

SAMEN ONDERNEMEN

Handboek samenwerking in de (multifunctionele) landbouw



multifunctioneel

VOORWOORD

Samen ondernemen: in tien stappen naar samenwerking in de multifunctionele landbouw

In de agrarische sector, met inbegrip van de multifunctionele landbouw, is behoefte aan schaalvergroting, verbreding en professionalisering om beter in te kunnen spelen op de markt. Samenwerking tussen agrarische en MKB-bedrijven op het platteland in enigerlei vorm is een kansrijke strategie. Zowel in de reguliere als multifunctionele landbouw komt samenwerking echter nog weinig van de grond.

Dit werkboek is geschreven op initiatief van Junior Waardewerken. Junior Waardewerken is een innovatienetwerk van zestien jonge multifunctionele ondernemers. Vaak van de tweede generatie: ze nemen het bedrijf over van ouders die in het verleden een multifunctionele tak hebben opgezet. De ouders waren pioniers, de jonge ondernemers willen het bedrijf verder optimaliseren en professionaliseren.

Deze jonge ondernemers zijn vaak aan het zoeken naar goede samenwerkingspartners en de juiste bedrijfsvorm. In de multifunctionele landbouw is samenwerken met andere bedrijven extra lastig vanwege de complexiteit door meerdere bedrijfstakken.

In dit handboek is een stappenplan beschreven, dat jij als agrarisch ondernemer kunt doorlopen voor een goede oriëntatie op samenwerking. Niet iedereen zal elke stap even uitvoerig willen behandelen. Samenwerking bestaat immers in diverse gradaties: van een informele kennisuitwisseling eens per jaar tot een fusie van bedrijven als de meest extreme vorm van samenwerking. Hoe dan ook, het is zinnig om van elke stap kennis te nemen voor aan de volgende stap te beginnen of een samenwerkingsverband aan te gaan.

Dit handboek is geschreven voor de multifunctionele agrarische ondernemer, maar ook geschikt voor andere agrarische ondernemers en kan eveneens gebruikt worden als naslagwerk door adviseurs in de (multifunctionele) landbouw.



Colofon

Het prototype van het handboek Samen Ondernemen is in 2011 vervaardigd door LEI en PPO, beiden onderdeel van Wageningen UR, in het kader van het Beleidsondersteunend Onderzoeksprogramma Ondernemerschap en Innovatie. Het uiteindelijke werkboek is in 2013 tot stand gekomen in het kader van het Beleidsondersteunend Onderzoeksprogramma Landbouw in zijn Maatschappelijke Omgeving. De digitale uitgave is te vinden op edepot.wur.nl/256938

© 2013 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)
Uitgave LEI en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdelen van Wageningen UR

Tekst: Arjan Dekking, Pieter van Reeuwijk, Aïde Roest en Rob Stokkers
Redactie: Tjitske Ypma
Eindredactie: Michiel Bussink
Fotografie: Fruittuin Verbeek, Arjan Dekking, Tierelier, Toos Brands, 't Schaopie, Taskforce Multifunctionele Landbouw
Vormgeving: Z in beeld - grafisch ontwerp

INLEIDING

Samenwerking tussen ondernemers in de multifunctionele landbouw is er op allerlei niveaus. Van elkaars trekker lenen tot en met samenwerken in een coöperatie. Soms bieden ondernemers samen arrangementen aan of doen zorglandbouwers in een regio een gezamenlijk aanbod aan een zorgverzekeraar. Met samenwerking in de keten kunnen ondernemers hun positie versterken. De coöperatie Oregional bijvoorbeeld, bundelt afzet van boeren en tuinders die direct aan zorginstellingen wordt geleverd. Een samenwerking die dus de primaire sector overstijgt.

Tip *Spiegel tijdens het zoekproces naar goede samenwerkingsvormen en partners jouw ideeën aan die van je partner en/of adviseur.*

Ook al kan samenwerken gezellig zijn, het heeft altijd een economisch doel. Wordt het gewenste doel gehaald met de samenwerking? Welke vorm past daarbij het beste? Hoe vind je de juiste partners? Hoe leg je afspraken vast?

FASEN	ONDERZOEKSVRAAG	STAP
1 Visie	Wat wil ik met mijn onderneming?	1, 2
2 Samenwerken?	Kan ik het alleen of samen met anderen?	3, 4
3 Partners	Met wie wil ik samenwerken?	5, 6, 7
4 Afspraken	Hoe geven we de samenwerking vorm?	8, 9
5 Evaluatie	Hoe houden we de samenwerking gezond?	10

Allemaal vragen die in dit werkboek behandeld worden, inclusief aandacht voor de evaluatie.

De genoemde onderwerpen komen één voor één aan bod in een stappenplan. Door die stappen te doorlopen worden bewuste keuzes gemaakt over de intensiteit en vorm van samenwerken. Het werkboek is als volgt ingedeeld:

In de eerste fase (onderverdeeld in twee stappen) schrijf je als ondernemer jouw algemene visie: wat wil je bereiken met jouw onderneming? Dit is een belangrijk uitgangspunt voor de volgende stappen. Vervolgens komen er nog vier fasen: van de vraag of samenwerking een goede optie is, via de keuze van de samenwerkingspartner(s) naar afspraken en evaluatie. De vijf fasen bestaan uit tien verschillende stappen.

De omschrijving van de stappen wordt vergezeld door invultabellen en verwijzingen naar klikbare en/of onderstreepte tools om een antwoord op de betreffende vraag te vinden. Een overzicht van deze tools met QR-codes is

achter in deze brochure opgenomen. Ook kun je de titel van de tool in een zoekmachine intoetsen.

Het is goed om al deze tools te doorlopen, tenzij je bijvoorbeeld al een bedrijfsplan hebt. In dat geval kun je stap één overslaan. In totaal vergt het doorlopen van alle stappen enkele dagen. Dit lijkt misschien veel tijd, maar volgens ervaren ondernemers bespaart het doorlopen van dit soort stappen en denkprocessen juist veel tijd, energie en frustraties.

Naast de tools zijn verwijzingen naar interessante literatuur of websites opgenomen. Bij verschillende stappen staat een illustratief kadertekstje met ondernemer Ton Verbeek of een andere ondernemer. Verbeek en zijn familie telen, verwerken en verkopen fruit, hebben een boerderijwinkel en ruimte voor bijeenkomsten. Ton Verbeek werkt op verschillende manieren samen met andere partijen.

In de rechterbenedenhoek staat een checklist om te toetsen of de stap is doorlopen. Iedere fase wordt afgesloten met een Go/No go beslissing. Hoe verder je komt, hoe verder het proces van samenwerking vorm krijgt. Op pagina 28 en 29 is extra notitieruimte opgenomen.

Checklist voor de ondernemer

Op elke pagina vind je in de rechter benedenhoek dit kader.

Tip *Als je dit lijstje na afronding van elke stap invult, heb je aan het eind een mooi verslag van je zoektocht naar samenwerking.*

Visie: wat wil je met je onderneming?

Stap 1 is de eerste stap van Fase 1: Wat wil ik met mijn onderneming? Hier bepaal je je missie, visie en strategie.

Het is belangrijk eerst te weten wat je zelf kunt en wilt en wat de mogelijkheden van jouw bedrijf zijn, voor de zoektocht naar samenwerking te starten. De zoektocht begint dus bij de ondernemer, zijn bedrijf en omgeving. Wat is de missie en de visie van het bedrijf? Ondernemers die dit al voldoende weten, kunnen deze stap overslaan en verdergaan naar stap 2, om de bijpassende strategie te bepalen.

De **missie** van een onderneming is de 'bestaansgrond' van de onderneming. Een missie kan bijvoorbeeld zijn: 'Een financieel gezonde en maatschappelijk geaccepteerde onderneming overdragen aan de volgende generatie.'

Met de **visie** wordt aangegeven hoe de missie bereikt kan worden. Een visie is bijvoorbeeld: 'Schaalvergroting is noodzakelijk om concurrerend te blijven en te kunnen investeren in duurzaamheid.'

De **strategie** maakt de visie concreet. Een duurzame onderneming (missie) wordt bereikt door schaalvergroting (visie). De manier waarop die schaalvergroting moet worden bereikt, is de strategie. De drie lopen in elkaar over: het is niet erg als de grenzen onduidelijk zijn.



Aan de slag

Om missie en visie te bepalen zijn handige hulpmiddelen ontwikkeld, veelal speciaal toegepast op de agrarische sector. Zo is er de Kansenscanner multifunctionele landbouw van het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Daarmee kun je ontdekken of een multifunctioneel bedrijf bij je past en welke activiteiten je het best zou kunnen oppakken. Onderdeel hierin is de Ondernemersscan, die specifiek kijkt of je als ondernemer geschikt bent voor multifunctionele landbouw, en welke tak daarbinnen. Een ander hoofdstuk is de Omgevingscan, die helpt bij een eerste oriëntatie op welke activiteit bij de omgeving past.

Daarna is het handig aan de slag te gaan met de Ondernemerschapscan van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen. Die geeft uitgebreider inzicht in de ondernemerscompetenties van ondernemers, hun communicatievaardigheden en hoe ze omgaan met kansen en bedreigingen. Een account is aan te vragen via agrocenter@wur.nl. Met de Strategisch Management Tool (SMT) van het AgroCenter kun je scores invullen voor allerlei persoons-, bedrijfs- en omgevingsfactoren. Uit deze SMT komen hoofdlijnen, waarmee met behulp van deskundigen kan worden gezocht naar de strategie die past bij de persoon en zijn bedrijf (volgende stap).

Lees hierbij ook:

- [Verder professionaliseren van multifunctioneel ondernemerschap. edepot.wur.nl/139382](http://edepot.wur.nl/139382)

Ton Verbeek *'Wij willen een goede boterham verdienen met streekproducten door middel van een succesvolle boerderijwinkel'*

„Onze missie is een gezonde boterham verdienen met eigen gekweekt fruit. Onze visie is dat dit het best kan door eigen afzet. Onze strategie is een boerderijwinkel centraal op het erf: ergens weggedrukt in een hoekje werkt het niet. De winkel moet bovendien duidelijk het eigen verhaal uitdragen en een compleet assortiment bieden. Mensen moeten niet voor iedere boodschap naar een ander erf hoeven. In de winkel hebben we dus naast onze eigen producten zoveel mogelijk producten van collega's uit de omgeving.

Producten met een duidelijke herkomst en ambachtelijk bereide producten. De strategie is dus de winkel, maar de invulling daarvan stellen we wel steeds bij.

Sinds ik weet dat mijn dochter Nienke het bedrijf wil overnemen, heb ik de strategie aangepast en ben ik er takken bij gaan doen. Zoals feesten en partijen. Nienke heeft de meeste affiniteit met de winkel. Voor mezelf creëer ik nieuwe neven-takken. Dat doe ik door met behulp van nieuwe samenwerkingsverbanden nieuwe terreinen te

betreden (strategie). Zo zie je dat hoewel de strategie is gewijzigd, onze missie en visie dezelfde is gebleven.

Alleen bij ingrijpende gebeurtenissen kunnen missie en visie - vaak deels- veranderen. Nienke deelt onze missie en visie, maar haar strategie is anders. Ze zet meer in op gastvrouwschap en dat doet ze met behulp van een uitgebreid ondernemersplan. Een andere strategie dan ik. Ik heb weinig op papier gezet, al zou dat wel goed zijn geweest.”



Checklist voor de ondernemer

Mijn missie is:

Mijn visie is:

Mijn strategie is:

Worden de doelen met de huidige bedrijfsopzet gehaald? Bepaal je strategie

Op basis van jouw missie en visie kan je jouw doelen bepalen. Vervolgens kies je een strategie die bij jou past als ondernemer, bij jouw onderneming en de omgeving waarmee je te maken hebt. Met die strategie probeer je jouw bedrijfs- en privédoelen te bereiken. Als deze doelen met de huidige bedrijfsopzet niet kunnen worden gehaald, is samenwerking misschien een oplossing of kans.

Aan de slag

Voor het bepalen van jouw strategie kan het concept Interactief Strategisch Management (ISM) van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen worden ingezet. Hiermee doorloop je een aantal stappen om van missie en visie te komen tot een onderbouwde strategie. Dit ISM-traject kan

het beste in groepsverband worden doorlopen. Daarna is het slim om in onderstaande figuur een SWOT-analyse* (sterkte-zwakke analyse) te maken. Een SWOT-analyse bestaat uit een intern en een extern deel:

- De sterke en zwakke punten van het bedrijf (intern),
- De kansen en bedreigingen uit de omgeving (extern).

Daarna vul je de Confrontatiematrix* in. Daarvoor kijk je naar iedere combinatie van sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen. Wanneer het een veel invloed heeft op het ander, is er sprake van veel impact en zet je het cijfer 5 neer. Wanneer het een weinig invloed heeft op het ander geef je iets een 1. Zo zie je welke thema's actueel zijn.

* Op pagina 8 en 9 staan ingevulde voorbeelden.

Sterke punten	Zwakke punten
Kansen	Bedreigingen

Ton Verbeek *'Mijn strategie is om veel te kunnen en weinig te moeten'*

„Ik heb nooit een SWOT-analyse van mijn bedrijf gemaakt, maar ben me wel bewust van de sterke en zwakke kanten van mijn onderneming. Het was goed geweest deze op een rij te zetten. Nu heb ik op gevoel gezorgd voor veel ruimte met ons tweede gebouw, waar dagactiviteiten en feesten georganiseerd kunnen worden. Mijn strategie is om veel te kunnen maar niets te moeten, daar past dit goed bij.
Een zwak punt is de ligging: net niet langs de grote weg. Maar door evenementen te organiseren (oogstfeesten, excursies en proeverijen) krijg ik wel mensen op mijn erf. Ik ben erachter gekomen dat ik niet alles zelf kan wat ik wil en samenwerken past ook bij mijn visie op de maatschappij: samen kom je verder.”



Confrontatiematrix

Weging	Omschrijving	Kansen			Bedreigingen		
		1	2	3	1	2	3
Sterk 1							
2							
3							
Zwak 1							
2							
3							

Voorbeeld:

De Orteler Spikker in Lettele bij Deventer heeft een schapenfokkerij met 30 ooiën, een paardenpensionstal, een vakantiehuis en een B&B. Wat tegelijk een sterk en een zwak punt is, is de ligging. De stadsuitbreiding komt steeds dichterbij, wat enerzijds zorgt voor iets minder rust, anderzijds voor een betere bereikbaarheid met het OV, winkels in de buurt en een grotere bekendheid (het bordje langs de weg wordt vaker gezien). Tegelijk wordt er nieuwe natuur aangelegd en een wandelroute rondom de boerderij. De pensionstal en de gastvrijheid van de gastvrouw zorgen voor veel aanloop, wat voor echte rustzoekers een nadeel kan zijn.

Sterke punten	Zwakke punten
<ol style="list-style-type: none"> Ligging: ver van de weg naast nieuw natuurgebied en dichtbij Deventer Veel dieren waaronder lammetjes in het voorjaar Natuurlijke gastvrijheid door ervaren gastvrouw en -heer Historische boerderij met authentiek karnhuis Gasten kunnen hun paard meenemen 	<ol style="list-style-type: none"> Vakantiewoning en B&B hebben verouderde inrichting met basisvoorzieningen Vanwege gedeelde erf zonder scheiding geen echte eigen buitenruimte Veel aanloop Gastvrouw en -heer zijn een dagje ouder
Kansen	Bedreigingen
<ol style="list-style-type: none"> Nieuwe wandelroute wordt aangelegd langs bedrijf Steeds meer mensen zoeken rust dichtbij huis Door nieuwe stadsuitbreiding beter zichtbaar Aanvullend aanbod in de buurt neemt toe 	<ol style="list-style-type: none"> Economische recessie Stadsuitbreiding komt wel dichtbij Gasten willen steeds meer luxe Gemeente wil toeristenbelasting verhogen



Confrontatiematrix 'Orteler Spikker'

Weging		Kansen				Bedreigingen			
		1 Wandelroute	2 Dichtbij huis	3 Zichtbaar	4 Aanbod collega's	1 Economische recessie	2 Stadsuitbreiding	3 Trend naar meer luxe	4 Belasting
Sterk	1 Ligging	5	4	1	2	1	2	5	1
	2 Dieren	5	3	4	3	1	1	3	1
	3 Gastvrijheid	2	4	1	4	2	1	1	1
	4 Authenticiteit	5	5	5	2	2	4	4	1
	5 Paard mee	1	4	1	4	4	2	2	1
Zwak	1 Veroudering	3	3	2	2	4	1	1	1
	2 Erfinrichting	4	3	2	2	2	1	2	1
	3 Aanloop	5	4	3	1	2	2	4	1
	4 Dagje ouder	2	1	1	2	1	1	4	1

Voorbeeldconclusies uit de confrontatiematrix

Zaken als stadsuitbreiding kunnen enerzijds de goede ligging aantasten, anderzijds verhoogt het de bekendheid van het bedrijf. De wandelroute versterkt de kwaliteit van de ligging en de aantrekkingskracht van de dieren (die zijn zo goed te zien). De economische recessie zorgt ervoor dat minder mensen een paard hebben, het sterke punt 'paard meenemen kan' wordt dus minder. In combinatie met bedrijven van collega's is er wel een meerdaagse route te maken, dat versterkt het belang van die kwaliteit. Anderzijds heeft de economische onrust bijvoorbeeld geen impact op het belang van een erfscheiding.

Vervolg

Maak de Strategische Management Rapportage (SMR) van het AgroCenter. Dit is een persoonlijk document van de ondernemer, waarin het hele traject van zijn strategievorming wordt vastgelegd. Daarin worden de doelstelling van de ondernemer en het bedrijf, de gekozen strategie, het actieplan en de evaluatie beschreven.

Ook de website van de Kamer van Koophandel (www.kvk.nl) biedt voorbeelden van een bedrijfsplan, dat onder andere gebruikt kan worden voor financieringsaanvragen bij banken.

Checklist voor de ondernemer

Haal ik mijn doelen?

Ja, kan het nog beter met samenwerken?

Nee, lukt het wel met samenwerken?

GO/NO GO naar volgende stap

Past samenwerking bij mij en bij mijn onderneming?

Voordat met samenwerking wordt begonnen, is het belangrijk een idee te hebben van wat daar allemaal bij komt kijken. De ondernemer zal zich afvragen: Wil ik dit? Kan ik dit? Hoe en met wie? Past het bij mijn onderneming en de omgeving?

Of je geschikt bent voor samenwerking hangt vooral af van de karaktereigenschappen en competenties van jou als ondernemer. Je moet eerst bij je zelf nagaan welke motieven een rol spelen om te gaan samenwerken. Je wilt bijvoorbeeld samen met andere ondernemers je producten of diensten beter in de markt zetten.

Aan de slag

De [Ondernemerschapscan](#) van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen biedt inzicht in de ondernemerscompetenties van ondernemers, waaronder hun communicatievaardigheden. De [Checklist inschatting eigen houding bij samenwerking](#) van het AgroCenter geeft specifiek inzicht in hoe je zelf zou functioneren binnen een samenwerkingsverband. Daarbij worden vier houdingsaspecten onderscheiden: communicatie, betrokkenheid, 'zien en grijpen van kansen' en reflectievermogen. Aan de hand daarvan kun je zelf nagaan wat dat betekent voor samenwerken.

Spiegel de aldus verkregen competentiescores aan bekendheid uit jouw directe omgeving, bijvoorbeeld je echtgenoot of een adviseur. Praat ook eens met hen over: Wat is mijn mogelijke rol in een samenwerkingsverband? Ben ik een dictator of een verbinder? Wanneer functioneer ik goed en wanneer niet?

Ton Verbeek *'Ik heb in de loop van de tijd mijn zwakke kanten ontdekt'*

„Het is heel goed om, eventueel met behulp van tools, van een afstandje naar jezelf en je onderneming te kijken. Vergeet daarbij ook je gezin niet. Ik heb dat eerst te weinig gedaan. Ik had te veel ideeën en energie, mijn vrouw en dochter werden hierin meegezogen. Ook probeerde ik mensen binnen te halen, bijvoorbeeld voor een dagactiviteit, die niet bij me pasten. Ik ben erg gedreven en weet goed wat ik wil. Hierdoor wek ik de indruk dominant te zijn. Sommige mensen worden hierdoor afgeschrikt. Dat heb ik pas later begrepen. Als je jezelf en je onderneming goed kent, weet je ook beter wie er bij je past.“



'We werken samen vanuit een gemeenschappelijk belang'

Dat je samen sterker staat dan alleen, bewijst de informele samenwerking tussen vijf kinderopvangorganisaties in de gemeente Oisterwijk. De agrarische kinderopvang Tierelier uit Heukelom is een van de vijf deelnemers. Samen willen deze organisaties zichzelf beter bekend maken. Dit doen ze door activiteiten te organiseren zoals tijdens de jaarlijkse Koninginnedag. In Oisterwijk is dit een echte familiedag waarop veel ouders en kinderen afkomen. De kinderdagverblijven presenteren zich dan met kinderactiviteiten zoals ballonwedstrijden of een brandweerauto waarin van alles te beleven is.

Alle vijf de dagverblijven hebben hun eigen signatuur en specialiteiten. Bij Tierelier is dat de boerderij, met een grote ontdektuin waar kinderen naar hartenlust kunnen spelen en de natuur beleven. Wat ze gemeen hebben is hun streven naar kwaliteit en aandacht voor een gezonde ontwikkeling van het kind.

Jan Van Esch van kinderopvang Tierelier: „Samen bieden we een gevarieerd en hoogwaardig aanbod van kinderopvang in Oisterwijk en dat willen we graag laten zien aan ouders en hun kinderen.“ De noodzaak hiervoor wordt nog eens extra gevoeld doordat een landelijk bekende Amsterdamse kinderopvangorganisatie zich in deze gemeente wil vestigen. Deze organisatie mikt op de relatief grote groep inwoners met een bovenmodaal inkomen. Van Esch: „Natuurlijk willen we deze groep ouders laten zien dat wij dezelfde kwaliteit in huis hebben, misschien zelfs leuker en beter.“ De dagverblijven hebben elkaar beter leren kennen doordat de gemeente een aantal bijeenkomsten organiseerde over taalontwikkeling bij hele jonge kinderen. De kinderdagverblijven waren een van de genodigde

partijen. Inmiddels ontmoeten ze elkaar ook buiten deze bijeenkomsten. Een echte samenwerkingsstructuur heeft de Oisterwijkse groep niet, maar dat is ook niet nodig, vindt Van Esch. „We hebben elkaar gevonden in ons gezamenlijk belang, en we streven naar een respectvolle samenwerking. Want als je samenwerkt, moet je rekening houden met ieders individuele belang. Als een ouder of kind uit een andere opvang mij door deze samenwerking leert kennen en opeens heel graag bij mij wil komen, dan ga ik daar heel voorzichtig mee om.“

Checklist voor de ondernemer

Ik ben geschikt voor samenwerking, omdat:

Wat kan ik met mijn onderneming bijdragen aan een samenwerkingsverband?

GO/NO GO naar volgende stap
De ondernemer neemt een "voorbeslissing" om wel of niet te gaan samenwerken

Partners – Met wie wil ik samenwerken?

Stap 5 is de eerste stap van Fase 3: Met wie wil ik samenwerken? In deze fase onderzoek je welke relaties het uitbouwen waard zijn en wat je precies voor elkaar zou kunnen betekenen

Bij deze stap wordt verkend wie de mogelijke partners zijn, zowel binnen als buiten de primaire landbouw. Daarbij wordt in eerste instantie vooral gekeken naar je bestaande netwerk: welke ondernemers ken je in jouw omgeving, ook van buiten jouw eigen sector?

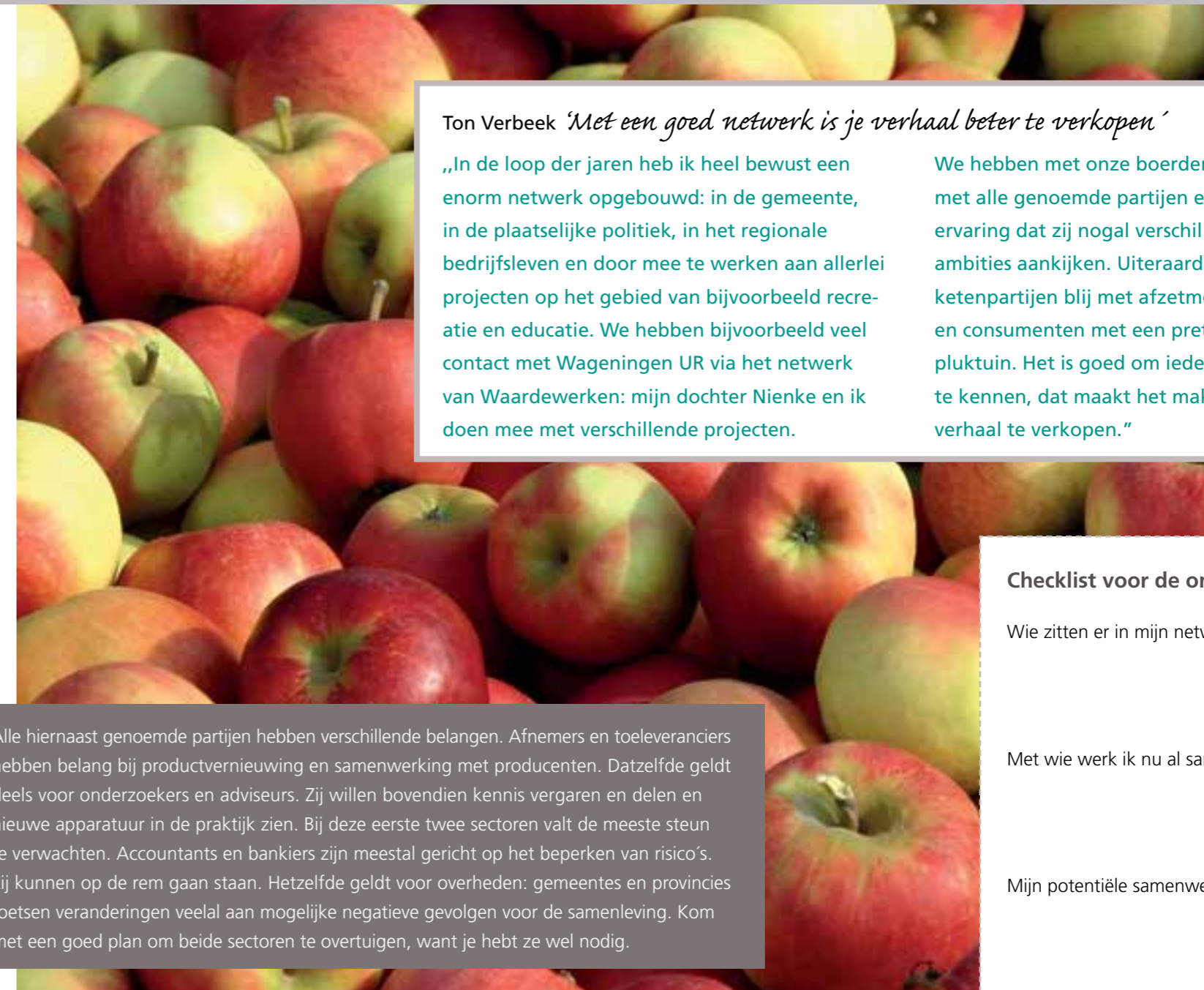
In de Belangenkaart omgeving en samenwerkingspartners kun je zien welke partijen belangrijk zijn voor je onderneming en welke partijen als samenwerkingspartner jouw onderneming zouden kunnen versterken. Zet in de figuur hiernaast de partijen waar je nu of in de toekomst mee te maken hebt. Ga vooral samenwerken met personen en bedrijven in het kwadrant rechtsboven. Investeer vooral in de partijen die in het kwadrant rechtsonder staan. Wellicht zitten daar ook potentiële partners.

De Netwerkanalyse is een methode om het netwerk van betrokkenheid rond een bepaald initiatief (product, dienst) in beeld te brengen en de posities in dit netwerk te verkennen. Een netwerkanalyse brengt in beeld 'wat er allemaal al is' als basis om op verder te bouwen. De analyse geeft vaak ook nieuwe ideeën en inzichten over mogelijke bouwstappen. Het is vergelijkbaar met de belangenkaart, maar gaat over kleinere delen van het bedrijf. De folder Vooruitkomen? Bekijk samenwerking als serieuze optie! laat zien, dat elke stakeholder vanuit zijn eigen perspectief naar je toekomstige samenwerkingsverband

Belangenkaart omgeving en samenwerkingspartners	
<p>Met deze partijen heb je een goede relatie, maar ze zijn niet belangrijk voor het bedrijf. Investeren in deze partijen levert waarschijnlijk niet veel op.</p> <p>Kwaliteit van relatie +</p> <p>Voorbeeld (B&B): buren •</p>	<p>Met deze partijen heb je een goede relatie en ze zijn belangrijk voor je bedrijf. Partijen uit dit kwadrant lenen zich in het algemeen goed voor een samenwerkingsrelatie.</p> <p>Belang van relatie +</p> <p>Voorbeeld (B&B): ANWB/VVV •</p>
<p>Met deze partijen heb je geen goede relatie, maar ze zijn ook niet belangrijk.</p> <p>Kwaliteit van relatie -</p>	<p>Met deze partijen heb je niet zo'n goede relatie, maar ze zijn wel belangrijk. Investeer in deze partijen voor de toekomst.</p> <p>Belang van relatie -</p>

zal kijken. Er zijn bondgenoten en toeschouwers, hou dit in je achterhoofd. In een 'samenwerkingslandschap' wordt duidelijk hoe elke stakeholder een andere rol heeft in het proces. Zonder alle partijen en personen over een kam te scheren, kunnen dit de volgende bondgenoten en toeschouwers zijn:

- #### Bondgenoten en toeschouwers
- **Markt- en ketenpartijen** (toeleveranciers, afnemers)
 - **Landbouwkennissysteem** (onderzoek, advies, vakbladen)
 - **Overheidsdiensten** (gemeente, provincies, ministeries)
 - **Financieel-economische sector** (accountant, bankier, jurist)



Ton Verbeek *'Met een goed netwerk is je verhaal beter te verkopen'*

„In de loop der jaren heb ik heel bewust een enorm netwerk opgebouwd: in de gemeente, in de plaatselijke politiek, in het regionale bedrijfsleven en door mee te werken aan allerlei projecten op het gebied van bijvoorbeeld recreatie en educatie. We hebben bijvoorbeeld veel contact met Wageningen UR via het netwerk van Waardewerken: mijn dochter Nienke en ik doen mee met verschillende projecten.

We hebben met onze boerderijwinkel te maken met alle genoemde partijen en hebben ook de ervaring dat zij nogal verschillend tegen onze ambities aankijken. Uiteraard zijn markt- en ketenpartijen blij met afzetmogelijkheden en consumenten met een prettige winkel en pluktuin. Het is goed om ieders standpunten te kennen, dat maakt het makkelijker je eigen verhaal te verkopen.”

Alle hiernaast genoemde partijen hebben verschillende belangen. Afnemers en toeleveranciers hebben belang bij product vernieuwing en samenwerking met producenten. Datzelfde geldt deels voor onderzoekers en adviseurs. Zij willen bovendien kennis vergaren en delen en nieuwe apparatuur in de praktijk zien. Bij deze eerste twee sectoren valt de meeste steun te verwachten. Accountants en bankiers zijn meestal gericht op het beperken van risico's. Zij kunnen op de rem gaan staan. Hetzelfde geldt voor overheden: gemeentes en provincies toetsen veranderingen veelal aan mogelijke negatieve gevolgen voor de samenleving. Kom met een goed plan om beide sectoren te overtuigen, want je hebt ze wel nodig.

Checklist voor de ondernemer

Wie zitten er in mijn netwerk?

Met wie werk ik nu al samen?

Mijn potentiële samenwerkingspartners zijn?

De partners nader verkennen

Als de mogelijke partners voor samenwerking bekend zijn, dan is het zaak deze nader te verkennen om zodoende geschikte samenwerkingspartner(s) te selecteren.

In stap 3 is al aangegeven wat eventuele samenwerkingspartners zouden moeten brengen. Deze lijst van eigenschappen en kwaliteiten kan voor elk van mogelijke partners, inclusief jezelf, worden ingevuld.

Randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking zijn in ieder geval: een gelijkgerichte strategie, de geschiktheid en bereidheid samen te werken, overeenkomstige ondernemingsniveaus, complementaire teamrollen en de juiste klik tussen de leden van een samenwerkingsverband.

Tip Schakel in deze fase deskundige begeleiding in.

Aan de slag

Beschrijf per potentiële samenwerkingspartner in welke mate hij over de gewenste eigenschappen en kwaliteiten beschikt en doe dat ook voor jezelf. Gebruik hiervoor het voorbeeldlijstje op deze pagina en de notitieruimte achterin. Bekijk vervolgens samen met een ander – uw partner, een vriend, collega of adviseur - wat geschikte kandidaten zouden kunnen zijn. Ga daarna in gesprek met deze kandidaten om te achterhalen of samenwerking mogelijk iets voor jullie beiden is.

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 jou			

Bron: 'Samenwerking: kansen voor u als ondernemer'

Ton Verbeek *'Spreek ook een einddatum af'*

„Ik ben jarenlang op zoek geweest naar een partij die op de Fruittuin kookworkshops wilde ontwikkelen. Dit duurde lang, eerst kwamen er op mijn uitnodiging om kookworkshops te verzorgen alleen maar jonge knullen af. „Sinds kort heb ik een goede samenwerking met kok Gerard ten Heggelen van Cooking college The Barn. Met Gerard had ik meteen een klik. We zijn wel verschillend, maar het gevoel is goed. Dat vind ik belangrijker dan een lijstje. We hebben wel afspraken gemaakt. Zoals het eigendom van de kookstudio, en dat wij bij grote activiteiten hem inschakelen voor de catering. Hij doet dat dan op zijn manier: heel netjes en verzorgd. Ik denk dat het belangrijk is dat je wederzijdse afhankelijkheid hebt. Als het dan misgaat doet het aan beide kanten zeer. En stel een einddatum. Bij ons is dat 2015, wanneer mijn dochter het bedrijf overneemt. Dan kijken we daarna weer verder. “



'Een procesbegeleider is nodig om de vaart erin te houden'

Toos Brands heeft samen met haar man Jos een biologisch melkveebedrijf en educatieboerderij in Lemiers, Zuid-Limburg. Daar ontvangt ze schoolkinderen en organiseert ze kinderfeestjes. Ook geeft ze rondleidingen aan vakantiegangers. Door samenwerking met andere educatieboeren wil ze de bekendheid van boerderijeducatie vergroten. Als ondernemster heeft ze zelf al langer ervaring met samenwerken. „Een campinghoudster uit de buurt heeft mij negen jaar geleden gevraagd of ik gasten van haar wilde rondleiden. Dat vond ik goed passen, vooral omdat het een camping is die onder natuurkampeerterreinen valt. Ik breng mensen en vooral kinderen graag bij hoe het eraan toegaat op

een melkveebedrijf. Veel mensen komen voor het eerst op een boerderij.“
Daarna bedacht ze zelf dat de gasten van een nabijgelegen vakantiepark ook interesse zouden kunnen hebben en stapte op de programmamaker van het park af. Die was enthousiast en probeert gasten nu ook warm te maken voor een boerderijexcursie, evenals andere ondernemers binnen het samenwerkingsverband Heuvelland. „We versterken elkaar. Door mensen iets te bieden blijven ze langer en met meer plezier op hun vakantie-adres. Daarom worden er arrangementen aangeboden. Ik vind het heel leuk om met name kinderen te laten zien hoe we kalfjes grootbrengen en koeien melken. Ook verdien ik er natuurlijk iets mee.“

Een intensievere samenwerking vindt plaats binnen Boerderijeducatie Limburg, waar elf educatieboeren zich hebben verenigd. „We gaan voor gezamenlijke promotie en belangenbehartiging. Vooral richting scholen. Nee, ik ben niet bang voor concurrentie want het aantal scholen is veel groter dan dat we samen aankunnen. Het is een kwestie van bekendheid en budgetten om meer scholieren op het erf te krijgen. Bovendien zitten we mooi verspreid en heeft ieder zijn eigen expertise. Doordat we bij elkaar op bezoek zijn geweest weten we wat een ander te bieden heeft en verwijzen we ook door. Zo doe ik geen vrijgezellenfeesten, en een ander geen kinderfeestjes, maar weten we elkaar wel te vinden als er zo'n vraag binnenkomt.“
Maar ook al zijn er gezamenlijke belangen, het is lang niet altijd vanzelfsprekend dat er vervolgens samen aan die belangen gewerkt wordt, merkte

Toos Brands. „We hebben begeleiding gekregen vanuit het project Netwerken Multifunctioneel Ondernemerschap. Dat was cruciaal. Een onafhankelijke professional die het proces bewaakt voorkomt dat ieder zich laat opslokken door het eigen bedrijf. En door zo samen sterk te staan kun je veel meer bereiken dan alleen.“

Checklist voor de ondernemer

Wat kan ik betekenen voor een ander?

Wat kan de ander betekenen voor mij?

GO/NO GO naar volgende stap

Mijn gewenste partners zijn?

Afspraken – Hoe geven we de samenwerking vorm?

Je wilt samenwerken en je weet nu ook met wie je bij voorkeur wilt samenwerken. Maar hebben de mogelijke partners wel dezelfde ambities, verwachtingen en inzet? Het is belangrijk om naar elkaar de intenties en doelstellingen op langere termijn uit te spreken en dat de betrokkenen zich daarin kunnen vinden. Schakel deskundige begeleiding in, haal de groep bij elkaar en bespreek het idee of plan. Daarbij dienen in ieder geval de volgende punten aan de orde te komen:

- Hebben we een gezamenlijke missie en strategie?
- Zien wij beiden/allemaal de wederzijdse voordelen?
- Passen wij persoonlijk en onze bedrijven bij elkaar?

Tip *Betrek ook de partners van de ondernemers bij deze kennismaking.*

Aan de slag

Gebruik de tabel op pagina 19 om de motieven voor samenwerking van elke ondernemer afzonderlijk helder te krijgen en mogelijke wederzijdse voordelen op te sporen.

Vervolgens kan de zogenaamde **Belbintest** inzicht geven in de best passende teamrollen. Door daar rekening mee te houden bij de rolverdeling zet je ieders ervaring en deskundigheid optimaal in. Als je rekening houdt met de natuurlijke rollen van mensen, komt er een sterker team te staan, omdat ieder teamlid doet waar hij goed in is.

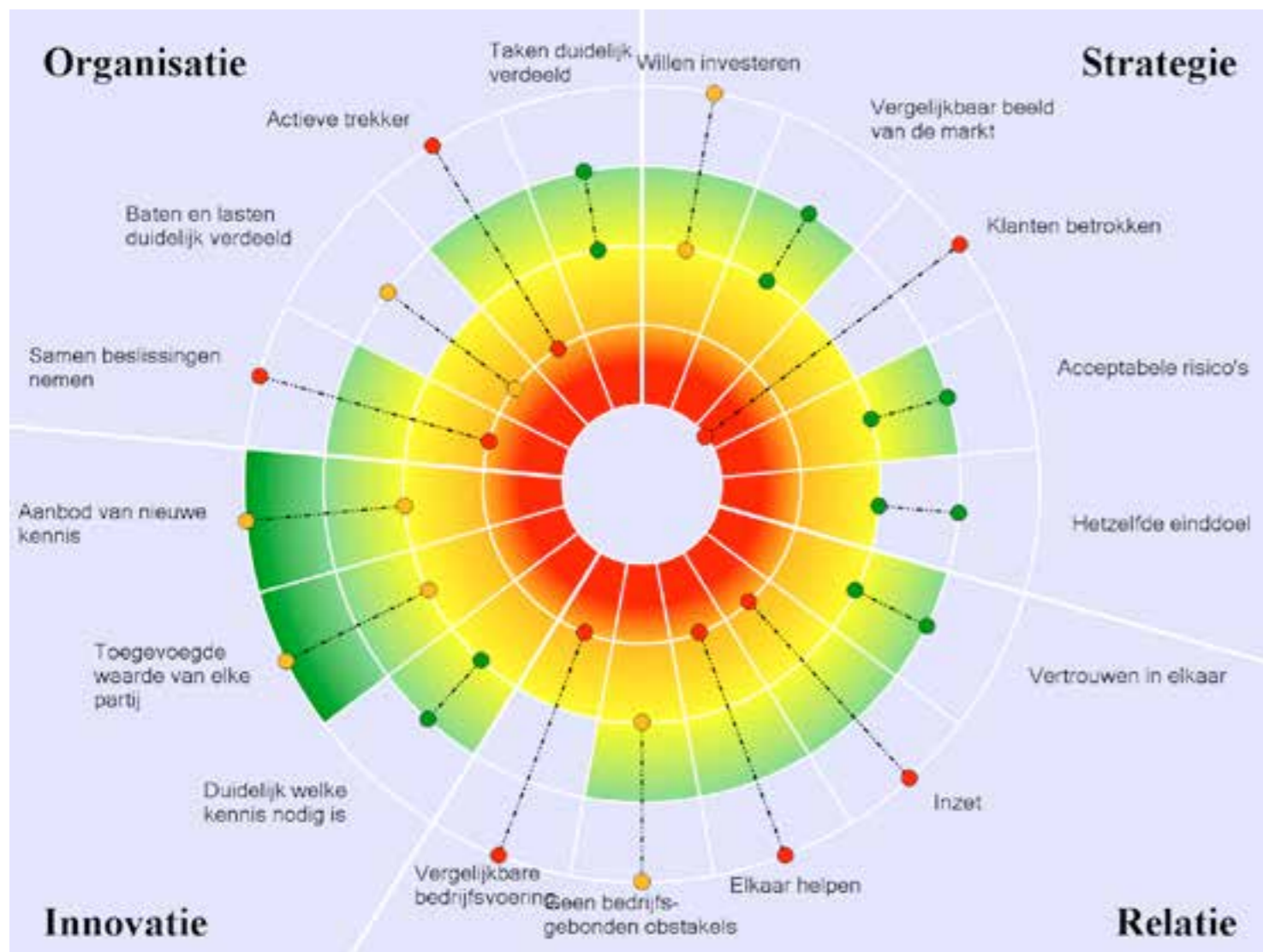
Lees hierbij ook:

- **Samenwerking: kansen voor u als ondernemer.** Zie hoofdstuk 8 "Voorwaarden voor de start" op de pagina's 19 t/m 21. edepot.wur.nl/121061



Motivatie om te kiezen voor samenwerking	Voel ik dit ook zo (zie stap 3)?		Wat ga ik er mee doen?
	ja	nee	
Professionelere (multifunctionele) takken			
Een extra activiteit opstarten zonder dat het (veel) extra tijd kost			
Mijn eigen vaardigheden en capaciteiten aanvullen			
Meer structuur in de organisatie krijgen			
Het is mijzelf niet gelukt een bepaalde tak goed in te vullen			
Meer activiteiten op het erf			
Personeel is te duur			
Te weinig tijd om het zelf goed te doen			
Andere dingen zijn ook leuk			
Er is nog zoveel mogelijk op het bedrijf			
Er is geen geld om zelfstandig iets anders op te zetten			
Er is geen energie meer over of mijn vrijheid komt in het gedrang als ik het alleen moet doen			

Bron: Beter grip op het multifunctionele landbouwbedrijf



Met de Clusterradar van Syntens kun je de beoogde samenwerking toetsen. Op het gebied van strategie, organisatie, beoogde innovatie en onderlinge relatie. Het resultaat is een afbeelding waarin te zien is hoe alle samenwerkingspartners daar tegenaan kijken en laat zo de sterke kanten en risico's van de samenwerking zien. Om deze tool (gratis) te kunnen gebruiken, dien je eerst contact op te nemen met Syntens. Het digitaal invullen duurt slechts 5 minuten, de eventuele nabespreking met een Syntens-adviseur 45 minuten.

'sneller aan de slag door samenwerking'

't Schaopie in het Overijsselse Marienheem is een agrarische kinderopvang. Het bestaat sinds 2008 en er werken 12 mensen voor ongeveer 70 kinderen. 't Schaopie wil in de nabije toekomst ook de opvang verzorgen voor kinderen met een zorgvraag. Hiervoor willen zij een samenwerkingsverband aangaan met VTE Thuiszorg uit Deventer.

Sylvia Nikamp is de initiator van 't Schaopie en de drijvende kracht achter het samenwerkingsverband: „Mijn inspiratie is een jongetje dat bij ons op de dagopvang kwam. Eerst was hij gezond, maar later bleek hij een chronische aandoening te hebben aan zijn buik. Hij heeft permanent een sonde nodig voor voeding. Nu komt er voor de voeding iemand van de thuiszorg langs die de sonde vervangt waardoor het kind gewoon in een normale omgeving verder kan spelen.“

Volgens Nikamp loop je als je zelf de zorg wilt verlenen tegen allerlei zaken op. Waar moet je de budgetten aanvragen? Welke keurmerken moet je hebben? „Wij zouden per kind aanvragen moeten doen bij vijf verschillende organisaties. Dat kunnen we ook door VTE laten doen. Wij verwijzen dan onze cliënt door naar VTE, zij verzorgen vervolgens de zorg en de financiering daarvan op onze kinderopvang. VTE kan dit als geregistreerde zorginstelling sneller aanvragen en daardoor sneller aan de slag.“ Begin 2012 is 't Schaopie, gesteund door het project Netwerken Multifunctioneel Ondernemerschap, gestart om te kijken hoe kinderen met een zorg-



vraag het beste opgevangen kunnen worden op de boerderij. Daarvoor werd een kindertehuiszorgorganisatie in Leiderdorp bezocht. Die bracht 't Schaopie in contact met VTE Thuiszorg in Deventer. Sylvia Nikamp: „We hadden een open gesprek en dat verliep heel goed. De mensen van VTE dachten met ons mee en een samenwerking zou nu zo van start kunnen gaan. Wij gaan het nu onder de aandacht brengen van onze klanten en er daarna mee de markt op. We moeten de mensen laten weten dat we dit aan kunnen bieden. Ik hoop dat we in mei de eerste kinderen met een zorgvraag kunnen ontvangen.“

Checklist voor de ondernemer

Onze gemeenschappelijke missie is:

Onze doelstellingen zijn:

De groep kan en wil samen verder:

GO naar volgende stap

De groep kan en wil niet samen verder: NO GO en dus stoppen of zoeken naar andere geschikte partners en dus terug naar vorige stap

Welke vorm van samenwerking past bij onze gezamenlijke activiteiten?

Stap 8 is de eerste stap van Fase 4: Hoe geven we de samenwerking vorm? In deze fase bekijk je een aantal rechtsvormen, en ga je na of alle zaken helder zijn afgesproken. Ook leg je de exit-strategie vast.

In deze stap wordt onderzocht welke activiteiten gezamenlijk worden ontwikkeld en welke organisatie- en rechtsvorm het beste bij de samenwerking past. Iedere rechtsvorm heeft andere voor- en nadelen. Daarbij is het slim om, los van de rechtsvorm, de belangrijkste randvoorwaarden voor samen-

werking te benoemen. Dat is dan uitgangspunt om verder te gaan met het concreet uitwerken van de plannen.

Aan de slag

Er zijn veel mogelijkheden bij het kiezen van de juiste randvoorwaarden en rechtsvormen. Iedere vorm heeft zijn eigen juridische en fiscale consequenties en bepaalt mede de manier van samenwerken.

In onderstaande figuur staan veel voorkomende rechtsvormen en hun consequenties op een rij.

Bij een BV is er bijvoorbeeld geen persoonlijke aansprakelijkheid, maar wel een grote belastingafdracht. Bij een VOF is dat andersom. Om een goede keuze te maken, is het handig het gehele rapport [Organisatie- en rechtsvormen in de multifunctionele landbouw](#) door te nemen. Het is altijd verstandig de beoogde rechtsvorm met de boekhouder door te spreken. Overigens hoeft niet iedere samenwerking een eigen rechtsvorm te krijgen: met de buurman land uitruilen of machines delen kan natuurlijk ook op basis van onderlinge afspraken. Het is wel verstandig dit op papier te zetten.

Rechtsvorm	Eenmanszaak	Maatschap (ouder-kind)	Maatschap	VOF	BV
Rechtspersoon	Natuurlijke personen (IB-ondernemers)				Vennootschap
Oprichting	Vormvrij	Vormvrij	Vormvrij	Vormvrij	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	Geen	Geen	Geen	€ 18.000
Bestuur/Zeggenschap	Eigenaar	Maten	Maten	Vennoten	Directie
Andere organen	Nee	Nee	Nee	Nee	Aandeelhouders en evt. Raad van Commissarissen
Aansprakelijkheid	100% privé	Gescheiden aansprakelijk. Geen afgescheiden vermogen	Gescheiden aansprakelijk. Geen afgescheiden vermogen	Gezamenlijk aansprakelijk. Wel afgescheiden vermogen	BV voor activiteiten van de BV, privé alleen bij onbehoorlijk bestuur
Fiscus	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstelling, ondernemersaftrek	Vennootschapsbelasting en IB over (minimaal) salaris directie en over dividend
Sociale zekerheid en pensioen	Verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	Verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	Verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	Verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	Verzekeringen zelf te regelen. Fiscale mogelijkheid om pensioen op te bouwen
Overdracht	Als overdracht in zicht is wordt opvolger lid van maatschap	Geleidelijke overdracht om opvolger vermogen op te laten bouwen	Als overdracht in zicht is wordt vaak overgestapt naar maatschap	Overdracht kan ook door vennoot te worden	Via aandelenovername

Ton Verbeek: *'Ik heb verschillende samenwerkingsverbanden met verschillende partners'*

Ton Verbeek heeft na een bedrijfsbrand besloten zijn bedrijf alleen nog maar door samenwerking te laten groeien. Hiertoe is hij allerlei samenwerkingsverbanden aangegaan, zoals:

- **Boergerij: met tien tot twintig ondernemers uit de buurt in een boerderijwinkel;**
- **Cooking College The Barn: met twee mensen die kookworkshops geven en op zoek waren naar een nieuwe locatie;**
- **Smultoeer: met een aantal bedrijven, waarbij een culinaire fietstocht wordt aangeboden,**
- **Veelluwe: een bundeling van streekproducten van de Veluwe, ingezet door Verbeek en collega's, nu opgepakt door het Veluws bureau voor toerisme;**
- **Met een onderwijsinstelling (Landstede). O.a. deelname aan hun streekproductenmarkt en een educatiepark;**
- **Met andere plattelandsondernemers een platform voor belangenbehartiging richting de gemeente;**
- **Verbeek ontvangt de bezoekers van de A. Vogeltuinen en zijn vruchtensapjes worden geschonken in de bussen.**

Sinds 2011 worden op [Fruittuin Verbeek kookworkshops aangeboden door Cooking College The Barn](#). Bij het opstellen van het samenwerkingscontract tussen de drie betrokken ondernemers was vooral de vraag belangrijk: 'Hoe kunnen we de samenwerking over x jaar op een prettige manier beëindigen?'. De samenwerking is nu zo vormgegeven, dat het bedrijf dat de kookworkshops verzorgt, heeft geïnvesteerd in de inrichting van de keuken.

Na beëindiging van de samenwerking gaat deze inventaris over naar [Fruittuin Verbeek](#). Ook zijn er afspraken gemaakt over winstverdeling, zeggenschap, etc. Zie ook stap 6.



Lees hierbij ook:

- [Voorbij het gezinsbedrijf? Organisatie van het agrarisch bedrijf, nu en in de toekomst](#). In hoofdstuk 3 op pagina 25 en verder staat een verdere uitwerking van de diverse vormen van een bedrijfsorganisatie. [edepot.wur.nl/7439](#)
- De website van de Kamer van Koophandel: [www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen](#)
- [Bedrijfsovername in de multifunctionele landbouw - Juridische en fiscale consequenties van diverse rechtsvormen](#). [edepot.wur.nl/238404](#)

Checklist voor de ondernemer

Wij willen samenwerken bij de volgende activiteiten:

En kiezen daarbij in principe voor de volgende organisatie- en rechtsvorm:

GO/NO GO naar volgende stap

Hoe ziet de samenwerking eruit? Kunnen we straks een contract tekenen?

In stap zeven zijn voorlopig de gezamenlijke missie en visie geformuleerd en de doelstellingen en voordelen van de samenwerking verhelderd. In stap acht is de mogelijke bedrijfsorganisatie en rechtsvorm verkend. In stap negen moeten al deze aspecten definitief worden gemaakt, voordat het samenwerkingscontract kan worden ondertekend: Schrijf daarom op:

- Wat zijn onze gezamenlijke missie, visie en doelen?
- Hoe starten we onze samenwerking op?
- Welke afspraken moeten we maken en hoe leggen we die vast?
- Wat zijn de intenties en doelstellingen op langere termijn?
- Hoe zet je de organisatie strak op en wat is de bijpassende rechtsvorm?
- Stel de beloningen voor operationele, management- en ondernemerstaken vast.
- Teken het samenwerkingscontract.

Andere belangrijke aandachtspunten volgens ondernemers:

- Benoem en bespreek knelpunten.
- Ga beiden concreet met de samenwerking aan de slag en bewaak de voortgang.
- Leg essentiële kwesties vast met behulp van een deskundige, waaronder ook de spelregels voor ontbinding van het samenwerkingsverband.

Aan de slag

Gebruik de tabel op pagina 25 om te controleren of alle afspraken helder zijn vastgelegd: Maak van te voren ook een overzicht van de belemmeringen en problemen, die een gezonde voortzetting van de samenwerking zouden kunnen bemoeilijken en bespreek bij wijze van voorbereiding de mogelijke oplossingen met elkaar op het gebied van:

- Financieel-economische belemmeringen.
- Strategische belemmeringen.
- Persoonlijke en sociale belemmeringen.
- Juridische belemmeringen.
- Verantwoordelijkheden.
- Taakverdeling wanneer iemand zijn afspraken niet na kan komen.
- Afspraken over werkbesprekingen.
- Communicatie.

De *Strategische Management Rapportage (SMR)* van het AgroCenter (zie stap 2) kan ook worden gebruikt voor een gezamenlijk bedrijfsplan van een samenwerkingsverband. Daarin kan dan het gehele traject van de strategievorming wordt vastgelegd: de doelstelling, de strategie, het actieplan en de evaluatie. Ook de website van de Kamer van Koophandel (www.kvk.nl) biedt voorbeelden van een bedrijfsplan, dat onder andere gebruikt kan worden voor financieringsaanvragen bij banken.

Ton Verbeek *'Afspraken maken op papier wordt steeds belangrijker'*

„Ik heb zelf weinig afspraken op papier gemaakt, maar doordat we nu met meer mensen hier werken is het wel belangrijk geworden. Het moet voor iedereen duidelijk zijn. Nu zet ik dingen op de mail met een CC naar mijn dochter. De jongelui doen dat al automatisch veel meer. Zo worden broodbestellingen via de mail gedaan, leveringsvoorwaarden van de webwinkel worden meegezonden met de bestelbevestiging en lijsten voor de Voedsel- en Warenautoriteit (VWA) zenden we ook aan elkaar. Zo is het meteen gearchiveerd.”



Verstaan jij en de andere partners elkaar goed als het gaat om:	Voldoe ik hieraan?		Zo, nee, wat is de actie?
	Ja**	Nee	
De doelen die jij en de anderen zichzelf stellen, zowel voor de individuele bedrijven als het samenwerkingsverband?			
De richting waarin de bedrijven en het samenwerkingsverband zich in de toekomst zullen ontwikkelen?			
De manier waarop de visie het best verwezenlijkt wordt en de betekenis van het samenwerkingsverband hierin?			
De samenwerkingsbereidheid en –geschiktheid van alle geïnteresseerde collega's?			
Op welke terrein(en) jij en de potentiële partners willen en kunnen samenwerken?			
De gevolgen die het aangaan van een samenwerkingsverband zullen hebben, bijvoorbeeld op het terrein van: <ul style="list-style-type: none"> - De rol- en taakverdeling - Beslissingsbevoegdheid en aansprakelijkheid - Inbreng van arbeid, kapitaal, grond en machines en of gebouw en vergoeding hiervoor. 			
De voor- en nadelen van de samenwerking? Zijn de voordelen van dien aard, dat jullie allemaal de samenwerking overtuigd aangaan? Denk aan financiële, strategische en sociale voordelen.			
Staan er achter de partners mensen (echtgenoten, kinderen, personeel etc.) die op enige wijze invloed kunnen hebben en zo ja, zijn hierover goede afspraken gemaakt?			
Is een goede exit-strategie besproken?			

** Zijn alle vragen met JA beantwoord, zet dan de afspraken op papier.

Het is goed om je daarbij te laten begeleiden door adviseurs en deskundigen.

Bron: Samenwerking: kansen voor u als ondernemer (Smit et al., 2008)

Lees hierbij ook:

- [Samenwerking: kansen voor u als ondernemer.](#)
- Zie hoofdstuk 8 “De concrete stappen om tot samenwerking te komen op een rij” op de pagina's 22 en 23. edepot.wur.nl/121061

Checklist voor de ondernemer

Staan de afspraken goed op papier?

Zijn de mogelijke belemmeringen en problemen ook besproken?

GO/NO GO ondertekening van het contract

Evaluatie – Hoe houden we de samenwerking gezond?

Stap 10 is de enige stap van Fase 5: Hoe houden we de samenwerking gezond? Geen onderneming is statisch, dus om de zoveel tijd is het belangrijk de zaken opnieuw te bekijken. Hoe doe je dat? Dat doorloop je in deze laatste fase.

Is het samenwerkingsverband eenmaal opgericht, dan kan iedereen aan de slag. Het is echter wel zaak de organisatie voortdurend topfit te houden. Ondernemers en adviseurs noemen de volgende aspecten, die volgens hen van groot belang zijn voor een blijvend vitaal samenwerkingsverband:

- Duidelijkheid;
- Open en efficiënte communicatie;
- Winst maken;
- Dynamiek in de samenwerking bevorderen.

Vanaf de start zal er regelmatig overlegd moeten worden. De samenwerking dient immers ook periodiek te worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Daarbij dienen de volgende vragen aan de orde te worden gesteld:

- Hoe succesvol is onze samenwerking en hoe bouwen we die verder uit?
- Hoe houden we de samenwerking levendig en vitaal?
- Hoe gaan we om met moeilijke of gewijzigde omstandigheden? Zie ook stap 9.

Tip *Kritisch zijn op je samenwerkingspartners is niet gemakkelijk. Daarom is het aan te raden hiervoor een externe persoon (adviseur, vertrouwenspersoon of mediator) in te schakelen, die op regelmatige basis een gesprek met alle partners heeft. Deze heeft geen direct belang en is daarom in staat om afstand te nemen, door te vragen en te spiegelen. Op deze manier voorkom je conflicten en zijn knelpunten makkelijker bespreekbaar.*

Aan de slag

De Clusterradar van Syntens is ook al genoemd in stap 7 bij de vormgeving van de samenwerking. Daarmee kan ook tijdens de loop van het samenwerkingsverband worden geëvalueerd. Hoe staan de partners nu ten opzichte van de gekozen strategie, organisatie, innovatie en ten opzichte van elkaar?

Een andere optie is om zelf een protocol op te stellen voor het monitoren en evalueren van de doelstellingen van het samenwerkingsverband en op basis daarvan eventuele verbeteringen door te voeren. Bijvoorbeeld aan de hand van bovengenoemde vragenlijst.



Lees hierbij ook:

- Samenwerking: kansen voor u als ondernemer. In hoofdstuk 10 "Vitaal verder" op pagina 24 staat een verdere uitwerking van de succesfactoren voor een gezonde samenwerking. edepot.wur.nl/121061

Ton Verbeek *'Ik evalueer graag op een ontspannen moment'*

„Ik evalueer graag in mijn eentje, op de terugweg in de auto. Dat is echter niet slim als je samenwerkt met meer mensen op het bedrijf. Dan kun je beter een gesprek hebben. Want de jongelui lopen tegen dingen aan, die jij niet ziet. Wat wel goed werkt met de kok is om na afloop van de avond even een biertje te drinken en op een ontspannen manier even samen terug te kijken. Je moet het goede moment dan even uitzoeken. Over het algemeen geldt dat wie goed doet, goed ontmoet, maar soms mag je ook wel even kritisch zijn. Zo heb ik zeven jaar lang de ondernemersvereniging getrokken, maar nu wil ik 's avonds dingen doen die ik leuk vind. Dan beseft je soms dat je te veel in je eentje hebt staan trekken. Dat doe ik nu niet meer, ik stel mijn ambities daarom bij. Daarvan tevoren momenten over afspreken is wel verstandig.“

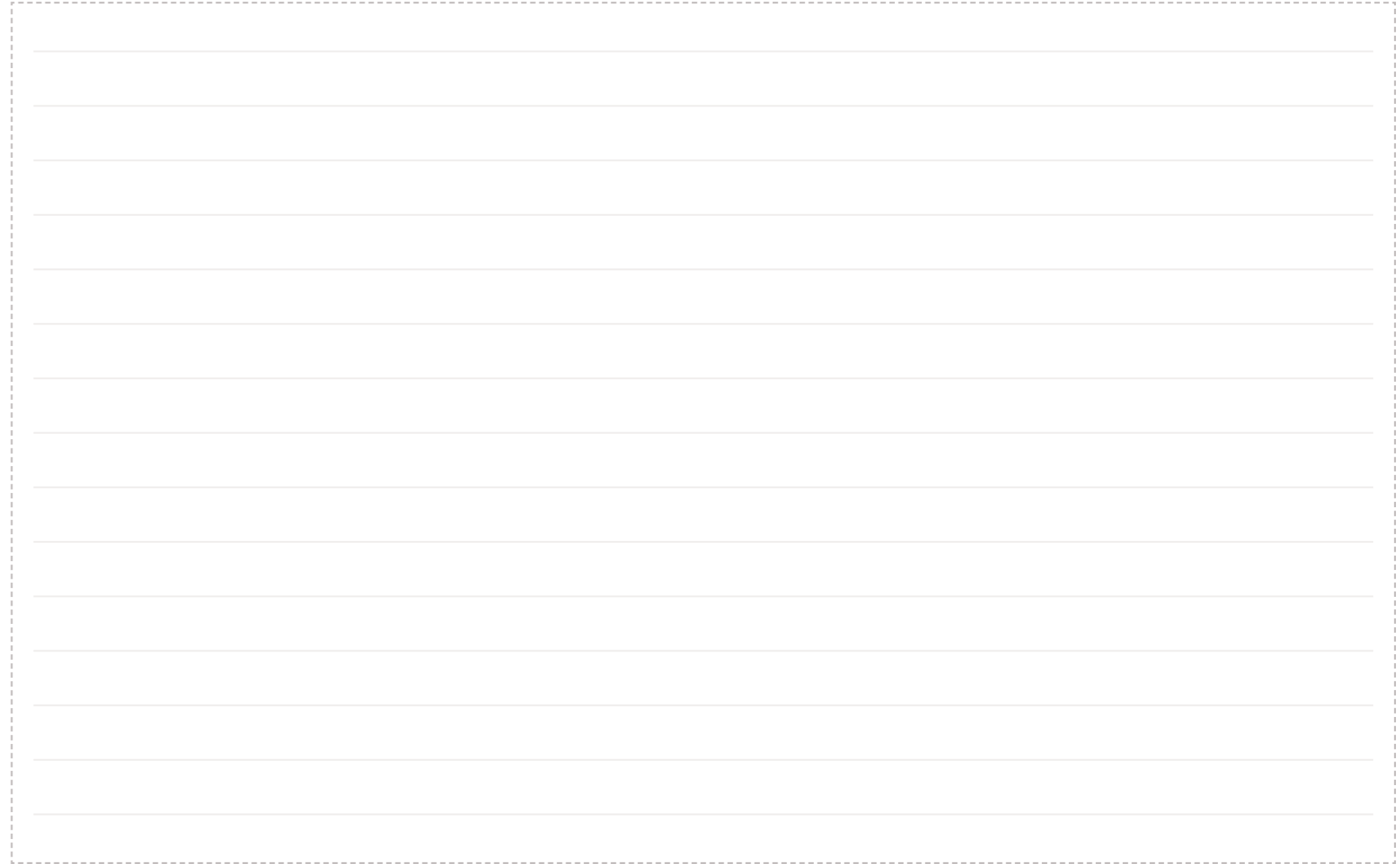
Checklist voor de ondernemer

Is de samenwerking nog steeds succesvol?

Zijn er mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren en/of verder uit te bouwen?

GO/NO GO

NOTITIES



TOOLS OP EEN RIJ



Tools	Te gebruiken bij stap	QR-code
<ul style="list-style-type: none"> Kansenscanner http://edepot.wur.nl/17775 	1, 2	
<ul style="list-style-type: none"> Ondernemerschapscan http://www.agrocenter.nl/help/index.php?option=com_content&view=category&id=50&Itemid=96 	1, 2, 4	
<ul style="list-style-type: none"> Strategic management tool http://www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/SMT/ 	1	
<ul style="list-style-type: none"> Interactief Strategisch Management (ISM) http://www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Ondernemerschap+en+strategievorming/ISM/ 	2	
<ul style="list-style-type: none"> Strategische Management Rapportage (SMR) http://www.agrocenter.nl/help/index.php?option=com_content&view=category&id=34&%20Itemid=54 	2, 9	
<ul style="list-style-type: none"> Checklist inschatting eigen houding bij samenwerking http://www.agrocenter.wur.nl/NR/rdonlyres/8B60C9A2-F0C1-4D38-A209-D82301181BE7/84620/Checklist_Samenwerking.pdf 	4	

Tools	Te gebruiken bij stap	QR-code
<ul style="list-style-type: none"> Netwerkanalyse http://www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Netwerken/Netwerkdynamiek/Netwerkanalyse/ 	4	
<ul style="list-style-type: none"> Vooruitkomen? Bekijk samenwerking als serieuze optie http://www.wageningenur.nl/upload_mm/0/0/a/a8d56794-94e1-4ffd-aeca-a288ab59792c_folder10027.pdf 	5	
<ul style="list-style-type: none"> Belbintest http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werken-in-een-team/belbin 	7	
<ul style="list-style-type: none"> Clusterradar http://www.syntens.nl/clusterradar/Pages/ClusterradarInformatie.aspx 	7,10	
<ul style="list-style-type: none"> Organisatie- en rechtsvormen in de multifunctionele landbouw https://edepot.wur.nl/WebQuery/catalog/lang/1955355 	8	

* Bij het ter perse gaan van deze brochure waren de links bij deze QR-codes nog niet op smartphone bereikbaar

Dit werkboek helpt ondernemers en adviseurs succesvolle samenwerkingsverbanden op te zetten in de (multifunctionele) landbouw. In tien stappen komen visie, strategie, mogelijke partners, afspraken en evaluatie aan bod.



Foto: Berrie Klein Swormink

Natuurboeren is een succesvol samenwerkingsverband van vleesveehouders die gezamenlijk een goede afzetmarkt voor vlees van oude runderrassen creëren. Door middel van vleesverkoop ontstaat een economische basis om oude rassen te behouden. Ook doen de deelnemers aan agrarisch natuurbeheer. Zie www.natuurboeren.nl. (en foto voorzijde, fotograaf Carolien Tiernego)