te dragen, zodat de waarde van de strategie zichtbaar wordt en er ruimte en draagvlak ontstaat voor samenwerkende schaalvergroters.

Dit is een eerste aanzet voor de agenda voor actie van het innovatienetwerk Schaalvergroting door Samenwerking. Binnen een netwerk kunnen ondernemers, onderzoekers en andere partijen gezamenlijk werken aan het benutten van de potentie van deze strategie. Het netwerk zal zich moeten richten op het ondersteunen van ondernemers, het ontwikkelen van bedrijfssystemen en het creëren van een gunstig ondernemersklimaat voor deze strategie.



Uitnodiging tot deelname aan het innovatienetwerk

Bent u ook op zoek naar partners of samen met partners bezig een samenwerkingsverband op te zetten of heeft u al jaren lange ervaring met samenwerking? Voelt u zich aangesproken door de gedeelde ervaringen of de benoemde uitdagingen en acties? Heeft u juist andere ervaringen of heeft u het idee dat er belangrijke acties missen? Meldt u zich dan aan als potentiële deelnemer aan het innovatienetwerk.

Samen creëren we het klimaat dat nodig is om schaalvergroting door samenwerking

optimaal te benutten voor de ontwikkeling van het eigen bedrijf en een duurzame Nederlandse landbouwsector.

Voor aanmelding voor deelname of het verkrijgen van meer informatie over de activiteiten van het innovatienetwerk 'Schaalvergroting door Samenwerking' kunt u contact opnemen met:

- Noen Jukema, **e** noen.jukema@wur.nl
t 0320 291111
- Jan Buurma, **e** jan.buurma@wur.nl
t 070 3358303
- Ben Meijer, **e** ben.meijer@wur.nl
t 0320 291111

