

SAMENWERKING IN DE MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW

'ALS ANTWOORD OP EEN SNEL VERANDERENDE OMGEVING'

VOORAF

Onderzoekers van Wageningen UR zijn in het kader van de PPS Multifunctionele Landbouw op zoek gegaan naar de dynamiek en vernieuwing rond professionalisering door samenwerking tussen bedrijven in de multifunctionele landbouw. Dit essay is geschreven op basis van interviews bij een vijftal (nieuwe) samenwerkingsverbanden in even zoveel takken van multifunctionele sport. Het zijn voorbeelden van vernieuwende samenwerkingsvormen, mensen die vertellen over hun uitdagingen rond het opzetten of uitvoeren van de nieuwe samenwerking.

Maar deze beschouwing is ook een visie van de onderzoekers over ontwikkelingen, kansen, uitdagingen voor de multifunctionele ondernemer van vandaag en morgen. Over de ondernemer die zijn weg zoekt in een snel veranderende wereld.

Hopelijk daagt het de ondernemer, en partijen betrokken bij de business, uit om na te denken over zijn of haar toekomst. De voorbeelden zullen een bron van inspiratie kunnen zijn voor wie het aangaat.

De auteurs; Henri Holster & Rob Stokkers



VERANDERING VRAAGT OM AANPASSING, DE WERELD VERANDERT SNEL

De context van het verhaal. Multifunctionele agrarische ondernemers zijn er al sinds mensenheugenis. Maar de wereld, de markt, de consument om hen heen, deze veranderen in rapper tempo dan voorheen. Als geen ander zullen multifunctionele ondernemers, die van de boeren misschien wel het dichtst tegen de consument en maatschappij aanschuren, mee willen in de aanpassing die nodig is om steeds weer nieuwe klanten en omzet te vinden. Het gaat hier over de voortdurende zoektocht naar nieuwe vraag uit de markt, het onderscheidende, de eigen kracht, het vertrouwen in producent en product, en ga nog maar even door.

Het zijn de maatschappij, de markt en de consument die veranderen. Marktconcepten bestaan steeds korter. Was een jaar of wat geleden boerengolf nog heel populair, nu heeft het gros van de consument het wel een beetje gezien. Zo ook bij de boerderijrecreatie, bij steeds meer recreanten is het nieuwe (en daarmee 'leuke') er alweer af. En nieuwe klantgroepen trekt het niet. Nieuwe concepten en doelgroepen moeten worden gezocht. Daarbij is aansluiten op de vraag van de consument

essentieel. Dachten we dat al te doen? Nou nee, veelal staat het aanbod nog centraal.

[Farmcamps](#) richt zich op de gezinnen met jonge kinderen en de kortere vakanties. Een heel specifieke doelgroep die ook nog eens op heel eigen moderne wijze wordt benaderd, via het inkopen van 'zendtijd' van Telekids. Het is niet de boerderij die als uniek aanbod centraal staat, maar de consumenten-vraag van die ene specifieke doelgroep. Het blijft natuurlijk dat de boerderij voor de recreant de grote trekker moet zijn, maar dan wel de moderne, hedendaagse boerderij met boerin en boer die zijn bedrijf verkoopt. Serieuze business, luxe en comfort voor de klant, de elegantie van het boerenbedrijf, de aantrekkelijkheid van activiteiten op het erf voor de kleintjes en dat alles met een degelijke beloning voor de boer. Een serieus concept waarbij de ondernemer ook de verplichting aangaat om serieuze aandacht te hebben voor zijn bezoekers. Het gaat dus niet om zomaar een paar recreatieplaatsen op het erf omdat de ruimte er toch is.



De toegang tot informatie (internet) is een andere ontwikkeling die grote invloed heeft op kansen en uitdagingen, maar ook op de noodzaak tot aanpassing van de multifunctionele landbouw. Het zorgt er voor dat de burger, de buurt en dus de klant mee kan kijken op je bedrijf. Dat is niet alleen spannend maar biedt ook kansen om het authentieke en mooie karakter van de boerderij te kunnen verwaarden.

De boerderij en het boerenleven blijven de trekkers, de unieke selling points, in een maatschappij die hunkert naar authenticiteit, nieuwe of herstelde verbindingen met de oorsprong van ons voedsel. [Oregional](#) bouwt er slim op voort via een marktconcept voor regionale voedselproducten. Bestelling via internet is eenvoudig, net zoals het brede aanbod van producten dat het gemak van de klant dient. Gemak is een unieke waarde voor de klant, die al werd begrepen door de supermarkten, en nu volgen ook de streekproducenten. Streekproductie is zo ook van grote betekenis voor het vol trots verkopen – zeg maar het aan de man brengen – van een mooi gebied. Van een streek waar de bewoners, maar ook de recreant, vol trots leven en



beleven. De kinderen die op de boerderij willen leren, de recreant die het agrarische landschap en haar producten waardeert. Het verbindt de mensen met hun eigen natuurlijke waarden in het gebied. En die beleving is weer goed voor de regionale economie en natuurlijk de portemonnee van de boer.

Vooral de noodzaak om onderscheidend te zijn telt. Dat was natuurlijk altijd al zo, maar wordt nog belangrijker omdat voorheen uniek gewaardeerde producten of diensten steeds sneller weer 'oud' en onbemind worden. Het nieuwe lijkt er steeds sneller vanaf te gaan. Ondernemers moeten werken aan de zichtbaarheid en het onderscheidende van hun product. Het product moet zijn unieke verhaal hebben, waarbij beleving (het verhaal dus) een sleutelwoord is. Zelfs het boerenleven verkoopt zich slechts voor een deel vanzelf. Het contact met de klant zal de producent zelf moeten bouwen. De [Klasseboeren](#) hebben een [BoerderijWijzer](#) ontwikkeld en gaan er de boer mee op, in dit geval vooral langs de onderwijzers. Het investeren in deze nieuwe klanten vraagt tijd. Maar er is een verhaal, zelfs een arsenaal van producten waarbij de potentiële klant



geprikkeld wordt het zijne er uit te pakken. De eerste resultaten lijken veelbelovend, de belangstelling neemt toe.

Hier staat nog wel een relativering tegenover, de boerin (ja, ja, de boerin, dat bekt hier toch beter dan de 'boer') is een dag zoet voor het op maat verzorgen van een paar uur klasse(n)werk. En daar staat nog maar een betrekkelijk karige beloning tegenover als we het bedrijfseconomisch bekijken. En natuurlijk heeft de boerin moeite om het enkel bedrijfseconomisch te bekijken. Het is toch haar passie - zelfs een missie - om kinderen te leren wat de natuur en de boer ons brengt. Met respect, het is hier misschien wel de worsteling tussen servet en tafellaken. Hoe de professionalisering door te zetten, met de wetenschap dat het ook start bij de letterlijke en figuurlijke waardering bij de klant.

Ook de spelregels in de samenleving veranderen. We willen of kunnen niet meer alles uit publieke middelen betalen of stellen hogere eisen aan de kwaliteit van de publieke goederen die geleverd worden. Dat geldt vanzelfsprekend niet alleen voor boeren, maar boeren kwamen er in het verleden misschien nog

wat makkelijk van af vanuit hun positie als 'te vertrouwen volk of buur' dat het beste met onze natuur, voedselproductie en zelfs zorg voor de medeburger voor heeft. Ook die tijd is bijna over; boeren zijn producenten en zullen hun bestaansrecht zelf moeten verdienen, of met een duurder woord 'legitimeren'. Hoe aibaar en hoe vriendelijk de sector ook is of lijkt, multifunctionele boeren krijgen er ook mee te maken.

De zorglandbouw is wellicht de sector die het meest veranderd de komende jaren. Financieringsstromen en aandacht voor kwaliteit van de zorg voor de cliënt veranderen drastisch. De wereld voor de zorgboer wordt voor de korte termijn snel complexer en hij zal meer moeten gaan concurreren om zorg te kunnen leveren. En dat gaat ook nog eens samen met een hoop nieuwe regels en partijen. Het is niet meer te doen dat de zorgboer dat allemaal zelf regelt. Hulp in de coördinatie, belangenbehartiging, opkrikken van het kennisniveau en kwaliteitszorg, centrale zorgcontracten opstellen. Allemaal zaken die hard nodig zijn en worden door organisaties als de [coöperatie Boer en Zorg](#) op professionele manier in de steigers



worden gezet.

Ook agrarisch natuurbeheer is een tak van sport die aan de vooravond staat van grote veranderingen, in dit geval vanuit het publieke stelsel. Het nieuwe Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) concentreert agrarisch natuurbeheer meer op kerngebieden, niet overal zullen er meer subsidiemogelijkheden zijn. Subsidies zijn voor de langere termijn sowieso niet meer zo vanzelfsprekend. De kwaliteit van natuur en landschap in het buitengebied zal langzaamaan steeds meer onder druk kunnen komen te staan. Dat geldt niet alleen voor boeren, maar ook voor de klassieke natuur en terreinbeheerders. De provincie Groningen heeft cultuurgrond van het gebied Reiderwolde teruggegeven aan de natuur. Bijzonder daarbij is dat boeren, verenigd in het samenwerkingsverband [Reiderwolde](#), kans zagen om dat gebied in de tender aan te kopen en nu het beheer op zich nemen. Hiermee wordt aangetoond dat het niet alleen de terreinbeheerders of natuurorganisaties zijn die het beheer van natuur kunnen uitvoeren. Nee, boeren kunnen dat minstens zo goed. Ja, natuurlijk zullen zij dat vak moeten



leren en niet elke boer is hiervoor geschikt. Maar het zijn wel ondernemers die vanuit een flexibele en ook resultaatgerichte manier van werken deze activiteit uitstekend en efficiënt kunnen oppakken. Het lijkt zo goedkoop, de werktijd van de boer houdt niet op rond vrijdagmiddag, maar het is o zo krachtig. De toekomst zal uitwijzen of ze dat effectief voor de natuur en eigen portemonnee kunnen uitbaten. Nu nog grotendeels betaald vanuit publieke middelen (subsidies), maar straks lang niet meer vanzelfsprekend. De grote uitdaging voor agrarisch natuurbeheer wordt toch om (ook) te verdienen aan de buurt (en burger) als nieuwe consument en betalende klant. En het gebeurt al, weliswaar nog op bescheiden schaal, maar het laat wel de nieuwe creativiteit en activiteiten zien die we nodig hebben om de kwaliteit van natuur en landschap in de toekomst overeind te houden. Reiderwolde is met een natuurbegraafplaats begonnen. Ze verdient hiermee aan de natuur, voor de natuur. Volledig privaat gefinancierd. Op deze manier kan en de natuur zijn kwaliteit behouden en de boer een

serieus inkomen verwerven.

Is de overheid bepalend voor de ontwikkelingsrichting , of wordt deze bepaald door de samenleving waarbij de overheid volgend is? Waarschijnlijk het laatste, maar hoe dan ook, wetten en regels hebben grote invloed op het bestaansrecht van de ondernemer. Maar ze bieden ook kansen of noodzaken tot aanpassing. Ondernemers hebben hier mee leren omgaan. Ondernemerschap is kansen zien, flexibiliteit en lef tonen bij het aangaan van nieuwe uitdagingen. Zonder dat is er amper perspectief voor de ondernemer om te blijven bestaan.

Kansen voor agrarische ondernemers in de multifunctionele landbouw zijn er ondertussen volop. Kansen die ook gepakt worden. Voorbeelden kwamen hierboven al langs en zullen nog nader beschouwd worden.

ALLES ANDERS!?! SAMEN WERKEN, SAMEN VERDIENEN

Ondernemers moeten zich voortdurend aanpassen en meegroeien met de vraag vanuit de markt. De vijf onderzochte cases laten dat zien. Maar wat gaat er dan zoal anders? En wat is het resultaat?

We lopen de vijf voorbeelden langs.

ANDERS SAMEN

Gaat vernieuwing samen met heel andere en nieuwe samenwerkingsvormen? Ja, maar niet altijd zo direct herkenbaar. Kijk je dieper dan is er wel degelijk een trend waarneembaar. Die van professionalisering door specialisatie en samenwerking. Ook die van eenvoud naar complexiteit waarbij de multifunctionele ondernemer het steeds vaker niet meer alleen af kan. Ontzorgen is daarom een niet toevallig steeds vaker gehoorde aanleiding om de krachten te bundelen.

En toch zijn de voorbeelden niet altijd nieuw. Bij streekproducten, zorg, agrarisch natuurbeheer en boerderijeducatie komen soortgelijke samenwerkingsverbanden ook in andere regio's



binnen Nederland wel voor. Maar de omvang in de uitvoering en ook de daarbij gekozen juridische organisatievormen zijn vaak anders, zoals de rechtspersonen BV, coöperatie of stichting. De schaalgrootte waarop ondernemers zich verenigen is tamelijk nieuw. Het aantal ondernemers dat zich heeft verenigd rond Oregional met haar streekproductie en afzet (22 boeren), de ruime regio die de coöperatie Boer en Zorg bediend (Gelderland, Overijssel, Flevoland en Utrecht met totaal 120 ondernemers), het aantal Klasseboeren dat volgens deze formule werkt (40 educatiebedrijven) of het aantal hectares natuur dat alleen door boeren in beheer is, het is allemaal van behoorlijke omvang. Economisch kansrijke samenwerking vraagt kennelijk om een behoorlijke schaal, of is het de schaal die samenwerking noodzaakt?

Voor wat betreft de organisatievorm, franchising komt ook in de recreatieve sector vaker voor. Maar de formule van luxe kamperen bij de boer voor een specifieke doelgroep (gezinnen met jonge kinderen voor korte vakanties) is bij FarmCamps volledig nieuw.

Voor agrarisch natuurbeheer geldt dat samenwerking (via ANV's) gemeengoed is, maar de manier waarop een beperkt aantal boeren natuur in eigendom en beheer neemt, en dit meer of minder commercieel exploiteert, is een nieuwe beweging in Nederland. Een drietal ondernemers ruilt hier machines en personeel uit voor een zo flexibel mogelijk beheer van natuur. Op een uurtje meer of minder werd door de boer al niet gekeken, nu stapelt zich dat voordeel op over meerdere boeren.

Ook bij de casus voor boerderijeducatie zien we een nieuw aspect, waarbij de samenwerking op (inter)regionaal niveau en tussen de boeren onderling is geregeld.

ANDERE ACTIVITEITEN

De activiteiten zijn bij de meeste samenwerkingsvoorbeelden gericht op het ontzorgen van de deelnemende boeren, zodat zij zich kunnen richten op het primaire productieproces en het leveren van de multifunctionele dienst c.q. producten. Het samenwerkingsverband vervult veelal een rol bij de

product- en marktontwikkeling, centrale inkoop, verkoop en bijbehorende administratieve afhandeling en ondersteunende ICT. In de recreatie en zorg gaat het bovendien om de ontwikkeling van het ondernemerschap en de vakkennis bij de deelnemers op het gebied van wet- en regelgeving, kostenbewustzijn en kostprijscalculaties, kwaliteitsbewaking en risicobeheersing. Er worden daartoe bij de deelnemers ook kengetallen verzameld om bedrijfsvergelijking mogelijk te maken en zo de bedrijfsvoering te optimaliseren. In de professionaliseringsslag is de trend waarneembaar waarbij boeren ontzorgd en gefaciliteerd worden. Hoewel deze trend ook bij boerderijeducatie en agrarisch natuurbeheer waarneembaar is komt dat niet uit de betreffende interviews. Daar lijkt de trend dat boeren het werk onderling coördineren en samen uitvoeren.

SAMEN NAAR ANDERS VERDIENEN

Op zoek naar het anders. Anders wordt bij alle voorbeelden vertaald naar het onderscheidende in de markt. Het valt op dat de marktbenadering meer gericht wordt. Bij de meeste



organisaties is er een duidelijk en transparant verdienmodel uitgewerkt. De insteek is om de deelnemende boeren een goede en eerlijke prijs te bieden voor hun inspanningen (inzet van eigen arbeid en kapitaal) en daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan het bedrijfsresultaat en de continuïteit van hun bedrijf.

Ondernemers benoemen hun eigen successen van de samenwerking vooral in termen als nieuwe klantenbinding en klanttevredenheid. Zoals een groeiende deelname van boeren en forse stijging van de omzet, waardoor twee organisaties reeds in 2013 een positief bedrijfsresultaat hebben geboekt.

Andere successen zijn de nieuwe exploitatie, het op de kaart zetten van nieuwe natuur en de professionalisering door samen een intensief leertraject in te gaan (educatie).

Multifunctionele landbouw groeit in haar diverse takken van sport door naar een hoger niveau.

Klasseboeren wil onderscheidend zijn ten opzichte van andere educatieboeren en onderscheidend voor de klant en klas. Dit door te groeien in kwaliteit van het aanbod en in klant- en vraaggerichtheid. De in de samenwerking ontwikkelde Boerderijwijzer en een kwaliteitssysteem, waarbij de boeren elkaar aanspreken op kwaliteit, helpen duidelijk. De ingang bij de schoolklassen wordt gemakkelijker gevonden, meesters en juffen weten sneller de aansluiting op de lesstof te vinden. Het aantal educatiesessies neemt langzaam toe. Het succes is nog broos, maar zeker veelbelovend.

Reiderwolde laat een geheel nieuwe ontwikkeling zien waar de (private) markt zich nog moet ontwikkelen in het beheer van natuur. Dat is spannend omdat nog niet duidelijk is in welke mate de publieke geldstromen zullen opdrogen en in welke mate de consument c.q. klant van natuur bereid is voor natuurdiensten te gaan betalen. Nog moeilijk is een oordeel te geven over de manier waarop boeren anders natuur beheren dan we gewend waren. In de Reiderwolde is gekozen om natuur op natuurlijke manier te beheren, z'n gang te laten gaan. Nadrukkelijk niet

reguleren, zoals gelijktrekken en standaardiseren. Ondertussen begint de natuurbegraafplaats 'te lopen'. De eerste klanten hebben 'zichzelf teruggeven aan de natuur', een toenemend aantal klanten heeft een natuurgraf gekocht. Teruggeven aan de natuur, daar waar men (vroeger) zelf heeft geleefd, het is niet alleen een mooi verhaal, maar het biedt ook nieuwe inkomsten van de boer waar hij het beheer van de natuur weer mee kan betalen.

Oregional ontzorgt deelnemende streekproducenten vooral bij het organiseren van vraag en aanbod. Dat in een markt die weliswaar sterk groeiende is maar ook vraagt om aandacht voor voedselveiligheid en het bieden van een gegarandeerd breed en continu assortiment. Dat is niet te doen voor individuele producenten, zeker niet als de wens is om op grotere regionale schaal te werken. Oregional lijkt hier steeds beter in te slagen, bijvoorbeeld ook door het aanvullen met andere producten die niet door de eigen leden zijn geproduceerd. Oregional is hiermee een betrouwbare partner voor afnemers.



Eenzelfde bestaansrecht en toegevoegde waarde lijkt Coöperatie Boer en Zorg te hebben. Zowel in de ontzorgende en kwaliteitsbewakende taken voor de zorgboeren als ook de betrouwbare partner bij contractpartners die zorg inkopen. Zoals eerder gezegd, de verandering en complexiteit van de zorgsector, brengt met zich mee dat de individuele boer dit niet meer alleen kan, of zou moeten willen. Ondertussen wordt Boer en Zorg steeds meer zichtbaar. In de snel veranderende omgeving is het nu nog de vraag of zorg op de boerderij in belangstelling, en dus omzet, zal toenemen of dat men moeite zal houden zichtbaar te zijn in een heel grote zorgmarkt met een bescheiden aandeel. Farmcamps is wellicht het meest aansprekende voorbeeld als het gaat om een marktgericht nieuw concept. Het is het voorbeeld

waar men ook een duidelijk marktaandeel voor ogen heeft en waar via management(informatie) voortdurend op de voortgang en markt wordt gestuurd. Via grondig marktonderzoek en kennis van 'de consument' (opgedaan uit de recreatieve sector elders) is men via portfolio studie uitgekomen op 'het gat in de markt', zoals ze dat zelf zeggen. Betaalbare korte vakanties voor het jonge gezin met een nadrukkelijke moderne en eerlijke (authentieke, niet romantische) boerderijbeleving. Er is flink geïnvesteerd in de formule en organisatie. Het aantal overnachtingen en aantal deelnemende boeren nemen toe en het break even point lijkt in zicht.

ANDERS ORGANISEREN IS ANDERS RISICO'S BEHEERSEN

Ondernemen brengt per definitie risico's met zich mee. In de agrarische sector en het midden- en kleinbedrijf (MKB) heeft iedere onderneming een organisatie- en rechtsvorm nodig. Deze is bepalend voor de juridische aansprakelijkheid en de geldende belastingwetgeving. De keuze van de juiste rechtsvorm speelt ook op multifunctionele bedrijven, die functioneren op het raakvlak van landbouw en MKB en veelal een meer complexe bedrijfsorganisatie hebben.

Samenwerking tussen bedrijven is het samen aangaan van bedrijfsrisico's, en zeker daar waar het gaat om nog niet ontgonnen terrein, nieuwe business dus. Doordachte en juridisch degelijk vastgelegde afspraken en ook de organisatie- en rechtsvorm zijn dan belangrijk. De vraag die hier opkomt is of een bepaalde samenwerking vraagt om een bepaalde rechtsvorm. Of kijkend naar de vijf casussen, wat de daar gekozen rechtsvorm bijdraagt aan de manier van samenwerken.

De eerste conclusie is voor de lezer wellicht teleurstellend. Er is niet een juridische vorm die hét antwoord is op alle



samenwerkingsvormen of op verandering in de multifunctionele landbouw. De voorbeelden laten een grote diversiteit zien, elke keer vanuit een bewuste keuze ontstaan. Elke samenwerking is in haar aard anders en dat vraagt om maatwerk in de keuze naar de juridische rechtsvorm. We zien verenigingen, twee coöperaties, een BV gecombineerd met een franchiseformule en tot slot een VOF.

Er bestaan twee hoofdsamenkomsten van rechtsvormen, de rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid en de rechtspersoon. De VOF van Reiderwolde valt onder de eerste categorie, de overigen onder de tweede.

In het rapport "Bedrijfsovername in de multifunctionele landbouw. Juridische en fiscale consequenties van diverse rechtsvormen" (<http://edepot.wur.nl/238404>) zijn de verschillende rechtsvormen uitgelegd. Deze kost is vooral interessant voor de lezer die nadenkt over het aangaan van een samenwerkingsverband. Hier bespreken we de rechtsvormen van de casussen en de achterliggende keuzes.

Niet iedere samenwerking hoeft een eigen rechtsvorm te hebben: relatief eenvoudige activiteiten als het uitruilen van land of het delen van machines kan op basis van onderlinge afspraken. Zo zou bij Reiderwolde (nu een VOF) geen rechtsvorm nodig zijn als daar de samenwerking beperkt was gebleven tot praktische werkafspraken over wie er wat doet en welke machines wie inbrengt. Dat hoeft niet altijd formeel, veel gebeurt er op basis van vertrouwen bij de partners en dat werkt wel zo flexibel. En zo werkt het ook bij Reiderwolde, flexibel omdat niet alles is vastgelegd en omdat er vertrouwen in elkaar is. Dat er toch een VOF is opgericht heeft alles te maken met de investeringen en financiële risico's.

De rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid en de rechtspersoon verschillen natuurlijk. In zijn algemeen past de eerste vorm (bijvoorbeeld maatschap, VOF, CV) beter bij minder complexe of grote samenwerkingen, of die met minder winstverwachting. Of in zijn algemeen, daar waar ook de risico's relatief gezien persoonlijk te dragen zijn. Fiscaal gezien blijkt uit voorbeeldberekeningen uit 2011 dat een rechtspersoon pas

aantrekkelijk wordt bij een bedrijfswinst per ondernemer vanaf ongeveer 150.000 euro.

We kunnen het ook strikter formuleren. Bij rechtspersonen (bijvoorbeeld vereniging, stichting, coöperatie, BV) geldt dat zij in principe persoonlijke aansprakelijkheid van de aandeelhouders en bestuurders uitsluiten. Maar het stelt hogere eisen aan de oprichting en uitvoering van de organisatie. Daarnaast is de belastingafdracht hoger bij een lage omzet. Bij de rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid is dat precies andersom, namelijk een grote juridische aansprakelijkheid van de eigenaren en een lagere belastingheffing door diverse aftrekposten en vrijstellingen. Indien een samenwerkingsverband investeerders van buiten de onderneming wil aantrekken, dan ligt het voor de hand om te kiezen voor een BV of een coöperatie. Het overdragen van aandelen is makkelijker dan het wijzigen van de winstverdeling en aanpassen van de afspraken in een samenwerkingscontract.



Alle vijf samenwerkingsverbanden lijken een logische en passende keuze te hebben gemaakt voor hun onderneming. Voor een samenwerkingsverband als Reiderwolde met slechts enkele ondernemers, een eenvoudige organisatie met weinig tot geen personeel en een laag risico op juridische conflicten met afnemers/klanten ligt een personenvennootschap met afgescheidene privévermogen als een VOF of CV voor de hand. Deze rechtsvorm biedt immers ook vele fiscale voordelen, waardoor de belastingheffing bij een relatief lage omzet kan worden beperkt.

De vereniging Klasseboeren heeft een duidelijk gemeenschappelijk doel zonder winstoogmerk, een relatief eenvoudige organisatie met grote zelfwerkzaamheid van de leden en een beperkt wettelijk risico. De gerealiseerde voordelen worden direct doorgegeven aan de leden, waardoor de omzet en winst van de onderneming beperkt blijft.

De overige samenwerkingsverbanden Boer en Zorg, Oregional en Farm Camps hebben een meer complexe organisatie met

7 tot 9 medewerkers in dienst voor diverse ondersteunende activiteiten, een relatief grote investeringsbehoefte en grote (verwachte) omzet, alsmede een groter risico op juridische conflicten met hun afnemers en klanten over de geleverde diensten en producten.

Gezien de financiële inbreng van de deelnemende agrarische ondernemers en de door hen gewenste inspraak is bij Boer en Zorg en Oregional gekozen voor de coöperatie. Farm Camps is een initiatief van buiten de agrarische sector en de initiatiefnemers hebben gekozen voor een BV met franchiseformule. De agrarische ondernemers leveren geen financiële inbreng in het samenwerkingsverband en hebben dan ook geen inspraak, maar zijn ieder afzonderlijk contractueel verbonden aan de organisatie. Hierbij is tevens de continuïteit beter geregeld bij de rechtspersonen, dit omdat men niet te maken heeft met nieuwe contracten bij het toe- en uittreden van vennoten.

PRAKTIJKLESSEN VOOR SAMENWERKING

Gevraagd is naar de wijze lessen in en uit het veld. Dingen die je wel of juist niet moet doen bij (beginnende) samenwerking. Misschien gelden ze voor de specifieke situaties waar ze genoemd zijn, maar meer waarschijnlijk geldt hier ook: *wie de schoen past trekke hem aan*. De kracht van de wijsheid zit 'm vaak in de eenvoud en de aandacht. Hier de top-10.

1	Passie; gewoon doen waar je in gelooft en waar je plezier van hebt Als ondernemer gewoon doen, anders gebeurt er nooit iets nieuws.
2	Zorg voor goede balans tussen de kosten en de schaalgrootte Zorg voor deze balans in de samenwerking en bewaak dat, juist ook tijdens het proces van schaalvergroting.

3	Veiligheid van de klant is belangrijk, waarborg dit De voedselveiligheid, of meer in het algemeen de veiligheid van de klant, is een hot issue en dient zo goed mogelijk te worden gewaarborgd. Belangrijk hierbij is de keuze van een passende rechtsvorm die persoonlijke aansprakelijkheid uitsluit.
4	Werk voortdurende aan goede klanttevredenheid Denk aan de ABC van Aandacht, Betrokkenheid en Communicatie vanuit de positie van je klant.
5	Maak een goed en KISS businessplan Keep It Short and Simple (KISS) met duidelijk organisatie- en verdienmodel.

6	Hulpmiddelen helpen je portfolio inzichtelijk te maken bij de klant Bijvoorbeeld de BoerderijWijzer. Dat levert vooral nieuwe ingangen en nieuwe (maatwerk) ideeën voor uitvoering op.
7	Individueel bedrijf of ondernemer blijft kwetsbaar, denk aan eventuele vervangingsstrategie Afhankelijkheid is riskant vanwege kans op uitval. Bijvoorbeeld de gezondheid van de boeren boven de 55 jaar (uitval deelnemers bij Farmcamps jaarlijks 5%) of het risico van 'op slot gaan' door dierziekten.
8	Vermijdt te complexe bedrijfsprocessen en een grote administratie Een open deur of eeuwige valkuil? Hoe dan ook, let hier op en zeker bij startende organisaties of bij kapitaalextensieve sectoren. Soms ontbreekt het financiële draagvlak en is lean & mean meer noodzaak dan luxe, zoals bij boerderijeducatie.

9	Voorkom schaalvergroting ten koste van professionaliteit en kwaliteit Schaalvergroting en tegelijkertijd vergroting van de afstand tot product en klant ligt altijd op de loer. Contact met de klant en voortdurende aandacht voor kwaliteitsbewustzijn is pure noodzaak.
10	Ga geen samenwerking in nieuwe business aan met te veel ondernemers Intensief samenwerken met te veel personen werkt niet. Althans niet bij uitvoeringstaken. Met acht boeren samen in de investering en uitvoering lukt het al niet (voorbeeld genoemd bij agrarisch natuurbeheer).

TOT SLOT

Multifunctionele landbouw groeit door naar een hoger niveau, wordt professioneler. In dit essay is dit vooral beschouwd vanuit het 'nieuwe samenwerken' tussen bedrijven. Samenwerken, of anders samenwerken, is hier niet meer dan een antwoord op de snel veranderende omgeving. Alle takken van multifunctionele sport hebben daarmee van doen, elk in een eigen dynamiek. Maar net zo goed zijn er overeenkomsten, we leven nu eenmaal in dezelfde samenleving.

Als schrijvers van dit essay kunnen we alleen maar waarnemen, daar een beeld bij vormen en hooguit nog een mening daarover hebben.

HET BEELD IS DUIDELIJK

De omgeving van de ondernemer verandert snel, ook in toenemende mate wordt hij complexer. Vanuit de spelregels van de maatschappij (wet en regelgeving) maar ook de vraag van de consument. Als individu wordt het lastiger om alleen zorg te dragen voor de zichtbaarheid van product en kwaliteit.



DE TOEKOMST IS MINDER DUIDELIJK

Multifunctionele landbouwers kunnen niet rustig doorgaan met wat ze al deden. De voorbeelden in dit essay laten zien dat er naar nieuwe wegen wordt gezocht. De antwoorden zijn professionalisering, specialiseren en schaalvergroting. De noodzakelijke weg of vorm is dan vaak via samenwerken, we kunnen het niet meer alleen. Samenwerken om specialistische taken uit te voeren, zoals marketing, automatisering, opzetten en bewaken kwaliteit en ga zo maar door.

De vorm hoe samengewerkt kan worden is divers. De opschaling, ook die van éénvoud naar complexiteit, vraagt in ieder geval om extra aandacht voor hoe de samenwerking te organiseren en hoe de risico's van het ondernemerschap te beheersen. Afhankelijk van de eenvoud of complexiteit wordt bij de samenwerking gekozen voor een juridische rechtspersoon, steeds vaker een rechtspersoon met uitsluiting van persoonlijke aansprakelijkheid. Welke vorm het beste past blijft maatwerk.

Al met al laat de praktijk zien dat de multifunctionele landbouw zich ontwikkelt, of beter, zoekende is naar nieuwe vormen. Dat is niet vreemd, ondernemerschap is het voortdurend zoeken en aangaan van uitdagingen. De voorbeelden hier zijn weliswaar niet allemaal nieuw of sterk innoverend, ze zijn wel allemaal van de laatste tijd. De overtuiging is dat de geschetste ontwikkelingen doorgaan. Dus ook samenwerking.

Maar samenwerking heeft natuurlijk twee kanten. Wanneer is het samen sterk, en wanneer wordt het samen verzwakt door alle ballast die meegenomen moet worden? Wellicht geldt hier de eenvoudige stelling *"wie snel wil gaan gaat alleen, wie ver wil komen doet het samen"*. Aan de ondernemer de uitdaging om hierin voortdurend zijn keuze te maken.

Hopelijk helpt deze beschouwing als inspiratiebron. Om aan de hand van de voorbeelden te begrijpen welke uitdagingen en welke mogelijke antwoorden er zijn. Inspiratie om te anticiperen.

Ondernemers die deze weg gaan wensen we alle succes toe!

OVER DE AUTEURS

Henri Holster (Wageningen UR Livestock Research)

Henri is onderzoeker duurzame landbouwsystemen. Zijn belangstelling gaat in het bijzonder uit naar hedendaagse (maatschappelijke) verandering en innovatie. Daar waar agrarische ondernemers hun kansen vinden en het initiatief pakken. Initiatieven van onderuit, geholpen - of ook zo vaak tegengewerkt - door de gevestigde orde van kennis en beleid. Multifunctionele landbouw en haar ondernemers zijn hier een meer dan boeiend werkgebied.

Rob Stokkers (LEI Wageningen UR)

Rob heeft als onderzoeker economie ruime ervaring opgedaan in het onderzoek naar duurzame bedrijfssystemen in de akkerbouw, vollegrondsgroente- en bloembollenteelt. Bij het LEI werkt hij momenteel specifiek aan projecten met agrarische ondernemers en ketenpartijen op het gebied van ondernemerschap en innovatie. Daarbij hebben de biologische en multifunctionele landbouw zijn bijzondere belangstelling vanwege de vele nieuwe uitdagingen in deze sectoren.

Deze publicatie is onderdeel van het project 'Innovatie in ondernemerschap' binnen de PPS Multifunctionele Landbouw (BO-23.02-004-007). PPS-en worden (mede-) gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.

Beeldmateriaal van de vijf beschreven cases en vanuit de beeldbank van Wageningen UR.

