

Langdurig succesvolle samenwerking op een agrarisch bedrijf



Door: Bart Kester

Afstudeerwerkstuk

Langdurig succesvolle samenwerking op een agrarisch bedrijf.

Door: Bart kester

Opleiding: Agrarisch ondernemerschap

School: Aeres Hogeschool te Dronten

Plaats: Langbroek

Datum: 04-06-2022

Afstudeer docent: Jan Breembroek

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerwerkstuk, welke ik schrijf voor mijn opleiding agrarische ondernemerschap aan de Aeres Hogeschool te Dronten. De opdracht is gemaakt naar de vraag en in samenwerking met Alfa accountants en adviseurs. Het onderwerp wat ik heb gekozen en centraal staat in dit rapport is: “welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband op een agrarisch bedrijf”. Wat mij persoonlijk erg motiveert aan dit onderwerp is dat de situatie dicht bij mij staat. Ik ben namelijk net als mijn broertje geboren en getogen op een melkveebedrijf, en heb maar 1 doel en dat is (samen met mijn broertje) het bedrijf voortzetten en daarmee zelf agrarisch ondernemer te worden. Persoonlijk vind ik familiere relaties en zaken moeilijk te combineren en vandaar dat dit vraagstuk voor mij erg geschikt is als onderwerp van deze scriptie.

Door de begeleiding van Jan Breembroek (afstudeerdocent) heb ik deze scriptie kunnen schrijven, tijdens het proces heb ik veel geleerd. Het schrijven van een vooronderzoek en dit vervolgens te koppelen aan de praktijk door middel van interviews, heeft mij veel inzichten en ervaringen gegeven. Dit neem ik niet alleen mee in mijn onderzoek, maar ook in mijn eigen zoektocht rondom het bedrijf en de daarin te maken keuzes met betrekking tot een samenwerking. Veder wil ik Gert van Erk van Alfa accountants en adviseurs bedanken voor het mogelijk maken van mijn afstudeerstage. Het netwerk van Alfa accountants heeft het mogelijk gemaakt om ondernemers te spreken die relevant zijn bij dit onderwerp. Daarnaast wil ik alle ondernemers en adviseurs die zich hebben opgesteld bedanken voor de open- en eerlijkheid tijdens de interviews.

Samenvatting

In dit rapport wordt onderzocht welk kenmerken er zijn verbonden aan de een succesvolle samenwerking. De bijpassende hoofdvraag luidt: Welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband op een agrarisch bedrijf. Binnen de agrarische sector zijn veel familiebedrijven, met meerdere ondernemers. Het is daarom relevant om onderzoek te doen naar de succesfactoren en aandachtspunten binnen een dergelijk samenwerking. Daarnaast kent de sector momenteel veel onzekerheid wat de druk op de ondernemers en bijbehorende samenwerking vergroot.

Om antwoord te krijgen op deze hoofdvraag is er een literatuurstudie toegepast. Een aanvulling en verdieping is gedaan door middel van interviews met ondernemers die een samenwerking hebben of hebben gehad. Door daarnaast interviews te doen met bedrijfsadviseurs en een mediator zijn alle invalshoeken uit de praktijk meegenomen in dit onderzoek. Hierdoor is het onderzoek betrouwbaar en kan het steun bieden aan de ondernemers die een samenwerkingstraject aan willen gaan. Het is vooral een bewustwording, en een voorbereidingsproces.

De belangrijkste resultaten uit zowel de literatuurstudie als het verdiepende onderzoek hebben elkaar aangevuld of versterkt. Het is van belang dat de ondernemers elkaar voldoende ruimte geven voor zowel persoonlijke ontwikkeling als ondernemerschap. Een samenwerking is geven en nemen. Om elkaar deze ruimte te kunnen geven is het van groot belang dat de ondernemers elkaar blindelings vertrouwen. Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking, wanneer dit goed is zal er veel ruimte en flexibiliteit zijn. Om te voorkomen dat er zaken kunnen escaleren is het van belang dat pijnpunten vroegtijdig worden besproken. Iets kleins kan iets heel groot worden wanneer dit niet wordt uitgesproken. Het is van groot belang de partners mee te nemen in de communicatie en bedrijfsvoering. Partners hebben niet voor de samenwerking gekozen maar moeten hier wel mee omgaan. Werk en privé zijn erg met elkaar verweven, daarom is het van belang dat alle ondernemers een eigen privé plek hebben.

Een samenwerking wordt gebouwd op vertrouwen, om dit vertrouwen te houden is het belangrijk dat alles open en eerlijk met elkaar wordt besproken. Partners moeten voldoende begrip kunnen opbrengen voor de samenwerking en moeten niet vergeten worden.

De aanbevelingen naar de ondernemers toe is ga een samenwerking alleen aan bij een goede vertrouwensband. Wanneer er partners zijn is het belangrijk die voldoende te betrekken bij de samenwerking, hierdoor is er meer begrip. Plan vaste communicatie-momenten in waardoor het makkelijker is om knelpunten te bespreken. Wanneer er een gezamenlijk doel is werkt iedereen naar hetzelfde punt toe.

Summery

This report examines the characteristics associated with a successful collaboration. The matching main question is: What characteristics are associated with a long-term successful partnership on an agricultural farm. Within the agricultural sector there are many family businesses, with several entrepreneurs. It is therefore relevant to conduct research into the success factors and points of attention within such a collaboration. In addition, the sector currently has a lot of uncertainty, which increases the pressure on entrepreneurs and associated cooperation.

To get an answer to this main question, a literature study has been applied. An addition and deepening was done through interviews with entrepreneurs who have or have had a collaboration. In addition, by conducting interviews with business advisors and a mediator, all perspectives from practice were taken into account in this research. This makes the research reliable and can offer support to companies that want to enter into a collaborative process. It is above all an awareness, and a preparation process. The most important results from both the literature study and the in-depth research have complemented or reinforced each other. It is important that entrepreneurs give each other sufficient space for both personal development and entrepreneurship. A collaboration is give and take. In order to be able to give each other this space, it is of great importance that the entrepreneurs trust each other blindly. Trust is the basis of a good cooperation, when this is good there will be a lot of space and flexibility. To prevent things from escalating, it is important that pain points are discussed early. Something small can become something very large if it is not pronounced. It is of great importance to include the partners in the communication and business operations. Partners have not opted for the collaboration but must deal with this. Work and private life are very intertwined, which is why it is important that all entrepreneurs have their own private place.

A collaboration is built on trust, to keep this trust it is important that everything is discussed openly and honestly with each other. Partners must be able to show sufficient understanding for the cooperation and should not be forgotten.

The recommendations to the entrepreneurs is to enter into a cooperation only with a good relationship of trust. When there are partners, it is important to involve them sufficiently in the cooperation, so there is more understanding. Schedule fixed communication moments, making it easier to discuss bottlenecks. When there is a common goal, everyone works towards the same point.

Inhoud

Afstudeerwerkstuk	2
Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Summery	5
Hoofdstuk 1 Inleiding	8
1.1 Brede kader	8
1.2 Theoretisch kader	9
1.3 Hoofd- en deelvragen.....	16
1.4 Afbakening.....	16
Hoofdstuk 2 Materiaal en methode.....	17
2.1 Deelvraag 1.....	17
2.2 Deelvraag 2.....	17
2.3 Deelvraag 3.....	18
2.5 Kwalitatief onderzoek.....	18
2.6 Betrouwbaarheid.....	18
Hoofdstuk 3 Resultaten.....	19
3.1 Deelvraag 1.....	19
3.2 Deelvraag 2.....	20
3.3 Deelvraag 3.....	22
3.4 Overige bevindingen	24
Hoofdstuk 4: Discussie	25
Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbevelingen.....	27
5.1 Conclusie	27
5.1.1 Beantwoorden deelvraag 1	27
5.1.2 Beantwoorden deelvraag 2	27
5.1.3 Beantwoorden deelvraag 3	27
5.1.4 Beantwoording hoofdvraag 4.....	28
5.2 Aanbevelingen.....	28
Bibliografie	29
Bijlage 1: Interview voor samenwerkende ondernemers	31
Bijlage 2 Interview adviseurs.....	32
Bijlage 3: Interview bedrijf 1	33
Bijlage 4: Interview bedrijf 2	35
Bijlage 5: Interview bedrijf 3	36
Bijlage 6: Interview bedrijf 4	38

Bijlage 7: Interview bedrijf 5	40
Bijlage 8: Interview bedrijf 6	41
Bijlage 9: Interview bedrijf 7	43
Bijlage 10: Interview bedrijf Driehoek mediation	45
Bijlage 11: Interview Gert van Erk	47
Bijlage 12: Interview Arjan de Jong	49
Bijlage Checklist schriftelijk rapporteren	51

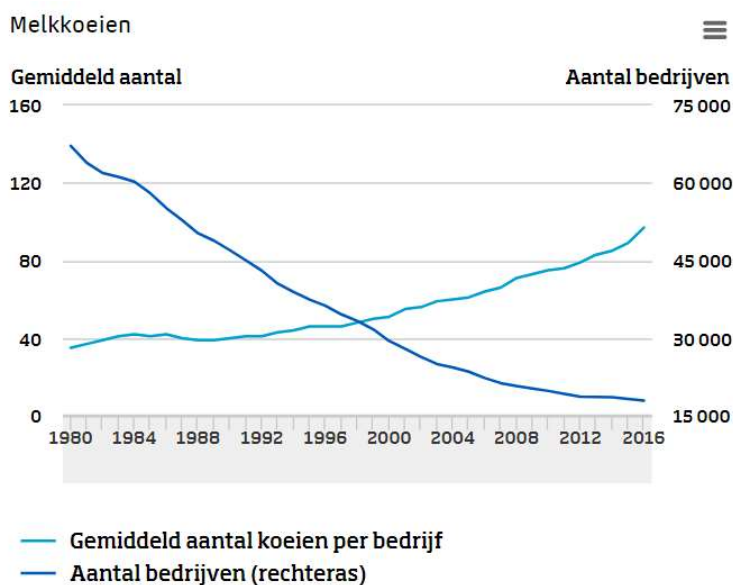
Hoofdstuk 1 Inleiding

In het hoofdstuk inleiding wordt het brede kader, trend en ontwikkelingen van het onderwerp toegelicht. Het theoretisch kader en de knowledge gap wordt beschreven. Ook zullen de hoofd- en deelvragen worden toegelicht.

1.1 Brede kader

Het aantal melkveebedrijven in Nederland blijft afnemen, de omvang per bedrijf neemt echter toe. Tabel 1.1.1 Aantal melkveebedrijven en omvang in aantal melkkoeien bevestigt deze trend. Met het groter worden van de bedrijven verandert ook de werkdruk en melkleverantie per bedrijf. Door deze toenemende werkdruk is er meer inzet van arbeid nodig op de bedrijven. Deze arbeid kan op twee manieren worden ingevuld, door het werken met personeel of door een samenwerking aan te gaan. Dit heeft als gevolg dat er op land- en tuinbouwbedrijven (o.a. melkveebedrijven) steeds vaker voor een maatschap of vof wordt gekozen als rechtsvorm in plaats van een eenmanszaak. Er zijn gegevens over verschillende rechtsvormen weergegeven, echter is een groot deel van de samenwerkingen opgericht met het doel het bedrijf over te dragen. Dit is niet het doel van dit onderzoek, de cijfers geven enkel een indruk. In tabel 1.1.2 is te zien dat het percentage eenmanszaken in de land- en tuinbouw in 1999 nog 62% was, dit is in 2019 afgenomen naar 35%. Het aantal bedrijven met een maatschap of vof is juist van 34% in 1999 naar 57% gestegen in 2019. Hierdoor is het aandeel bedrijven met meerdere bedrijfshoofden toegenomen. Het hebben van meerdere bedrijfshoofden houdt in dat er samengewerkt moet worden. De definitie van samenwerken is als volgt: In onderling overleg werken. (Dale V. , Samenwerken, 2022)

Tabel 1.1.1 Aantal melkveebedrijven en omvang in aantal melkkoeien (CBS, 2017)



Tabel 1.1.2 Rechtsvorm land- en tuinbouwbedrijven, 1999, 2015, 2016 en 2019. (Agrimatie, 2020)

	1999		2015		2016		2019	
	Aantal bedrijven	%	Aantal bedrijven	%	Aantal bedrijven	%	Aantal bedrijven	%
Natuurlijk persoon	97,151	96	59,471	93	51,603	93	48,842	92
- eenmanszaak	62,717	62	28,908	45	21,470	39	18,680	35
- samenwerking (maatschap/vof)	34,434	34	30,563	48	30,133	54	30,162	57
Rechtspersoon	4,394	4	4,442	7	4,078	7	4,391	8
Totaal	101,545	100	63,913	100	55,681	100	53,233	100

1.2 Theoretisch kader

In het theoretische (verdiepende) kader wordt er een verdiepende literatuurstudie gedaan naar de onderwerpen economie, fiscaal, juridisch en persoonlijk bij het hebben van een samenwerking. Deze onderwerpen worden onderzocht omdat inzicht te geven in de voordelen en de aandachtspunten van een samenwerking. Met name de economie zal gaan over voordelen, door samenwerking is een grotere omvang werkbaar. De andere onderwerpen zullen vooral betrekking hebben op hoe een samenwerking moet worden opgezet en behouden. De definitie van samenwerking is: *het samenwerken van personen: publiek-private samenwerking samenwerking tussen overheidsinstanties en bedrijven (m.n. bij grote bouwprojecten)(afkorting: pps); regionale samenwerking over bepaalde grenzen heen, bv. tussen gemeenten of buurlanden* (Dale V. , Samenwerking, 2022)

Economie

Bij het hebben van een samenwerking is er een grotere inkomstenbron nodig als bij een eenmanszaak. Alle vennoten zullen een inkomen uit de onderneming willen halen. Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. Inkomsten verwerven buiten het bedrijf en het verbreden van de bedrijfsvoering zijn hier voorbeelden van. Echter is het doel van samenwerking niet het veranderen van de bedrijfsvoering maar juist het optimaliseren en vergroten van de huidige bedrijfsvoering. Daarom is de combinatie van schaal vergroting met samenwerken aantrekkelijk.

Schaal vergroting heeft in de melkveehouderij een positief effect op de rentabiliteit van het bedrijf. In tabel 1.2.1 is dit weergegeven, hier is ook af te lezen dat bedrijven met een grotere omvang de melk voor een lagere prijs kunnen produceren. Echter zal de extra arbeid moeten worden ingevuld, dit kan onder andere door een samenwerking aan te gaan. Het voordeel van een samenwerking is dat er meerdere ondernemers zijn welke qua inkomen mee fluctueren met het behaalde resultaat van het bedrijf. Personeel werkt tegen een vaste vergoeding, ook wanneer de winstgevendheid van het bedrijf lager is. Hierdoor zijn ondernemers in de regel bereid om meer tijd en inzet te tonen. Door de omvang is bij inkoop en vaak ook bij verkoop voordeel te behalen, door middel van kwantumkorting. Groei is een middel om de kostprijs te verlagen en te kunnen specialiseren. Om te kunnen voldoen aan de huidige wet- en regelgeving moeten veehouderijbedrijven blijven investeren in de onderneming. Voor kleinere bedrijven neemt dit het verdienmodel uit handen, of is het financieel zelfs niet haalbaar. Bedrijven met een grote omvang kunnen de onderneming gemakkelijker up to date houden door te investeren in innovaties en of nieuwe ontwikkelingen, dit wordt ook weer in tabel 1.2.1 bevestigd (4 klassen naar melkproductie: <4, 4-9, 9-13.5 en >13.5 ton

melk). Een samenwerking brengt financieel dus voordelen met zich mee. (Smit, et al., 2009) Schaalvergroting kan ook gedaan worden uit noodzaak, om het bedrijf overdraagbaar te houden/maken en/of een gezinsinkomen te kunnen realiseren. (Bos, Grin, Spoelstra, & Groot Koerkamp, 2010). In 2013 waren er in Nederland 321 megastallen, dit wil zeggen bedrijven met meer dan 250 melkkoeien op één locatie (Peet, et al., 2018). Het aantal bedrijven met meer als 250 melkkoeien is 801 in 2017 (Nieuwenhuis, 2019)

Tabel 1.2.1 Melkproductie, rentabiliteit, kostprijs en moderniteit per bedrijf in 4 klassen 2008.
(Meulen, et al., 2011)

Klasse (ton melkproductie)	Melkproductie (ton)	Rentabiliteit (%)	Kostprijs (euro per 100 kg melk)	Moderniteit (%)
0-400	294	74	56	32
400-900	625	89	47	36
900-1.350	1.073	100	42	42
>1.350	1.868	102	39	49

Fiscaal

Wanneer een ondernemer gaat samenwerken kan er gekozen worden voor verschillende rechtsvormen. De meest bekende rechtsvormen bij agrarische ondernemers zijn: eenmanszaak en vof of maatschap. Er is ook nog een mogelijkheid om te kiezen voor een besloten vennootschap (BV). Bij de rechtsvormen eenmanszaak/vof/maatschap ben je ondernemer en moet er inkomstenbelasting worden betaald over de behaalde winst. Voor deze rechtsvormen zijn echter wel een aantal aftrekposten beschikbaar die niet mogelijk zijn bij een besloten vennootschap. Dit zijn mkb winstvrijstelling, zelfstandigenaftrek en er kan een dotatie worden gedaan de FOR (oudedagsreserve). Het restant zal worden belast in box 1, met 2 schijven 37.1% (tot €68.507) en 49.5% (over het restant). De winst wordt verdeeld over de maten/vennoten als dit van toepassing is (niet mogelijk bij eenmanszaak), en per maat/vennoot worden belast. (Stevens, 2019)

Bij een besloten vennootschap (BV) zijn er geen aftrekposten beschikbaar. Over de winst tot €245.000,- moet er 15% vennootschapsbelasting worden betaald. Als de winst hoger is als €245.000,- zal er over het restant 25% moeten worden betaald. Om het geld privé te kunnen besteden wordt loon uitgekeerd (bijbehorend loonbelasting) en kan een deel van de winst worden uitgekeerd als dividend (uitkeren naar privé). Dividend wordt nogmaals belast in box 2 met 26.9%. Wanneer het

	Eenmanszaak	BV
Winst	100.000	100.000
Af: Loon		47.500
Af: Zelfst. Aftrek	6.670	
Af: MKB-winstvrijstelling	13.066	
Af: Kosten BV		2.500
Belastbare winst	80.264	50.000
Verschuldigde belasting		
Inkomstenbelasting	35.525	15.602 ¹
Vennootschapsbelasting		7.500
26,9% bij uitdeling		11.433
Verschuldigde Inkomstenbelasting	35.525	34.535

geld niet privé wordt gebruikt en in het bedrijf blijft zitten wordt het dus alleen belast met de vennootschapsbelasting. Om deze manier van belasten duidelijker weer te geven is een voorbeeld weergegeven in tabel 1.2.2 met een winst van €100.000,-.

Tabel 1.2.2 Belasting BV bij €100.000,- winst. (Verhagen, 2021)

Stroomschema keuze beste rechtsvorm

EENMANZAAK OF IETS ANDERS?

Aantal mensen in het bedrijf

1 ➔ eenmanszaak, bv of hybride-structuur

2 of meer ➔ maatschap, bv of hybride-structuur

Fiscale winst per persoon

< € 95.000 ➔ eenmanszaak

> € 95.000 ➔ maatschap, bv of hybride-structuur

IETS ANDERS, WAT DAN?

Is er een opvolger?

ja ➔ maatschap, bv of hybride-structuur

nee ➔ estateplannings-maatschap

Totale bedrijfswinst

< € 95.000 per partner ➔ maatschap

> € 95.000 per partner ➔ bv of hybride-structuur

Winstniveau is stabiel, structureel boven opslagpunt en MIA/Vamil-investeringen

ja ➔ bv of hybride-structuur

nee ➔ maatschap

Beperken aansprakelijkheid?

ja ➔ bv

nee ➔ maatschap of hybride-structuur

Grond in pacht of eigendom

pacht ➔ bv

eigendom ➔ hybride-structuur

In tabel 1.2.2 is te zien dat bij een BV met €100.000,- winst er netto €34.535,- privé overblijft. Wanneer er €100.000,- winst wordt behaald bij een eenmanszaak blijft er na aftrekposten circa €80.000,- belastbaar, wat neer komt op €35.525,- aan belasting. Dit wil zeggen dat er netto €64.475,- overblijft. Bij een winst van een €100.000,- per jaar (per persoon) is het dus het aantrekkelijkst om te kiezen voor een BV. Ook hebben zowel de heffingskortingen als de vennootschapsbelasting de neiging om af te nemen (Bruyn, 2021). Echter zal de administratie van een BV complexer zijn, vandaar dat er extra kosten zijn ingerekend bij een BV. Welke rechtsvorm het beste past bij de onderneming hangt af van een aantal zaken, met als hoofd redenen de winst en aansprakelijkheid (zie juridisch). In figuur 1.2.1 is een stroomschema weergegeven die hulp kan bieden bij het kiezen van een rechtsvorm, dit is gedaan met de kennis van 2019. Tarieven die betrekking hebben met het betalen van belasting kunnen per kalender jaar wijzigen, waardoor de fiscale winst per persoon kan als omslagpunt kan verschuiven.

Figuur 1.2.1 Keuzeboom rechtsvorm (2019) (Stevens, 2019)

Juridisch

Zoals eerder al is aangegeven moet er bij het aangaan van een samenwerking een rechtsvorm worden gekozen, en dit heeft niet alleen fiscale gevolgen maar ook juridische gevolgen met als voorbeeld de aansprakelijkheid van het bedrijf en als persoon. Wanneer je kiest voor een rechtsvorm waarbij er sprake is van een rechtspersoonlijkheid ben je niet aansprakelijk met je privévermogen. Er is dan een scheiding tussen het bedrijfs- en privévermogen. (NAJK, 2022)

Rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid

In de agrarische sector zijn de meest gebruikte rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid (eenmanszaak/vof/maatschap) en kan er dus beroep worden gedaan op het privévermogen van de ondernemer. Een maatschap of vof wordt vaak gekozen om het bedrijf geleidelijk over te dragen aan de volgende generatie/opvolger. Een maatschap bestaat minimaal uit 2 deelnemers die samenwerken, beide deelnemers zijn mede-eigenaar wat inhoudt dat er iets moet worden ingebracht (geld of arbeid) en het aansprakelijk zijn voor eventuele schulden van het bedrijf. De onderling gemaakte afspraken worden vastgelegd in de maatschapsakte, welk door alle maten/vennoten/deelnemers wordt getekend. (Ondernemersplein, Maatschap, 2022)

Een eenmanszaak is een rechtsvorm waar maar één eigenaar is, en dus als enige verantwoordelijk. Er is geen sprake van een rechtspersoonlijkheid en daarom is de ondernemer bij schulden ook met het privévermogen aansprakelijk. (Ondernemersplein, Eenmanszaak, 2022)

Rechtsvorm met rechtspersoonlijkheid

Een besloten vennootschap (bv) is een rechtsvorm met een rechtspersoonlijkheid, dit houdt in dat er geen beroep kan worden gedaan op het privévermogen. Een BV is zowel op te richten door één persoon als met meerdere personen. Bij een BV is het kapitaal opgedeeld in aandelen, welke door aandeelhouders worden verkregen. De grootste aandeelhouder heeft het (stem)recht en mag hierdoor beslissingen nemen, de besluiten worden genomen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Bij kleine ondernemingen die een BV als rechtsvorm hebben gekozen, is er vaak maar één aandeelhouder, en hierdoor de directeur groot aandeelhouder met volledig zeggenschap (Ondernemersplein, Besloten-vennootschap-bv, 2022). Een vergelijkbare variant van de bv is een nv (naamloze vennootschap), hierbij zijn de aandelen vrij verhandelbaar. Dit geeft echter wel meer complexiteit bij besluitvorming, en is hierdoor nauwelijks van toepassing op agrarische bedrijven. (NAJK, 2022)

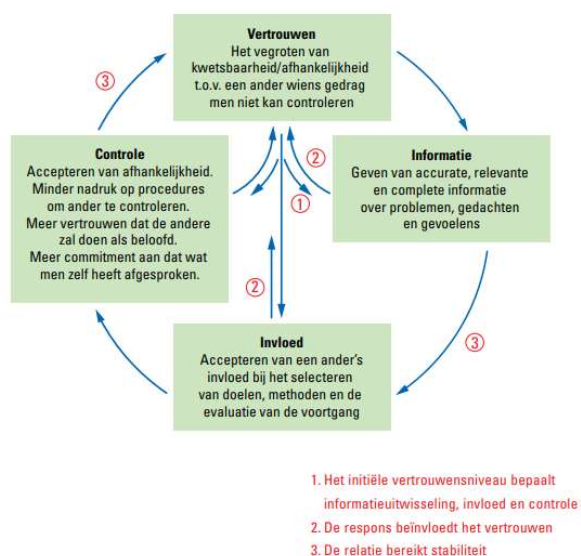
Een stichting of vereniging hebben een rechtspersoonlijkheid. Echter mag er bij deze rechtsvorm geen winstdoelstelling zijn, en is hierdoor niet van toepassing op agrarische ondernemingen.

Wanneer een samenwerking aan wordt gegaan is het van belang dat er goed wordt gekeken naar de aansprakelijkheid. De ondernemers zijn echter als bedrijf niet meer alleen aansprakelijk voor de eigen daden, maar ook die van de (zaken)partner. Verder moeten er verschillende zaken in een contract worden vastgelegd tussen de deelnemers van de samenwerking. Hoe het eigendom van de partijen in de samenwerking wordt gebracht. De winstverdeling, welkaandeel van de winst wordt tot wie toegekeerd. Recht op voortzetting, tegen welke waarden kan er een partner worden uitgekocht wanneer er wordt besloten te stoppen. (Lambers-Jukema, 2013)

Persoonlijk

Wanneer er wordt gekozen voor een samenwerking heeft dit ook consequenties op de persoonlijke beleving van ondernemen. De verantwoordelijkheid wordt verdeeld. Daardoor heeft een ondernemer ook niet meer het volledige zeggenschap. Communicatie met de mede-eigenaar of eigenaren zal dus cruciaal zijn.

Door samen te werken hebben de ondernemers naast economisch ook op persoonlijk vlak een aantal voordelen. Zo kan het plezier in werken toenemen omdat lief en leed gedeeld kan worden, en is meer tijd beschikbaar voor vrijetijd en/of vakanties (Smit A.B, 2008). Bij het aangaan van een samenwerking moet eenieder zich ervan bewust zijn dat dit ook gevolgen heeft voor de manier van werken. En de ervaring van de individuele vrijheid zal voor een deel opgegeven worden (Grotenhuis, 2021). De persoonlijke zogenaamde “zachte” en gevoelens kant van de samenwerking. Veelal bij het mislukken van een samenwerking is dit te verwijten aan de zachte kant. De eerder besproken onderwerpen kunnen worden geschaard onder de harde kant van de samenwerking, hierover zijn vaak duidelijke afspraken op papier te zetten. Bij samenwerken wordt daarentegen weinig aandacht geschonken over de inhoud en invulling van de zachte kant. Samenwerken is ook geen moment opname maar continu in beweging (dynamische) (Wolf, et al., 2009). Om een goede samenwerking te kunnen bewerkstelligen is het van belang dat er een goede teamsfeer wordt gecreëerd. Dat er vertrouwen in elkaar is en dat er op tijd en open wordt gecommuniceerd. Bij een samenwerking is onderscheid te maken in de vorm van vertrouwen. Initieel vertrouwen, dit heeft met name te maken met de opvoeding en achtergrond (grondhouding) van de persoon om mensen wel of niet snel te vertrouwen. Cognitief vertrouwen, dit gaat over de kennis die al bekend is van de desbetreffende persoon. Dit kan gaan over behaalde studies en andere kennis of ervaringen, dit vertrouwen groeit vaak tijdens een samenwerking. De (zaken)partners leren elkaar immers steeds beter kennen waardoor er een steeds duidelijker beeld gevormd wordt. Affectief vertrouwen, heeft te maken met gevoel en loyaliteit. Of het klikt het tussen de personen. Wanneer er vertrouwen heerst binnen de samenwerking heeft dit een positief effect op de zaken en de relatie, omdat openheid en flexibiliteit dan hoog zal zijn. Dit resulteert in een positieve opwaartse spiraal, waardoor dit steeds sterker wordt (zie figuur 1.2.2). Daarentegen zal de spiraal neerwaarts zijn wanneer er onvoldoende vertrouwen is, de efficiëntie en de relatie zal worden geschaad. Kleine onenigheden zullen veel voorkomen en vertrouwen schaden waardoor de spiraal verder neerwaarts zal doorzetten. (Woolthuis)



Figuur 1.2.2. Invloed van vertrouwen op een samenwerking (Woolthuis)

Om gezamenlijk te werken aan een goede samenwerking is het van belang dat de komende 6 aandachtspunten worden besproken. Het belangrijkste is dat er respect voor elkaar moet zijn en iedereen wordt gerespecteerd. De grootste valkuil binnen een samenwerking is niet goed naar elkaar luisteren en niet jezelf (durven te) zijn. (Maximumnederland)

1. Doelstellingen

Om ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde inzet toont is het van belang dat er een duidelijk doelstelling is of doelstellingen zijn om naar toe te werken. Deze doelstelling(en) moeten ook voor iedereen duidelijk zijn. Daarnaast moet het doel ook meetbaar zijn, hierdoor is te controleren of het doel ook werkelijk wordt behaald. Voor de rest is het belangrijk dat de doelen ook haalbaar en realistisch zijn.

2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Om gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren zal ieder iets van het eigen streven los moeten laten. De keerzijde van het gezamenlijk invloed hebben op het resultaat en de werkwijze. Met als gevolg dat er niet achter andere verscholen kan worden, daarom is het van belang dat ieder loyaal is aan elkaar én de samenwerking. Resultaten die worden behaald zijn gezamenlijk behaald, hierdoor ontstaat een positieve teamgeest/sfeer.

3. (Open) communicatie

Wat is communicatie?

De definitie van de communicatie is: *overdracht of uitwisseling van informatie; verbinding, verkeer: verbale communicatie met behulp van woorden; non-verbale communicatie niet met woorden maar d.m.v. gebaren, gelaatsuitdrukking, houding e.d* (Dale)

Zonder overdracht van informatie en gedachten tussen de leden van het team zal er geen mogelijkheid zijn tot samenwerken. Open communicatie wil zeggen dat er geregeld contact is met de teamleden en dat dit soepel verloopt zonder drempel(s) die de communicatie tegenwerken. De meeste conflicten op de werkvloer ontstaan door gebrekkige of door het volledig ontbreken van communicatie. Echter zullen er altijd misverstanden plaatsvinden binnen een team, het is belangrijk om hier goed mee om te gaan en ervan te leren door er met elkaar over te praten (communiceren). Hierbij is eerlijke communicatie van belang, wat vraagt om openheid (anderen meenemen in de gedachten gang/ motieven) en feedback (verschil in kennis/beleving). Zowel het persoonlijk geven van goede feedback als het ontvangen van goede en oprechte feedback is lastig, maar is cruciaal om open communicatie mogelijk te maken.

4. Respect

Iedereen is anders en heeft andere kwaliteiten, dit kan een positieven bijdrage leveren bij samenwerken omdat ieder zijn of haar kwaliteiten kan benutten/uiten. Het lastige hieraan is dat teamleden de anderen soms niet helemaal begrijpen, het is van belang dat het verschil in kwaliteiten van elkaar wordt geaccepteerd en gerespecteerd. Elk team lid doet zijn of haar best en is essentieel voor het eindresultaat, en verdiend dus waardering.

5. Flexibiliteit

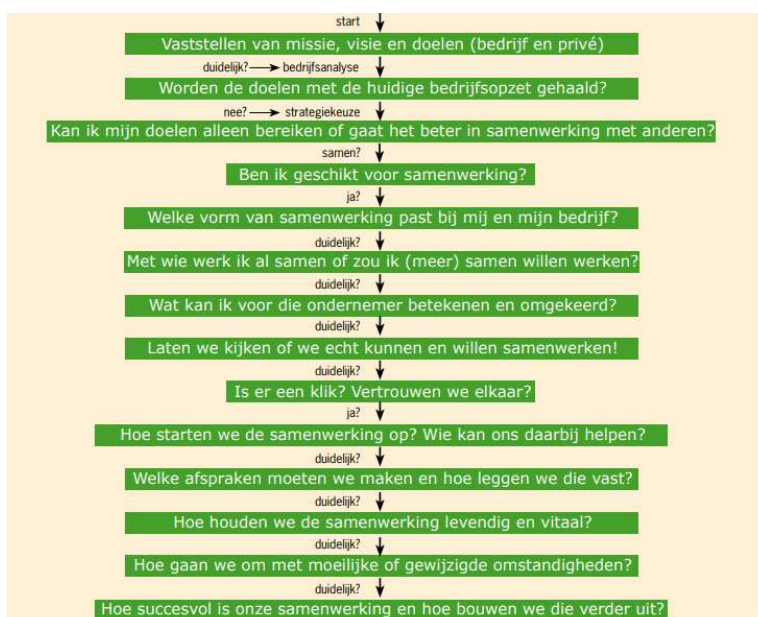
Wanneer een team goed functioneert en het proces op rolletjes loopt zijn er geen redenen om af te wijken van de werkwijze/doel/schema. Maar hoe reageert het team wanneer er iets verandert? Dit kunnen zowel interne als externe factoren zijn die invloed hebben op het (samenwerk)proces. Een goed team weet zich gezamenlijk aan te passen aan de veranderende situatie door saamhorigheid en flexibiliteit. Zo zal een team dat vaak veranderingen in het proces tegenkomt een sterkere teamband hebben als een team waar het proces voor een langere periode ongewijzigd blijft.

6. Initiatief tonen

Door initiatief te tonen is het duidelijk voor de andere teamleden dat er een goede inzet wordt geleverd en er bij het tegen problemen aanlopen op de inzet van elkaar gerekend kan worden. Wanneer er een betere manier is om een taak uit te voeren, maar dit niet wordt uitgesproken heeft niemand hier wat aan. Tot zover lijkt het vooral een communicatieve vaardigheid, maar de kunst zit juist in het zeggen én uitvoeren van de gedane uitspraken. Daad bij woord voegen, reacties hierop zijn leermomenten.

In tabel 1.2.3 is een stappenplan weergegeven of een samenwerking bij het bedrijf én ondernemer past. Dit gebeurt aan de hand van een aantal inzicht vragen. Beginnend bij het samenstellen van een missie, visie en doelstelling waar de ondernemer zowel privé als met het bedrijf heen wil. Wanneer deze doelen nog niet worden behaald kan dit een (extra) reden zijn om een samenwerking aan te gaan. Mogelijk is er een bedrijf dat (ook) openstaat voor een samenwerking wat kan helpen bij het behalen van de doelstellingen. Hier zit echter een grote maar aan. Is de ondernemer geschikt voor een samenwerking? Dit is natuurlijk een randvoorwaarde. Wanneer alle partijen bij elkaar komen is het van belang dat er wordt gekozen voor de juiste rechtsvorm. Wat kunnen de ondernemers voor elkaar betekenen (win-win situatie creëren). Voordat de samenwerking wordt aangegaan zullen de ondernemers zeker moeten zijn dat er wederzijds vertrouwen en een klik is. Wanneer dit goed zit zullen de afspraken moeten worden gemaakt en (juridisch) vastgelegd. Wanneer een samenwerking gaande is zal deze ook onderhouden moeten worden. Inventariseren hoe er wordt ingegaan op plotselinge veranderingen en hoe de samenwerking er op langere termijn uit komt te zien. Dit zorgt voor vertrouwen een toekomstbeeld waar in vertrouwen naar toe gewerkt kan worden.

Tabel 1.2.3. Past een samenwerking bij de ondernemer (Smit A.B, 2008)



1.3 Hoofd- en deelvragen

Na het doen van de voorbereidende literatuurstudie is er meer duidelijkheid gekomen over wat van belang is bij het aangaan van een samenwerking. Met name de economische en fiscale voordelen zijn goed te beargumenteren vanuit de literatuur. Dit is de eerdergenoemde harde kant, waar veel informatie relevante en recente informatie over beschikbaar is. Het onderdeel juridisch is minder detail te vinden in de literatuur, dit is per bedrijf verschillend en komt voort uit de wensen van de ondernemers. Er is dus geen “standaard” formule en/of vuistregel over hetgeen wat er moet worden vastgelegd in samenwerkingscontract. De persoonlijke/zachte kant kent slechts handvaten en richtlijnen. Het is niet mogelijk om gedetailleerde prognose/begroting te maken, het is een dynamisch proces wat onderhouden moet worden. Vandaar dat er op dit onderdeel een verdiepend onderzoek gedaan wordt aan de hand van interviews bij samenwerkingen, bij adviseurs en een mediator in de agrarische sector. Met als hoofdvraag:

Welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband op een agrarisch bedrijf?

Welke beantwoordt wordt door middel van deelvragen, welke betrekking hebben op de samenwerking. Er zal vooral worden ingaan op de persoonlijke kant van het verhaal, en hoe de samenwerking juridisch is geregeld/vastgelegd.

- Hoe wordt er rekening gehouden met de wensen van verschillende personen binnen een samenwerking?
- Op welke manier is de besluitvorming geregeld bij het nemen van tactische beslissingen en bedrijfsontwikkeling?
- Hoe wordt de samenwerking onderhouden waardoor deze levendig en vitaal blijft?

De doelstelling van dit rapport is het samenbrengen en aanvullen van de aangereikte handvaten uit de literatuur met de persoonlijke ervaringen van de samenwerkende ondernemers en adviseurs die hierbij betrokken zijn. Hierdoor kunnen de geïnteresseerden zich gericht verdiepen in de persoonlijke en juridische kant van een samenwerking, waardoor de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt.

1.4 Afbakening

Voor dit rapport is er onderzoek gedaan naar de samenwerkingen op agrarische bedrijven, met in het bijzonder melkveehouderijbedrijven. Veelal wordt er in de literatuur gesproken over een samenwerking in verband met het overdragen van het bedrijf aan de volgende generatie. Dat is niet de opzet van dit rapport. De insteek is een samenwerking die er op uit is om voor langere tijd samen te werken en het bedrijf verder te ontwikkelen. Denk hierbij aan broers die samen willen ondernemen of andere generatie genoten die samenwerken voor de ontwikkeling van het bedrijf, zonder de insteek het op korte termijn over te dragen aan de medepartij. Uiteindelijk zullen alle bedrijven op termijn overgedragen worden of eindigen. Maar dit rapport heeft de insteek in te zoomen op het proces van samenwerken en niet het proces van overdracht. Er is bewust gekozen voor agrarische bedrijven, omdat hier in de regel meer emotie bij is gebonden dan in andere sectoren. Daarnaast kan er minder gegeven worden voor de bedrijven dan wat deze werkelijke waard zijn, waardoor er wordt gewerkt met het familiekapitaal. Er heerst veel onzekerheid over steeds wijzigende wet- en regelgeving, de rentabiliteit van veel bedrijven staat onder druk. Hierdoor is de zachte kant op de agrarische bedrijven van de samenwerking complexer.

Hoofdstuk 2 Materiaal en methode

In dit hoofdstuk wordt er beschreven hoe het onderzoek naar de eerdergenoemde deelvragen wordt uitgevoerd. De opzet is een aanvullende literatuurstudie die gericht is op de ontstane vragen in combinatie met het in kaart brengen van praktijkervaringen door middel van interviews. Dit houdt in dat de onderzoeksvorm kwalitatief is, en er niet met een hypothese wordt gewerkt die wordt bevestigd of verworpen. Het plan van aanpak wordt per deelvraag kort toegelicht. Er zullen circa een tiental samenwerkende ondernemers en een drietal adviseurs worden benaderd om geïnterviewd te worden. De vragenlijst (grobe opzet) voor het interview is opgenomen in de bijlage (zie bijlage 1 en 2). De bedoeling is niet om deze vragenlijst af te vullen tijdens het interview. De insteek is een open gesprek aan te gaan, de lijst dient meer als controle of alle punten zijn besproken. De ondernemers zullen voornamelijk uit het bestaande klantenbestand van Alfa-IJsselstein bestaan, de klantbeheerders zullen een geschikte selectie van bedrijven aandragen welke benaderd zullen worden. De verwachting is dat de ondernemers van 5 à 10 bedrijven daadwerkelijk mee willen werken. De adviseurs die benaderd zullen worden zijn: Gert van Erk en Arjan de Jong van Alfa adviseurs en daarnaast van Driehoek mediation. Allen hebben veel ervaring en/of affiniteit met agrarische bedrijven. Het interview betreft een half gestructureerd interview, het antwoord op de vragen is vooraf niet duidelijk maar het onderwerp wel. Er zijn paar vaste begin punten, zoals een korte bedrijfsomschrijving en de vorm van samenwerken die er is of is geweest. Vervolgens krijgt het gesprek de vrije loop. Er is wel een lijst met vragen gemaakt maar deze is meer ter controle of alle onderwerpen zijn besproken. De geïnterviewden hebben elk affiniteit met het onderwerp. De persoonlijke ervaringen en belevingen van samenwerkingen zullen in het interview naar boven komen. (Reulink N, 2022)

2.1 Deelvraag 1

Hoe wordt er rekening gehouden met de wensen van verschillende personen binnen een samenwerking?

In bijlagen 1 en 2 zijn de vragen te zien die worden gesteld tijdens het interview. Deze deelvraag gaat in op de zacht kant, bij het aangaan van de samenwerking. De vragen 2 t/m 9 van het interview voor de ondernemers en vragen 4 & 5 voor de adviseurs hebben betrekking op dit onderwerp. Het is mogelijk dat er door het houden van interviews nieuwe vragen zullen ontstaan waardoor de literatuurstudie voor deze deelvraag uitgebreid zal worden.

2.2 Deelvraag 2

Op welke manier is de besluitvorming geregeld bij het nemen van tactische beslissingen en bedrijfsontwikkeling?

In bijlagen 1 en 2 zijn de vragen te zien die worden gesteld tijdens het interview. Bij deze deelvraag wordt vooral ingegaan op de vrijheid van ondernemen en besluitvorming. Het hebben van een samenwerking kan zorgen voor belemmering en/of vertraging van bedrijfsontwikkeling. De vragen 10 t/m 12 van het interview voor ondernemers hebben met name betrekking op deze deelvraag. Het is mogelijk dat er door het houden van interviews nieuwe vragen zullen ontstaan waardoor de literatuurstudie voor deze deelvraag uitgebreid zal worden.

2.3 Deelvraag 3

Hoe wordt de samenwerking onderhouden waardoor deze levendig en vitaal blijft?

In bijlagen 1 en 2 zijn de vragen te zien die worden gesteld tijdens het interview. Het belang van deze deelvraag is de langere termijn, hoe blijft dat wat goed is goed of wordt het zelfs beter. Bij het aangaan van de samenwerking staan alle neuzen dezelfde kant op, hoe ontwikkelt dit zich gedurende de samenwerking. De vragen 13 t/m 22 van het interview voor ondernemers zullen vooral betrekking hebben op deze deelvraag, voor de adviseurs zijn dit de vragen 6 t/m 10. Mogelijk ontstaan er nieuwe vragen door het houden van de interviews, waardoor de literatuurstudie zal worden aangevuld.

2.5 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, de onderzoeksvraag is breed, open en er is relatief weinig voorkennis. Het is een onderwerp wat als het ware dynamisch is, niet alle interviews zullen hetzelfde verlopen. Het doel is inzichten verkrijgen waarmee de onderzoeksvraag kan worden beantwoord, er zullen geen harde feiten boven tafel komen welke onderbouwd zijn met cijfers. Het onderzoek wordt blanco zonder vooroordeel benaderd, voor hoever dit mogelijk is. Dit is van belang omdat de uitkomst inzicht(en) zal zijn. (Baarda, 2019)

2.6 Betrouwbaarheid

De bronnen die gebruikt worden zijn van betrouwbare afkomst en/of hebben een (peer)review. Hierdoor kunnen de gevonden uitkomsten als betrouwbaar worden ervaren. De interviews worden gedaan met adviseurs en mediator die voldoende affiniteit hebben met de agrarische sector, hierdoor geven de uitkomsten een betrouwbaar beeld voor dit agrarisch georiënteerde onderzoek. Dit is van belang omdat de er grote verschillen zijn met andere sectoren, juist op het gebied van emotie en samenwerken met familie. De ondernemers die worden geïnterviewd nemen deel of hebben deelgenomen aan een samenwerking op een agrarisch bedrijf en zullen hierdoor ook een betrouwbaar beeld kunnen schetsen. Hierdoor zal de gewonnen informatie relevant en betrouwbaar genoeg zijn voor dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 Resultaten

Om antwoord te krijgen op de ontstane vragen na het doen van de literatuurstudie is gekozen om interviews te houden. Dit geeft antwoorden op de ontstane vragen en een aanvulling en verdieping op de literatuurstudie. Uiteindelijk zijn er 10 interviews uitgevoerd, waarvan 7 bij ondernemers van bedrijven die een samenwerking hebben of hebben gehad. Daarnaast zijn er 2 bedrijfsadviseur en een mediator geïnterviewd. Hierdoor is er een brede invalshoek op de factoren die van belang zijn voor een samenwerking. De interviews zijn in de bijlage toegevoegd. In bijlage 3 tot en met 9 staan de verslagen van de ondernemers, deze zijn anoniem gehouden en verwerkt op volgorde van afnemen van het interview. Bij de gedane citaten zijn ook verwijzingen toegevoegd, afkomstig van de ondernemers. Bijlage 10 tot en met 12 zijn de adviseurs, en verwerkt op volgorde van het afnemen van de interviews.

3.1 Deelvraag 1

Hoe wordt rekening gehouden met de wensen van verschillende personen binnen een samenwerking? In de gehouden interviews is er geprobeerd in te gaan op dit onderwerp. Openheid en verhalen van de ondernemers waren wisselend, toch zijn er ook overeenkomsten. De belangrijkste thema's zijn hieronder verder toegelicht.

Gunnen

Bij het aangaan van een samenwerking is bewust de keuze gemaakt om samen te gaan ondernemen. Hierbij hoort ook elkaar ruimte geven. Een van de ondernemers omschreef het als iets heel simpels: "In een samenwerking is geen ik, het is wij". De ondernemers moeten het met elkaar klaren en eens worden en hierbij hoort "geven en nemen". Soms is het meer ruimte geven aan de ander, later is dit weer juist meer ruimte nemen. Wanneer deze gunfactor aanwezig is kan overal flexibel mee om worden gegaan. Wanneer de ruimte elkaar niet wordt gegund zullen de verschillende wensen nooit vervuld kunnen worden. 8 van de 10 respondenten gaven dit aan tijdens de gesprekken. Alle 3 de experts hebben het elkaar gunnen benoemd tijdens de interviews. Er zijn geen grote verschillen tussen de ondernemers en experts naar voor gekomen. Al hebben de experts wel de ervaring dat dit (elkaar dingen kunnen gunnen) een onderschatte vuilkuil bij een samenwerking is.

Verdeling

Wanneer er wordt gewerkt met een verdeling in de (eind)verantwoordelijkheid is er ten eerste duidelijkheid voor iedereen. Daarnaast kan elke ondernemer/vennoot veel vrijheid ervaren binnen de toegewezen taken van (eind)verantwoordelijkheid. Hierdoor is er ook voldoende plezier en motivatie om de verantwoordelijkheid goed te dragen. Er is als het ware toch een eigen stukje bedrijf. Vaak verloopt dit beter en scherper dan op vergelijkbare bedrijven die niet samenwerken, er is meer focus op de onderdelen. Het is wel van belang dat de verdeling past bij kwaliteiten van de verschillende ondernemers. Op 1 van de bedrijven werd hier een duidelijk voorbeeld geschetst. 1 broer was verantwoordelijk voor de vee administratie. Hij wilde overstappen van managementprogramma. De broers vonden dat prima, het moet geregeld worden maar het maakt niet uit hoe het wordt geregeld, als degene die het uitvoert dit maar met plezier kan doen. 7 van de 10 respondenten geeft aan dat het hebben van een juiste verdeling in taken en verantwoordelijkheid steun biedt bij dit vraagstuk. De experts hechten meer waarde aan een vooraf toedeelde splitsing in werkzaamheden of verantwoordelijkheid. Dit komt door de opgedane ervaringen bij verschillende samenwerkingen. De ondernemers denken hier wisselend over, niet alle geïnterviewde ondernemers hadden dit onderling kortgesloten. In dat geval is er vaak op "natuurlijke manier" een verdeling ontstaan.

Communicatie

Communicatie is nodig om aan te geven wat de wensen zijn van de verschillende ondernemers. Daarom hebben alle 10 de respondenten aangekaart dat communicatie een van de belangrijkste factoren is om te zorgen dat iedereen zijn of haar wensen kan uiten. Het kan helpen van tevoren een derde te betrekken voor het aangaan van de samenwerking. Hierdoor worden de wensen voor het aangaan van de samenwerking duidelijk en inzichtelijk. “Leg de wensen en afspraken van tevoren vast, hierdoor kan er later gehandhaafd worden op de uitvoering”. Vanuit de mediation wordt ook sterk geadviseerd door middel van een communicatieplan. Juist bij de aanvang is dit belangrijk, er kan dan altijd terug worden gevallen op de afspraken die aan het begin zijn gemaakt. Het vastleggen is hierbij dan wel van belang.

3.2 Deelvraag 2

Op welke manier is de besluitvorming geregeld bij het nemen van tactische beslissingen en bedrijfsontwikkeling? Door middel van de interviews is er geprobeerd hier meer inzicht te krijgen in factoren die invloed hebben op deze keuzemomenten. Bij het samenwerken is het van belang dat dit proces de ontwikkeling van het bedrijf niet moet vertragen of zelfs tegenhouden. Niet elke samenwerking is hetzelfde daarom zijn de verschillende factoren die naar voor zijn gekomen beschreven.

Besprekingen

Door met regelmaat een bespreking te houden met alle betrokkenen van de samenwerking, worden de besprekingen een gewoonte en niet overgeslagen of vergeten. Hier moet dan ook werkelijk alles besproken worden. Het is belangrijk ook alle goede prestaties en fijne momenten van de samenwerking te bespreken. Maar het is juist ook heel belangrijk knelpunten te benoemen, en liefst zo vroeg mogelijk. Wacht niet tot dit ophoopt en opstapelt. “Iets kleins kan iets heel groots worden” is bij meerdere bedrijven ter sprake gekomen tijdens de interviews. Ook is het op deze momenten gemakkelijk om in te spelen op wisselende omstandigheden, en te praten over de ontwikkeling en doelen van het bedrijf. De dagelijkse werkzaamheden moeten echter juist snel worden gecommuniceerd. Toch zijn er maar 4 van de 10 respondenten die pleiten voor een vast moment voor een bespreking. De meest voor de hand liggende redenen om dit niet te doen is dat het veel tijd kost. Overleggen kan ook tussen het werk door, bij een samenwerking met 2 vennoten werkt dit vaak naar tevredenheid. Bij samenwerkingen met meerdere deelnemers en of samenwerkingen waar partners worden meegenomen is het niet mogelijk dit tijdens het werk doen. In dat geval is een vast moment nodig om iedereen te kunnen spreken. Doe dit in eerste instantie samen, mocht niet voldoende diepgang krijgen of worden er om onderwerpen heen gedraaid schroom dan niet een externe partij te betrekken. Van de 3 experts pleiten 2 voor een vast en terugkerend moment voor een bespreking. Hierdoor wordt het een gewoonte en kan het niet vergeten worden. Daarnaast is de kans groter dat de pijnpunten in een vroeg stadium worden benoemd. Een moment inplannen om een pijnpunt te bespreken is een grote drempel, een pijnpunt benoemen tijdens een standaard moment is gemakkelijker. De 3^{de} expert ziet zeker het nut van besprekingsmomenten, maar ziet dat de afspraken van een wekelijks moment snel verwaterd. Deze samenwerkingen blijven goed functioneren. Goede communicatie is mogelijk maar dit kan op verschillende manieren worden ingevuld, een wekelijks moment hier een voorbeeld van.

Gunning

Werken in een samenwerking betekent dat je niet alles voor het zeggen hebt, want bij het maken van een grote beslissing moeten vaak alle vennoten tekenen. Oftewel je moet hier met z'n allen uitkomen anders kan het plan niet doorgaan. Hierbij is het belangrijk dat er ook wat wordt gegund aan de anderen. "Probeer je eens in de ander te verplaatsen" is een uitspraak die een mediator in de praktijk vaak doet. De ondernemers noemde ook vaak "je moet elkaar wat gunnen", de achterliggende gedachte hierbij is vooral dat de samenwerking hierdoor voor alle partijen plezierig en werkbaar blijft, terwijl het bedrijf zich ontwikkelt. 8 van de 10 respondenten vinden het belangrijk dat je elkaar soms wat gunt in de samenwerking. De respondenten die hier niet achterstaan hebben een samenwerking gehad die vroegtijdig uit elkaar is gegaan.

Discussie

Het is belangrijk dat beslissingen die invloed hebben op de bedrijfsvoering goed beargumenteerd kunnen worden. Daarom is het zinvol bij een meningsverschil dat ieder uitwerkt waarom hij of zij vindt dat dit wel of geen goede beslissing is. Door een discussie aan te gaan met goede beargumentering van de verschillende keuzes is het mogelijk dat meningen worden bijgedraaid zodat de vennoten overtuigd worden van het plan. Een beslissing moet gemaakt worden op grond van een begroting en goed doordacht plan, wanneer dit klopt is er snel een goede beslissing te maken. Een mooi voorbeeld: "Wanneer iemand een investering wil doen zal hij de rest moeten overtuigen hierin mee te gaan". Deze manier van denken kwam naar voren bij 7 van de 10 respondenten. De bedrijven waar dit niet wordt beaamd hebben weinig contactmomenten met elkaar. De experts benoemen het vooral als elkaar meenemen en gezamenlijk een besluit vormen. Veel ondernemers omschreven het meer als elkaar overtuigen door middel van goede beargumentering.

Communicatie

Bij het nemen van een beslissingen is het belangrijk dat iedereen die deelneemt aan de samenwerking achter het plan staat en gelooft in de bijdrage die dit gaat leveren. Omdat iedereen inbreng heeft is het logisch dat er gezamenlijk en open over de plannen wordt gepraat, en waar nodig aangepast. Alle vennoten zullen zich hierdoor gehoord voelen en ervaren het ook als een plan en besluit wat persoonlijke steun kent, dit is nodig om het plan gezamenlijk in harmonie uit te kunnen voeren. Dit is ook nodig omdat alle vennoten zullen moeten tekenen, het zou geen gezonde situatie zijn wanneer plannen die te maken hebben met de ontwikkeling van het bedrijf pas bij tekenen met andere vennoten wordt besproken. 9 van de 10 respondenten staat er op deze manier in. Eén van de respondenten pakt dit anders aan binnen de huidige samenwerking. Hier is aan de voorkant een doelstelling neergezet waar niet tot nauwelijks aan wordt gesleuteld. Van investeringen wordt getoetst of die bijdragen aan dit doel. "Wanneer is aangetoond dat een plan bijdraagt aan de doelstellingen van de onderneming en een positief effect heeft op de verdien capaciteit is er geen discussie. Dit plan wordt dan zo snel mogelijk uitgevoerd."

3.3 Deelvraag 3

Hoe wordt de samenwerking onderhouden waardoor deze levendig en vitaal blijft? Het opzetten van een samenwerking is één ding. Zorgen dat deze samenwerking goed blijft functioneren is weer heel wat anders. Iedereen verandert gedurende het leven, gezinssituaties veranderen en de prioriteiten worden hierdoor soms bijgesteld. Hoe kan de samenwerking dan alsnog goed blijven functioneren. De belangrijkste factoren die tijdens de interviews zijn benoemd worden hieronder besproken.

Balans

Een samenwerking werkt het beste wanneer de verschillende ondernemers elkaar aanvullen. Geïnterviewde experts noemde ook een kernwaarden test als hulpmiddel. Hierdoor is aan te tonen wat de verschillende ondernemers goed kunnen en wat de ontwikkelpunten zijn. Veel genoemd als voordeel door zowel ondernemers als experts: “Het grootste voordeel van de samenwerking is dat je elkaar kunt aanvullen en verbeteren”. Wanneer ieder eigen onderdelen heeft waar de focus op ligt kan hier meer bereikt worden. De onderdelen van de anderen uit de samenwerking kunnen dan volledig losgelaten worden. Op deze manier is het mogelijk om technisch heel goed te draaien. Echter is het hierbij wel van belang dat het in balans blijft. De vennoten moeten wel ongeveer evenveel tijd en energie in het bedrijf stoppen, maar ook even veel geld uit het bedrijf willen halen. Daarnaast is het ook van belang deze balans terug te laten keren in de winstverdeling. Wanneer de balans niet gelijk is maar scheefloopt haalt dit de stabiliteit uit de samenwerking. 7 van de 10 respondenten beaamden in uitspraken deze balans cruciaal te vinden in de samenwerking. Een genoemde balans die gemakkelijk scheefloopt zijn de privé onttrekkingen. Het wordt problematisch als de ene ondernemer geld in het bedrijf wil laten zitten om verder te ontwikkelen en de andere veel geld uit het bedrijf wil halen om privé van te leven.

Vertrouwen

Wanneer er gezamenlijk een bedrijf wordt gerund, dan is vertrouwen in de ander of anderen hebben dé basis voor het geven van vrijheid en het los kunnen laten. Alle 10 de respondenten hebben dit onafhankelijk van elkaar benoemd. Als er geen vertrouwen is, is er geen basis. Veel gezien bij een samenwerking is dat de verschillende vennoten een baan naast het bedrijf hebben. De dagen dat het bedrijf overgelaten wordt aan een vennoot gebeurt dit in goed vertrouwen. “Je moet elkaar blindelings kunnen vertrouwen”. Wanneer het vertrouwen wegvalt zal de samenwerking nooit vitaal blijven. Bij het interview met Driehoek Mediation kwam dit heel duidelijk ter sprake. “Je moet elkaar in de ogen aan kunnen kijken en kunnen zeggen, ik durf dit traject voor de rest onze carrière met jou aan”. Als dit niet kan moet er eerst aan de vertrouwensband worden gewerkt voordat het raadzaam is een samenwerking aan te gaan.

Communicatie

8 van de 10 respondenten vinden communicatie van belang om een samenwerking te onderhouden. De respondenten die dit niet beamen zetten sterk in de duidelijke afspraken. “Wanneer je voor een baas werkt overleg je ook niet elke dag wie welke werkzaamheden uitvoert”. Met vaste afspraken weet iedereen wat de bedoeling is en kan de samenwerking relatief zakelijk worden gehouden. “Een bedrijf kan niet draaien op emotie”. De samenwerkingen waar de communicatie wel belangrijk is voor het onderhouden van de samenwerking zetten vooral in op het voorkomen dat knelpunten escaleren. Door tijdig met elkaar te communiceren worden conflicten voorkomen. Daarnaast is het belangrijk om de communicatie op een juiste manier vorm te geven, en de juiste onderwerpen te bespreken. Vaak lijkt het makkelijker om de pijnpunten weg te stoppen, maar dan barst de bom een keer. Snelle communicatie is vaak via Whatsapp groepen. Communicatie moet ook plaatsvinden tussen en met de juiste personen. Dit is een citaat van een bedrijf waar de samenwerking vroegtijdig uit elkaar is gegaan: “Er werd veel gepraat binnen de gezinnen, maar niet meer tussen de broers”. Een aanvulling vanuit de mediation, vaak worden dingen (verkeerd) geïnterpreteerd. De kans is groot dat er miscommunicatie ontstaat. Het is belangrijk om door te vragen en te achterhalen wat er werkelijk speelt, dit kan soms afwijken van wat er lijkt te spelen.

Verhouding werk/privé

Werk en privé moeten gescheiden blijven zeggen 8 van de 10 respondenten. Juist wanneer het bedrijf bestaat uit een samenwerking is het belangrijk dat werk en privé gescheiden zijn. Iedereen moet een eigen plekje hebben, wanneer er op hetzelfde erf wordt gewoond zie je te veel van elkaar. Ook partners zien dan van elkaar hoeveel de ander werkt en dat het soms niet gelijk opgaat. Doordat partners vaak minder met het bedrijf hebben, een andere band hebben met de vennoten kan dit op termijn gaan botsen. Daarnaast is de melkveehouderij een sector waarbij werk en privé erg makkelijk in elkaar verweven raken. Door afstand te houden met woonsituatie is er minder sociale controle. Aan de andere kant is een samenwerking juist een mooi middel om meer tijd privé te kunnen besteden. Het is makkelijker om het bedrijf dag achter te laten of een keer een weekend vrij te nemen. Bij een goede samenwerking wordt de balans bedrijf- privé verbeterd. “Door de samenwerking ben ik flexibeler en kan ik het bedrijf in vertrouwen achterlaten als ik een keer weg wil”.

Betrek partners

7 van de 10 respondenten legde nadruk op de partners die gedurende de samenwerking in het spel zijn gekomen. Het is van groot belang dat er duidelijk wordt gecommuniceerd over de rol van de partners in de samenwerking. Daarnaast moeten de partners ook tijdens de samenwerking voldoende worden meegenomen in de besluiten om begrip te krijgen en te houden voor de situatie. Een citaat van een ondernemer die is hertrouwd. “Waken dat de partners zich niet gevangen voelen tussen de partner en het bedrijf van de partner. Een partner kiest niet voor het bedrijf maar moet hier wel mee kunnen dealen. Het is belangrijk dit te beseffen en bespreekbaar te maken”. De ondernemers begonnen elke keer in het verhaal hun mening of ervaring van de betrokkenheid van partners bij de samenwerking. Bij de experts moet hiernaar gevraagd worden. Dit komt omdat de expert het als vanzelfsprekend zagen dat partners voldoende betrokken worden bij de samenwerking. Hier is dus een duidelijk verschil merkbaar tussen de ondernemers en de adviseurs.

Prioriteiten

De ondernemers van één van de bedrijven die mee hebben gewerkt aan de interviews hechten heel veel waarde hun onderlinge band als broers. Het bedrijf was natuurlijk een belangrijk doel in het leven, maar dit heeft minder waarde dan de band tussen de broers. Wanneer dit de drijfveer is achter de samenwerking zal deze altijd sterk, levendig en vitaal blijven.

“Naast dat ik een bedrijf heb samen met mijn broer is hij ook mijn beste kameraad”.

3.4 Overige bevindingen

Tijdens de interviews is naar voor gekomen dat ondernemers de volgende zaken belangrijk vinden voor het aangaan van de samenwerking. De Harde kant waarover werd gesproken vanuit het literatuuronderzoek besteden de ondernemers het liefst uit aan experts en of adviseurs. Door bij het aangaan van een samenwerking hier voldoende advies te winnen kunnen de ondernemers een doordachte beslissing maken. Het is geen alledaagse materie voor de ondernemers, terwijl de complexiteit hoog is. Daarnaast noemde tijdens de interviews 6 van de 10 respondenten dat er verschillende karakters in de samenwerking aanwezig zijn. Dit heeft met name bij het samen ondernemen en de manier en hoeveelheid van de communicatie invloed. Een voorbeeld: “Ik ben zelf redelijk open en een prater, mijn broer niet. Hierdoor is het lastig om bepaalde onderwerpen bespreekbaar te maken”. Deze groep respondenten lijkt het dan ook zinvol om aan de voor kant bij het aangaan van de samenwerking een externe partij deze karakters te laten vaststellen. Door het vaststellen van de verschillende kartakers kan een advies gegeven worden op de mogelijke valkuilen als deze verschillende personen met verschillende karakters gaan samenwerken. De motieven om een samenwerking aan te gaan zijn divers. Er is veel gesproken over de flexibiliteit die een samenwerking als voordeel heeft. Ook zijn de economische voordelen benoemd, en dan vooral schaalvergroting en/of de combinatie met werk buiten het bedrijf. Maar er zijn ook veel bedrijven generaties lang familiebezit, er zijn dan meerdere personen die zich hierdoor sterk verbonden voelen aan het bedrijf. Verder is veel benoemd dat er naast een goed resultaat ook veel plezier gemaakt moet worden zowel binnen de samenwerking als in het privéleven. Hierdoor is er minder spanning.

Hoofdstuk 4: Discussie

Het doel van dit onderzoek is een antwoord vinden op de hoofdvraag: Welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een literatuurstudie gedaan, waarna er een knowledge gap ontstond. Daarom is er een aanvullend onderzoek gedaan door middel van interviews.

De aanpak van dit onderzoek is als volgt: Om naar het antwoord op de hoofdvraag toe te werken zijn er deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn ontstaan na het doen van een verdiepend literatuuronderzoek. Deze deelvragen worden beantwoord met de informatie uit de praktijk voor het doen van interviews bij samenwerkingen en adviseurs. Deze interviews zijn in de bijlage 1 & 2 weergegeven. Omdat dit praktijkvoorbeelden zijn biedt dit steun aan het beantwoorden van de deelvraag en aan andere geïnteresseerden in dit onderwerp. Anders dan de gevonden literatuur zijn dit persoonlijke ervaringen en bevindingen van de ondernemers en adviseurs.

De eerste deelvraag is: Hoe wordt rekening gehouden met de wensen van verschillende personen binnen een samenwerking? Het belangrijkste is dat de ondernemers zich moeten beseffen dat er bewust is gekozen voor een samenwerking bij de aanvang. Het is dan vooraf al bekend dat er soms wat gegund moet worden aan de ander. Samenwerken is geven en nemen. Door een verdeling te maken in taken en/of verantwoordelijkheden creëert ieder een eigen stukje bedrijf waar de eigen wensen gemakkelijker in doorgevoerd kunnen worden. Daarnaast is het van belang om voldoende te communiceren. Wanneer de wensen niet worden uitgesproken zijn deze ook niet bekend bij de anderen.

De tweede deelvraag is: Op welke manier is de besluitvorming geregeld bij het nemen van tactische beslissingen en bedrijfsontwikkeling? Het belangrijkste wat naar voren komt is dat: Het hebben van vaste communicatie momenten het gesprek over ontwikkelingen en de visie van het bedrijf kunnen vergemakkelijken. Daarnaast is het belangrijk dat de voorgestelde plannen wel passen in de visie die opgesteld is bij het aangaan van de samenwerking. Wanneer er meningsverschillen zijn moet dit worden uitgesproken. Door plannen toe te lichten en met goede argumenten te komen kunnen de andere alsnog overtuigd worden.

De derde deelvraag is: Hoe wordt de samenwerking onderhouden waardoor deze levendig en vitaal blijft? Hierbij is het belangrijk dat de ondernemers elkaar aanvullen en versterken. Gun en geef de ander ruimte voor ontwikkeling en ondernemerschap. Daarnaast is het van belang dat de vennoten elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Wanneer dingen botsen of wringen binnen de samenwerking moet dit worden uitgepraat. Wanneer dit niet tijdig gebeurt kan het escaleren. Daarnaast is de verhouding tussen werk en privé van belang. Een privé/leven op enige afstand van het bedrijf kan helpen. Door op andere locaties te wonen is er minder sociale controle. Partners moeten voldoende worden betrokken, hierdoor ontstaat en blijft er begrip voor de situatie. Tot slot moeten de ondernemers zich ook bewust zijn dat de er een samenwerking is en persoonlijke band met elkaar, iets om zuinig op te zijn.

Daarnaast kwam naar voren dat de ondernemers de harde kant bij voorkeur overlaten aan experts. Hierdoor is er in gesprekken nauwelijks over de harde kant gesproken, dit is geadviseerd door en afgestemd met de boekhouder. Door de complexiteit en het gebrek aan ervaring zijn de meest genoemde argumenten om dit deel volledig uit te besteden.

Er zijn geen niet-beïnvloedbare omstandigheden die het onderzoek in gevaar hebben gebracht. Hier is hooguit te benoemen dat een aantal van de gevraagde ondernemers niet openstond voor een interview of hier geen tijd voor had.

De gevonden resultaten hebben overlap met de literatuur. Daarnaast geeft het een aanvulling en verdieping op de gevonden literatuur. Over de persoonlijke en letterlijke invulling in de praktijk zijn geen voorbeelden gevonden. Met de interviews zijn persoonlijke verhalen opgehaald die uit de praktijk komen. Daarnaast waren er verschillende besproken onderwerpen die volledig overeenkwamen met de literatuur. Een aantal voorbeelden hiervan zijn de flexibiliteit die er wordt gecreëerd. Alle samenwerkingen hebben dit nadrukkelijk benoemd en ook als persoonlijke drijfveer ervaren, waardoor het belangrijk is om mee te nemen. Daarnaast is er bij het aangaan van een samenwerking het kiezen van een rechtsvorm overeenkomstig met de literatuur. Dit is in alle gevallen gebeurd op advies van de betrokken adviseur. Een expert weet hier meer van en kan een wel overwogen advies geven. Omdat dit al voldoende bekend is gemaakt vanuit de literatuur is dit niet meegenomen in de resultaten van het onderzoek.

Het onderzoek is goed verlopen, er is een verdiepend literatuuronderzoek gedaan waardoor duidelijkheid werd waar het aanvullend onderzoek aanvulling en duidelijkheid kon bieden. Door de afwisselende invalshoeken vanuit het interview (samenwerkingen, oud samenwerkingen, adviseurs en mediator) is er een breed beeld ontstaan. Hierdoor kunnen er weinig onderdelen of factoren zijn ontglipt bij het doen van het onderzoek. Hierdoor biedt het steun bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Toch zou het voor een vervolgonderzoek raadzaam zijn om de volgende 2 punten mee te nemen: Bedenk duidelijk welke vorm van samenwerken van belang is voor het onderzoek. Van de 7 respondenten zijn er 2 die een samenwerking hebben of hadden waarbij elke vennoot een eigen locatie heeft met melkvee. Eigenlijk heeft iedere deelnemer van de samenwerking een eigen bedrijf, met een overkoepelende (financiële)samenwerking. Hierdoor zal de emotie en communicatie afwijken ten opzichte van de samenwerkingen waar met meerdere ondernemers op 1 erf wordt gewerkt. Deze invulling is tijdens de interviews ter sprake gekomen. Er was evengoed voldoende relevantie informatie te verzamelen voor dit onderzoek. Maar een strengere selectie of verdiepingsslag voor het benaderen van bedrijven kan bij een vervolg wenselijk zijn. Daarnaast is tijdens de meeste interviews gezegd dat karakter hetzelfde zijn of juist verschillen. Bij een vervolg kan het interessant zijn het onderzoek aan te vullen met een onderwerp waarin karakters of karaktereigenschappen worden meegenomen.

Persoonlijk denk ik dat dit onderzoek veel inzicht geeft in het proces van samenwerken op een (agrarisch) bedrijf. De gewonnen resultaten en bevindingen zijn gedaan op basis van werkelijke ervaringen en bevinden van zowel ondernemers als adviseurs, welke allemaal affiniteit hebben de agrarische sector. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt wat punten van aandacht zijn bij het opstarten en onderhouden van een samenwerking. Persoonlijk heb ik veel gehad aan dit onderzoek voor mijn zoektocht of ik samen met mijn broertje kan ondernemen op een agrarisch bedrijf. Door dit onderzoek gedaan te hebben en het onderzoeksrapport te lezen, hebben wij voldoende handvaten en sturing om een succesvolle samenwerking op te kunnen zetten. Door deze handvaten is er meer duidelijkheid, hierdoor krijgt ieder vertrouwen in een langdurig succesvolle samenwerking (op een agrarisch bedrijf).

Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is het beantwoorden van de hoofdvraag en hiermee inzichtelijk maken wat de belangrijkste kenmerken zijn van een succesvolle samenwerking. De hoofdvraag is: Welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband op een agrarisch bedrijf? Het onderwerp is in de agrarische sector zeer relevant, er wordt veel gebruik gemaakt van samenwerkingsverbanden. Binnen deze samenwerkingsverbanden zal er omgegaan moeten worden met de onzekerheden die sector momenteel ervaart. Door deze omstandigheden ligt er veel druk op ondernemers wat de samenwerking kan beïnvloeden. Daarnaast bestaat een samenwerkingsverband vaak uit familieleden waardoor werk en privé met elkaar verweven zijn. Om hier een passend antwoord bij te krijgen is er een literatuurstudie uitgevoerd welke is aangevuld met ervaringen uit de praktijk door middel van interviews.

5.1 Conclusie

Hier worden de gevonden resultaten die betrekking hebben op het vinden van een juiste conclusie op de deelvragen weergegeven. Hierdoor kan er conclusie worden gevormd waarmee de hoofdvraag wordt beantwoord.

5.1.1 Beantwoorden deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: Hoe wordt er rekening gehouden met de wensen van de verschillende personen binnen de samenwerking? Ten eerste is het belangrijk te communiceren, op deze manier worden de wensen kenbaar gemaakt aan de gehele samenwerking. Daarnaast is het van belang te beseffen dat er is gekozen voor een samenwerking, hierbij hoort soms een compromis. Een samenwerking is geven en nemen, houd echter de balans wel in de gaten. Door een verdeling te maken in taken of eindverantwoordelijkheid creëert ieder een eigen stukje bedrijf waar alle ideeën uitgevoerd kunnen worden.

5.1.2 Beantwoorden deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: Op welke manier is besluitvorming geregeld bij het nemen van tactische beslissingen en bedrijfsontwikkeling? Hierbij is communicatie cruciaal. Beslissingen neem je samen, dus deze zullen ter sprake moeten komen. Het schept veel helderheid om een duidelijke gezamenlijke doelstelling op papier te zetten. Wanneer er ideeën ontstaan is het gemakkelijker om te beslissen of dit bijdraagt aan het bedrijfsdoel. Door een gezamenlijke visie te hebben zal het nemen van beslissingen automatisch gaan. Meningsverschillen zullen uitgesproken moeten worden, door te komen met argumenten voor of tegen het idee kan de rest overtuigd worden.

5.1.3 Beantwoorden deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: Hoe wordt de samenwerking onderhouden waardoor deze levendig en vitaal blijft? Het allerbelangrijkste bij een vitale samenwerking is de basis van vertrouwen hebben in elkaar. Hierdoor zal de samenwerking alleen maar hechter worden en in een opwaartse spiraal komen. Daarnaast is van belang dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de samenwerking. Een samenwerking doe je tenslotte samen. Het is hierbij van belang dat er duidelijk doel voor ogen is zodat iedereen weet waar naartoe gewerkt wordt. Door respectvol met elkaar om te gaan, elkaar wat te gunnen blijft de samenwerking flexibel waardoor iedereen met plezier deelneemt. Op deze manier wordt er het beste van eenieder naar boven gehaald en is goede balans tussen de ondernemers, werk en privé te waarborgen. Om te zorgen dat dit blijft is het belangrijk tijdig met elkaar te communiceren wanneer er knelpunten ontstaan. Betrek hierbij ook de partners! Niemand moet zich buitengesloten (kunnen) voelen. Bij deelname aan een samenwerking moet deze samenwerking gerespecteerd worden, wees er zuinig op.

5.1.4 Beantwoording hoofdvraag 4

De hoofdvraag luidt: Welke kenmerken zijn verbonden aan een langdurig succesvol samenwerkingsverband op een agrarisch bedrijf? Wanneer er een samenwerking wordt aangegaan is het van belang dat alle partijen hier bewust voor kiezen en elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Bij een samenwerking hoort geven en nemen, dit is cruciaal bij een samenwerking. Niet ik maar wij. Stel samen een doel, leg dit ook vast. Hierop kan er worden teruggevallen wanneer de uitvoering niet juist wordt uitgevoerd. Heb goede discussies met elkaar, op basis van argumenten zonder het doen van verwijten. Zorg dat de inzet van de ondernemers in balans is, en dat dit te allen tijde bespreekbaar moet zijn. Betrek partners voldoende bij de samenwerking, maar zorg dat er gescheiden geleefd kan worden. Sociale controle is niet wenselijk tussen de verschillende partijen.

5.2 Aanbevelingen

Wanneer iemand nadenkt over het aangaan van een samenwerking is het van belang eerst te kijken “ben ik geschikt voor een samenwerking?”. Kan ik een ander vrijheid geven en gunnen? Haal een externe partij bij de opstart van de samenwerking, waardoor er een goede basis ligt voor de samenwerking. Leg een duidelijk doel vast waardoor iedereen duidelijkheid heeft over de bedrijfsdoelen. Plan zeker in de beginjaren vaste momenten in om alles te bespreken en evalueren. Zorg dat iedereen zowel op het bedrijf als privé een eigen “plekje” heeft. Waak voor een gelijkwaardige inzet van de ondernemers, en zorg voor vertrouwen in elkaar. Val elkaar niet aan maar vul elkaar aan. Maar het allerbelangrijkste communiceer over zaken die goed gaan en zaken die aandacht nodig hebben. Betrek iedereen hierbij ook de partners.

Voor vervolgonderzoek is raadzaam ook de karaktereigenschappen van de verschillende ondernemers mee te nemen in het onderzoek. Bedenk goed welke vormen van samenwerking geschikt zijn voor het onderzoek wat uitgevoerd wordt.

Bibliografie

- Agrimatie. (2020, november 25). *Agrimatie.nl/Themaresultaat*. Opgeroepen op april 19, 2022, van Agrimatie.nl: <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2286&indicatorID=7342>
- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff.
- Bos, A., Grin, J., Spoelstra, S., & Groot Koerkamp, P. (2010, januari). *Library.wur.nl*. Opgeroepen op april 19, 2022, van WUR.nl: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/389668>
- Bruyn, A. d. (2021, juni 21). *ABAB.nl*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Artikelen: <https://www.abab.nl/artikelen/belasting-besparen-met-ondernemingsstructuur-van-uw-melkveebedrijf>
- CBS. (2017, mei 2). *CBS.nl/nieuws*. Opgeroepen op april 19, 2022, van CBS.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/18/grotere-melkveebedrijven-en-meer-melk#:~:text=Het%20aantal%20bedrijven%20met%20melkkoeien,Dit%20leidde%20tot%20sc haalvergroting>.
- Dale. (sd). *Vandale.nl*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Communicatie: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/communicatie#.YmQTye3P1PZ>
- Dale, V. (2022, mei 4). *Samenwerken*. Opgeroepen op mei 5, 2022, van Vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/SAMENWERKEN#.YmKhCuhBxPY>
- Dale, V. (2022, april 22). *Samenwerking*. Opgeroepen op april 22, 2022, van Vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/samenwerking#.YmKeyOhBxPY>
- Grotenhuis, M. t. (2021, maart 5). *Alfa.nl*. Opgeroepen op april 22, 2022, van Actueel: <https://www.alfa.nl/actueel/kansen-voor-agrarische-samenwerking>
- Lambers-Jukema, N. (2013, april). *Verkenning samenwerking melkveehouderij*. Opgeroepen op april 30, 2022, van Agriconnect: https://agrimonnect.nl/system/files/documenten/boek/verkenning_samenwerking_melkveehouderij.pdf
- Maximumnederland. (sd). *6 cruciale factoren voor een succesvolle samenwerking*. Opgeroepen op april 30, 2022, van Maximumnederland.nl: <https://www.maximumnederland.nl/6-cruciale-factoren-voor-een-succesvolle-samenwerking/>
- Meulen, H. v., Bont, C. d., Agricola, H., Horne, P. v., Hoste, R., Knijff, A. v., . . . Smet, A. d. (2011, februari). *Library.wur.nl*. Opgeroepen op april 19, 2022, van WUR.nl: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/404938>
- NAJK. (2022, april 23). *Voor-bedrijfsopvolgers*. Opgeroepen op april 23, 2022, van NAJK.nl: <https://www.najk.nl/voor-bedrijfsopvolgers/over-bedrijfsovername/juridisch/#tab-id-1>
- Nieuwenhuis, N. (2019, april 23). *Binnenland*. Opgeroepen op 4 23, 2022, van AD.nl: <https://www.ad.nl/binnenland/aantal-megastallen-neemt-steeds-verder-toe~a706606e/>

- Ondernemersplein. (2022, april 23). *Besloten-vennootschap-bv*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Ondernemersplein: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-besloten-vennootschap-bv/>
- Ondernemersplein. (2022, april 23). *Eenmanszaak*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Ondernemersplein.kvk.nl: https://ondernemersplein.kvk.nl/de-eeenmanszaak/?gclid=CjwKCAjwx46TBhBhEiwArA_DjEB99kVfzs9j1KpWWAshJieL9OUTx3b33FK3UT885cF7ShHmVniUCxoCpg8QAvD_BwE
- Ondernemersplein. (2022, april 23). *Maatschap*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Ondernemersplein.kvk.nl: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-maatschap/>
- Peet, v. d., Leenstra, F., Vermeij, I., Bondt, N., Puister, L., & Os, j. v. (2018, december). *Library.wur.nl*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Wur.nl: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/464128>
- Reulink N, L. L. (2022, 5 1). *Onderwijs*. Opgehaald van CS.RU.nl: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
- Smit A.B, K. H. (2008, september). *Edepot.wur.nl*. Opgeroepen op april 30, 2022, van WUR.nl: <https://edepot.wur.nl/121061>
- Smit, A., Kortstee, H., Jukema, N., Meijaard, J., Oudmaijer, S., Idema, N., . . . Staalduinen, J. v. (2009, december). *Library.wur.nl*. Opgeroepen op april 19, 2022, van WUR.nl: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/50970>
- Stevens, R. (2019, oktober 24). *Melkvee100plus*. Opgeroepen op april 23, 2022, van Financieel: <https://www.melkvee100plus.nl/Artikelen/Financieel/2019/10/Fiscale-jas-past-niet-best-meer-489495E/>
- Verhagen, N. (2021, februari 8). *Actueel*. Opgeroepen op april 23, 2022, van ALFA.nl: <https://www.alfa.nl/hoogetveen/actueel/bv-ja-bv-nee-oftevel-is-eeen-besloten-vennootschap-aantrekkelijk-voor-jou>
- Wolf, P. d., Reeuwijk, P. v., Voort, M. v., Zijlstra, J., Meer, R. v., & Verstegen, J. (2009, 12). *Library.wur.nl*. Opgeroepen op 4 19, 2022, van WUR.nl: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/134211>
- Woolthuis, k. R. (sd). *Uploads*. Opgeroepen op april 24, 2022, van Innotep.eu: <https://www.innotep.eu/wp-content/uploads/2013/10/Winnen-kan-ook-samen-Handleiding-voor-samenwerking1.pdf>

Bijlage 1: Interview voor samenwerkende ondernemers

- Kunt u kort vertellen wie u bent en wat vertellen over het bedrijf wat in een samenwerkingsverband wordt gerund?
- Kunt u in eigen woorden uitleggen wat samenwerken betekent?
- Waarom bent u samen gaan werken?
- Hoe lang is de samenwerking al gaande?
- (Hoe) Heeft u zich persoonlijk voor het aangaan van een samenwerking verdiept in het onderwerp?
- In welke mate heeft u begeleiding gehad bij het aangaan/opzetten van de samenwerking?
- Voor welke rechtsvorm is er gekozen en waarom?
- Heeft de samenwerking een duidelijke en gezamenlijke doelstelling?
- Waarover zijn vooraf duidelijke afspraken gemaakt en hoe zijn deze vastgelegd.
- Is er nog voldoende ruimte voor de persoonlijke wensen van de verschillende ondernemers? En hoe wordt dit dan vorm gegeven?
- Hoe wordt de besluit vorming van de samenwerking vormgegeven? Is dit een beperkende/vertragende factor voor bedrijfsontwikkeling?
- Hoe wordt er als samenwerking omgegaan met wisselende omstandigheden?
- Hoe belangrijk is het vertrouwen in elkaar (1-10) en waarom?
- Hoe belangrijk is respect hebben voor elkaar (1-10) en waarom?
- Hoe belangrijk is communicatie binnen de samenwerking (1-10)?
- Kunt u in eigen woorden uitleggen wat communicatie betekent?
- Hoe wordt de communicatie binnen de samenwerking in de dagelijkse praktijk vormgegeven?
- Hoe worden eventuele (persoonlijke) conflicten binnen de samenwerking opgelost?
- Denkt u dat zinvol/belangrijk is om een adviseur te raadplegen voor de communicatie bij het hebben van een samenwerking?
- Hoe is de huisvesting van de verschillende ondernemers ingericht?
- Is er een vaste taakverdeling?
- Wat is de grootste valkuil van de samenwerking waar u zich in bevindt? En hoe wordt hierop gehandhaafd?
- Als u het gehele proces opnieuw mag doen, wat zou u dan anders doen?
- Kunt een aantal voor- en nadelen benoemen die u ervaart van het werken met een samenwerking?
- Hoe ziet de ideale samenwerking er volgens u uit?

Bijlage 2 Interview adviseurs

Het interview gaat over samenwerkingen op agrarische bedrijven.

- Kunt u kort vertellen wie u bent en wat u functie is?
- Wat is uw ervaring met het onderwerp samenwerkingen op een agrarische bedrijven?
- Welk onderdeel van het aangaan of het onderhouden van een samenwerking begeleid u?
- Wat zijn volgens u de meest voorkomende motieven om te gaan samenwerken?
- Zijn deze motieven een goede basis voor het aangaan van een samenwerking?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste succesfactoren van een samenwerking?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste valkuilen van een samenwerking?
- Wat is/zijn naar uw mening de belangrijkste oorzaak/oorzaken dat een samenwerking stuk loopt?
- Wat is volgens u de meest onderschatte valkuil van samenwerking?
- Welke tip zou u willen meegeven aan iemand die nadenkt over een samenwerking?
- Heeft u verder nog punten die van toepassing/belang zijn voor dit rapport?

Bijlage 3: Interview bedrijf 1

Het bedrijf is gekocht door de opa van de ondernemer, het bedrijf is sinds dien altijd gerund met meerder broers. Het bedrijf kende naast de melkveetak ook varkens en een kaasmakerij, deze neventakken zijn inmiddels opgeheven. De huidige maatschap bestaat uit 2 broers en 2 zoons (van 1 van de broers). Het huidige bedrijf kent 150 melkkoeien en 90 hectare grond in eigendom (nog circa 30 pacht), er zijn plannen om meer koeien te gaan melken. Daarnaast zijn er nieuwe neventakken ontstaan, loonwerk en overige werk voor derden (veel in aannemerswerk).

Voorheen heeft er ook een zoon van de andere broer in het bedrijf gezeten, omdat hij veel buiten het bedrijf in dienst werkte en hierdoor minder thuis was voelde hij zich soms buitengesloten bij besluitvorming.

De ondernemer omschreef samenwerken als volgt: zowel als het samen een klusje doen als het samen ondernemen. Hierbij is het de kunst om elkaar ruimte te geven en los te laten. De ondernemer zegt ook dat hij dit om zich heen veel fout heeft zien gaan, hij heeft zelf van zijn vader altijd veel ruimte gehad en dit erg gewaardeerd.

Het hebben van een samenwerking geeft de ondernemers veel vrijheid. Je kunt nu weg lopen en de boel zorgeloos achterlaten wanneer je bijvoorbeeld een keer op vakantie gaat. Een van de redenen dat de samenwerking nu zo goed verloopt komt omdat de verschillende ondernemer allemaal een eigen “ding” hebben. Broer en neef van de geïnterviewde ondernemer zitten vooral in het loonwerk en werk voor derden, de andere neef is een echte koeien man en werkt 3 dagen op een adviesbureau. De geïnterviewde ondernemer is op het moment vooral de koeien onder handen, maar springt ook bij op het loonbedrijf, dit werkt andersom net zo. Iedereen draagt zijn steentje bij, maar kunnen elkaar aanvullen wanneer dit nodig is. Dit zorgt ook dat het bedrijf financieel er financieel sterk voor staat. De pieken in werkdruk kunnen hierdoor goed worden opgevangen. Daarnaast zitten er nu 4 kapiteins op 1 schip, maar die trekken niet aan hetzelfde roer. Daarbij moet wel gezegd worden dat het van groot belang is dat de vennoten elkaar voldoende vertrouwen. (Ondernemer gaf het belang van vertrouwen in elkaar hebben een 9)

De ondernemer hebben zich van tevoren weinig verdiept in het aangaan van een samenwerking. Het hebben van een samenwerking zit als het ware in de genen omdat dit al een aantal generaties gebeurt. Wel is het van belang te zorgen dat er een goede balans is in de inzet van alle vennoten. Er is gekozen voor een VOF. Dit is met name gedaan voor de aansprakelijkheid, en op advies van Alfa accountant en adviseurs.

Bedrijfsontwikkeling kan ondanks de verschillende firmanten goed doorgaan. Door wensen tijdig aan te geven en met goede argumenten te komen ziet ieder de voordelen van de ontwikkeling in. Daarnaast is het hier ook van belang de anders soms wat ruimte te geven en los te laten. Hiervoor is het belangrijk dat er vertrouwen is in de andere vennoten.

Communicatie is erg belangrijk, maar zeker wanneer de werkdruk hoog is en de lontjes kort zijn wil de emmer wel eens over lopen. Dit is niet erg, wanneer er naderhand (1 á 2 dagen later) even op terug wordt gekomen. Een excuus, sorry de toon was even niet goed en elkaar dit ook vergeven. Daarnaast moeten fouten elkaar ook vergeven worden, waar wordt gewerkt worden ook fouten gemaakt. De communicatie tussen de firmanten verloopt snel door onder andere een groepsapp. Geprobeerd wordt om elke 2 weken met alle firmanten om tafel te zitten en hier alles te benoemen, ook de dingen die niet makkelijk zijn. Echter moet er wel worden geprobeerd dit zonder harde verwijten te doen, iedereen ervaart een gebeurtenis op een andere manier. Als het nodig is wordt hier ook sorry gezegd, daarna is het weer glad. Het is zinvol om ook dit met de boekhouder te

bespreken, dit zou meer kunnen als wat nu gebeurt. In gesprek komen en blijven is het belangrijkste punt van de samenwerking (cijfer 8). Kleine dingen kunnen zonder goede communicatie heel groot worden.

Op het erf zijn 2 bedrijfswoningen waarvan er 1 dubbel bewoonbaar is. Daarnaast zit 1 firmant in een huis vlak bij het bedrijf.

De grootste valkuil bij een samenwerking die goed loopt is dat de partners niet voldoende worden meegenomen. Ook partners ervaren een samenwerking allemaal anders, het gevaar is dat ze zich als het waren gevangen voelen tussen hun partner en de samenwerking van hun partner. Daarom is het zinvol dat de partners zo nu en dan ook bij de tafelgesprekken aanwezig zijn.

De ondernemer zou niets anders doen als alles opnieuw mocht, hij is trots op wat er is bereikt met de samenwerking. Met elkaar dus! Het is eigenlijk al de ideale samenwerking, iedereen is tevreden en heeft veel vertrouwen in elkaar. Daarnaast wordt er een goed inkomen verdiend.

Bijlage 4: Interview bedrijf 2

Het bedrijf waar het interview is afgenomen heeft 50 melkkoeien, 20 stuks jongvee en 30 hectare land. Het gezin kent 3 broers en 3 zussen. Daardoor is het bijzonder dat de 2 broers die boer wilde worden boer zijn geworden. Er is een tweede locatie in gebruik genomen, van een gestopte boer. Hier is een nieuwe stal gebouwd en het land wordt gehuurd. De oude eigenaar is overleden, maar heeft een stichting opgezet. Nu wordt er gehuurd van de stichting, alleen het vee, de machines en gebouwen zijn in eigendom.

De samenwerking met de vader heeft 20 jaar geduurd en de samenwerking met de vader en de jongere broer 15 jaar. De ondernemer heeft altijd een baan naast het bedrijf gehad, en doet dit nu nog parttime.

Omdat beide broers een eigen plek hebben kan ieder zijn eigen ding doen. Beide ondernemers hebben namelijk een andere visie. De geïnterviewde ondernemer heeft een kleiner bedrijf (50 koeien, jongere broer op ouderlijk bedrijf 100 koeien) en zoekt meer de verbreding op. Nu door een baan buiten de deur en een B&B, hiervoor zijn ook hobby dieren in bezit. De bedrijven zijn inmiddels gesplitst, maar hebben heel lang als 1 bedrijf geopereerd. Dit heeft bij tijden van investering niet geleid tot vertraging of meningsverschillen. Beide broers hebben elkaar de vrijheid gegund het bedrijf te ontwikkelen. Het doel was voor beiden hetzelfde, schouders eronder en ervoor zorgen dat beide broers een eigen bedrijf konden permitteren. Alleen toen de fosfaatrechten in werking werden gezet is een moeilijkheid geweest om deze zo eerlijk mogelijk te verdelen, hierbij is ook naar de productie van meerdere jaren gekeken.

Het is van belang om bij het aangaan een samenwerking ongeacht de vorm en invulling van de samenwerking een adviseur te raadplegen. Anders weet je eigenlijk niet goed waar je mee bezig bent. Daarnaast kan het ook zorgen voor betere ideeën over de invulling. Het opzetten van een huur constructie die is overgegaan in een stichting is hier een voorbeeld van.

Door deze manier van samenwerken en het geluk hebben met de gestopte ondernemer die mee wilde werken konden beide broers boer worden. Ieder had zijn eigen ding, samenwerken ging goed. Maar als beide broers op 1 bedrijf hadden moeten samenwerken was dit complex geworden gezien de verschillende visies. De broer op de nieuwe locatie zoekt het meer in de verbreding en is graag onder de mensen, de andere broer is meer van de cijfers en efficiëntie. In de tijd dat vader nog in de maatschap zat was het goed mogelijk om een keer een weekend weg te gaan. Vader was op beide bedrijven beschikbaar om bij te springen.

Samenwerken: ieder heeft zijn ding. De samenwerking had niet beter kunnen verlopen, ieder had snel een eigen plek gevonden en met trots verder kunnen ontwikkelen.

De valkuil was vooral wat als een van de broers toch wilt stoppen of het toch niet eens is met deze constructie. Er is op beide locaties geïnvesteerd, en de afstand is meer als een uur rijden (met de trekker). Hierdoor is het alleen runnen ook moeilijk. Als het allemaal opnieuw mocht is het vooral de vraag is het nu nog mogelijk met de aanvullende wet- en regelgeving. De toekomstvisie van de sector is wat minder zeker. Maar wat de samenwerking betreft zou er niets anders hoeven.

Vertrouwen in elkaar is erg belangrijk geweest (8). Omdat je beide een eigen locatie hebt moet je het los laten, maar het was toen de tijd wel één maatschap. Eigenlijk alleen bij investeringen moest er gezamenlijk een besluit worden genomen.

Bijlage 5: Interview bedrijf 3

130 melkkoeien 70 hectare 11 mais. 2 Broers sinds 2006 in maatschap met vader, sinds 2020 hebben de broers het overgenomen van vader. Eerste instantie is het idee geweest dat beide broers een eigen bedrijf zouden managen. Dit kreeg al aardig voeten in de aarde maar toen kwamen de fosfaatrechten en grondgebonden groei. Het plaatje was hierdoor niet meer realistisch, en er is besloten samen verder te gaan. Gekozen voor VOF vanwege aansprakelijkheid en op advies van de boekhouder.

Samenwerken: je hebt samen een bedrijf, en het hetzelfde doel. In dit geval het bedrijf op een plezierige manier verder ontwikkelen waardoor er ook wat aan over gehouden kan worden voor het gezin. Je moet ook met elkaar rekening houden en elkaar soms de ruimte geven en wat gunnen.

Vorbereiding voor het traject is een cursus geweest van de Rabobank. Deze cursus ging over bedrijfsovername, maar kende een hoop overeenkomsten. Daarnaast zijn alle zaken altijd gewoon goed bijgehouden, en aan het begin van de samenwerking zat vader nog in de samenwerking. Van vader vooral geleerd en gewaardeerd om de ander ruimte te geven.

Vooraf vastgesteld is een levensverzekering op elkaar, de broers kunnen wanneer er wat gebeurt elkaars gezin onderhouden. Daarnaast hebben beide broers het woongedeelte en de tuin privé staan. (op het erf 1 woning en 1 woning verderop met een schuur en wat land) De bedrijfsgebouwen zijn van de VOF en komen dan dus de andere broer toe. Door de koop van de 2^{de} woning met grond en schuur kon er minder worden geïnvesteerd in het bedrijf, maar een goede samenwerking en het privéleven is belangrijker.

De bedrijfsontwikkeling wordt zeker niet vertraagd door de samenwerking, dit loopt vanzelf. Beide broers zien ontwikkelingen op hetzelfde niveau en werken daarnaartoe. Er zijn geen vaste vergadermomenten, naast elkaar tussen werk door spreken helpt appen bij de communicatie. Communicatie wil zeggen, je moet de grote besluiten overleggen en samen uitvoeren. Je doet het bedrijf nou eenmaal niet alleen. Bij wisselende omstandigheden zul je toch door moeten, dus kun je maar beter samen de schouders eronder zetten en er het beste van maken.

Vertrouwen hebben in elkaar is de basis van deze samenwerking (9), je moet zaken los kunnen laten. Hiervoor is vertrouwen nodig. Hierbij is het ook belangrijk elkaar in de waarden te laten en elkaar mening te respecteren. Daarnaast is het gewoon belangrijk elkaar dingen te gunnen.

De voordelen zijn groot door te werken in een samenwerking, je kan bij wijzen van iets wel 3 keer zo snel doen dan alleen wanneer dit nodig is. Beide broers werken naast het bedrijf, dit gebeurt ook flexibel. Hierdoor kom je ook eens van het bedrijf af, de combinatie bevalt goed. Het inkomen wordt bij de VOF ingebracht, en verdeeld met de winstverdeling. Daarnaast kan er nu een vennoot weg en de boel veilig zonder zorgen achterlaten. Een voorbeeld hiervan is dat beide broers om de beurt op zondag vrij zijn.

De nadelen van een samenwerking zijn dat je niet meer alles alleen kunt beslissen, maar dit weegt niet op tegen de voordelen. Het wordt pas een uitdaging als beide broers een opvolger hebben. Conflicten zijn er niet, soms een klein meningsverschil maar door hierover te praten en met argumenten te komen. In overleg komt dit altijd weer goed.

Het wonen is een punt van aandacht, het is belangrijk dat iedereen zich thuis voelt en een eigenplek heeft. Het kantoor op het bedrijf is ook los van de bedrijfswoning. De administratie wordt digitaal verwerkt waardoor iedereen overal bij kan, niet meer die mappen die op 1 plek staan. Daarnaast is

het belangrijk dat de partners zich ook goed voelen bij de samenwerking. Je kunnen verplaatsen in de ander het is niet ik maar wij.

Als de samenwerking opnieuw opgezet moet worden dan zou de ondernemer graag vanaf het begin meer een stip op de horizon hebben. Hierdoor kan je gericht en makkelijker het bedrijf ontwikkelen. Hierdoor hadden bepaalde investeringen al eerder gedaan kunnen worden toen hier meer ruimte voor was.

Als de samenwerking door blijft gaan zoals deze dat nu doet is dit een perfecte samenwerking. Beide broers hebben een eigen plek en zijn tevreden. Het belangrijkste is dat de band tussen de broers goed wordt gehouden, dit staat boven het bedrijf. De broers zijn naast broers en vennoten ook kameraden.

Bijlage 6: Interview bedrijf 4

Het bedrijf heeft 160 melkkoeien, 55 hectare eigendom en 20 hectare pacht. Er wordt veel landwerk zelf gedaan. Nu in maatschap met zoon maar tot 6 jaar geleden in maatschap met broer. Beide broers hebben in de tijd dat vader nog in de maatschap zat naast het bedrijf gewerkt. De winst werd over de broers eerlijk verdeeld de vader kreeg minder (40/40/20), hierdoor konden de zoon ingroeien en vader op termijn uitkopen. Er is gekozen voor een maatschap met de boekhouder, toen nog Avant.

Aan het begin van de samenwerking was er een gezamenlijk doel, namelijk zoveel mogelijk winst draaien. De samenwerking is aangegaan zodat beide broers boer konden worden. Daarnaast was er in de familie een voorbeeld, een melkveehouderij met 3 ondernemers dus dit was mogelijk. Er was een natuurlijke taakverdeling, de broer die nu in uitgekocht was vooral bezig met de koeien. De andere broer was bezig met de overige zaken als landwerk, handel en administratie.

De ondernemer die de broer heeft uitgekocht had een sterke drive om door te gaan en veel in het bedrijf te investeren. De andere broer had dit minder en wilde onder andere vanwege gezondheid rustiger aan doen. Hierdoor werden het 2 kapiteins op 1 schip die een andere kant op wilde varen en dit werkte niet meer.

Overleg en communicatie is erg belangrijk, maar dit was nooit een sterk punt. Binnen de 2 gezinnen werd veel gesproken maar de communicatie tussen de broers werd steeds minder. Tijdens het werk hing er op een keer zelfs een vervelende sfeer. Toen kwam er op een keer nog meer wrijving toen beide broers een zoon hadden die in de maatschap wilde. Toen is er vanuit de boekhouder ook opdracht gegeven om gezamenlijk koffie te drinken en te praten. Maar dit werkte al niet meer. Er is toen voldoende en juist advies gegeven vanuit Alfa accountants en adviseurs maar dit was te laat. Er was al te veel gebeurd en de gesprekken liepen op niets uit.

Communicatie en samenwerken vindt de ondernemer als het ware 1 definitie. Het een kan niet zonder het ander. Zonder communicatie kan er niet worden samengewerkt, en bij een samenwerken doe je door te communiceren.

Het doen van investeringen liep vaak spaak omdat alle partijen moesten tekenen, en dit gebeurde dan niet altijd. Dit komt omdat beide broers inmiddels een andere visie en belangen hadden bij het bedrijf. Hier zijn adviseur bij geweest, maar het advies was te laat. Dit heeft wel geholpen om te communiceren wat later belangrijk was bij het uitkopen. De vrouwen zijn hierbij weinig betrokken maar dit is wel van belang.

De partners hebben een grote invloed op de samenwerking, een voorbeeld hiervan is al hoeveel er privé uit het bedrijf wordt gehaald. Daarnaast kunnen de partners jaloers worden op de situatie van de andere broer, vooral als er naast het bedrijf wordt gewerkt. Denk hierbij aan wel thuis eten en de kinderen van school kunnen halen. Een samenwerking kan daarom heel goed gaan als je tussen de 20 en 40 bent maar daarna alsnog spaak lopen. De belangen lopen dan uiteen, kinderen groeien op en de koude kant heeft meer invloed op de ondernemer.

De ondernemer heeft een huis gehuurd op het dorp, de broer zit op een bedrijfswoning en de ouders zaten op de 2^{de} bedrijfswoning (staat nu leeg). De ondernemer heeft nu een huis tegenover het bedrijf kunnen kopen, hierdoor zijn de broers geen burens.

De voordelen van een samenwerking is dat er naast het bedrijf veel geld in het bedrijf kan worden gebracht, en de piekwerkzaamheden kunnen worden opgevangen. Het nadeel is dat je niet volledig beslissingsbevoegd bent.

Als alles opnieuw mocht en dit geeft de ondernemer ook echt als tip mee. Maak vooraf goede afspraken en communiceer veel en op tijd. Iets kleins kan iets heel groots worden, en dan is het te laat. Denk hierbij ook goed na over de winstverdeling. Daarnaast zorg voor een plan B, wanneer er 2 kapiteins op 1 schip zitten loopt dit vanzelf een keer vast. Het fijn als dit vooraf is geregeld als de banden nog goed en onbeschadigd zijn.

Bijlage 7: Interview bedrijf 5

Een locatie met 80 melkkoeien, een samenwerking (VOF) tussen 2 broer waarvan 1 broer een partner en zoon heeft die ook in de VOF zit. Op er zijn 2 locaties, op deze locatie lopen 80 melkkoeien. Er is altijd veel geïnvesteerd in land, zeker de 2^{de} locatie was erg klein en is in de loop der jaren uitgebouwd. Deze locatie kwam beschikbaar en dat hebben de ondernemers aangepakt, in eerste instantie was het de bedoeling om samen op de hoofdlocatie te boeren.

De VOF is opgericht op advies van de boekhouder, dit had met aansprakelijkheid te maken. Daarnaast paste dit goed omdat de locaties samen één bedrijf vormen en de machines ook gedeeld worden. Alle kalfjes worden op de ouderlijke locatie gehouden tot een half jaar, daarna gaan deze naar de 2^{de} locatie. Afkalven gebeurt op de locatie waar de vaarzen het beste gebruikt kunnen worden. Daarnaast zijn de financiën ook overkoepelend. Alles is samen gekocht, bij de verdeling en vastlegging is een jurist en adviseur betrokken geweest. Voor de rest is het zo ontstaan en gelopen.

De voordelen van samen boeren op 2 locaties is dat je niet op elkaars lip zit, maar elkaar wel kan helpen en makkelijker een keer weg kunt gaan. Het bedrijf wordt dan in vertrouwde handen achtergelaten. Ook kan er meer inkomsten worden gegenereerd, waardoor ontwikkeling makkelijker is. Omdat de interesses verschillen was de taakverdeling makkelijk te maken, de broer is samen met zijn zoon erg actief in het loonwerk. De ondernemer heeft meer met de koeien en de administratie van het vee, en kan dit daarom op beide locaties onderhanden nemen. Denk hierbij aan bekappen en de planning van het fosfaat in de gaten houden. Daarnaast is er wel een gezamenlijk doel, het bedrijf voortzetten en de voorbijkomende kansen aanpakken en zo rustig verder ontwikkelen.

Bij investeringen wordt er overleg gehouden, omdat het 1 VOF is moet iedereen tekenen. Maar iedereen heeft vertrouwen in elkaar plannen en kunnen dit ook los laten. Daarnaast moet je elkaar ook wat kunnen gunnen. De communicatie momenten zijn vooral met de koffie. Op zaterdag worden de koeien op de 2^{de} locaties bekap, dan is het altijd na afloop koffie. Daarnaast gebeurt dit door de weeks zo nu en dan tussendoor. Wisselende omstandigheden worden hier besproken en daarna is het de schouders eronder en doorgaan, dit zal ook wel moeten.

Communicatie is volgens de ondernemer ook erg veel non-verbaal, echter is het wel belangrijk toch af en toe het gesprek aan te gaan. Je kunt non-verbale communicatie namelijk ook verkeerd inschatten. Dit is ook een van de meest voorkomende punten die fout gaan bij een samenwerking. Wanneer er een meningsverschil is wordt dit tijdens de koffie uitgesproken, hierna is het ook weer goed. Je zal er samen toch uit moeten komen, het kan wenselijk zijn een adviseur te benaderen.

Vertrouwen is in een samenwerking van groot belang, juist omdat de financiën overkoepelen terwijl beide ondernemer een eigen locatie hebben. Je hebt hierdoor minder controle, maar je kent elkaar als broers goed. Je moet elkaar in waarden en kwaliteiten laten, de invulling hiervan goed uitwerken is wel een kunst. Hierbij moet ook gezegd worden dat het vertrouwen en de algemene samenwerking goed zal zijn wanneer er voldoende wordt verdiend.

De grootste valkuil is onder andere het verschil in gezinssituatie en daarmee de combinatie waar gaat het geld heen. Met name de privé uitgaven zullen bij de verschillende gezinssituatie anders zijn (geïnterviewde ondernemer is vrijgezel en zijn broer heeft een gezin) Maar dit heeft tot op heden nog nooit problemen opgeleverd.

De ondernemers zullen het wanneer de kansen opnieuw voor zouden doen precies hetzelfde aanpakken. Het is goed gelopen en van tevoren over nagedacht. Wanneer dit echt gewenst is kunnen de bedrijven uit elkaar, er is dus een plan B. Maar de ondernemer beschouwt de huidige samenwerking voor de situatie als de ideale samenwerking.

Bijlage 8: Interview bedrijf 6

Het bedrijf telde 40 koeien toen vader wegviel, de oudste van 3 broers is toen in maatschap getreden. Het idee was dat hij boer zou worden maar omdat het geen bedrijf was voor 3 broers. Door omstandigheden zijn de broers in maatschap gegaan. In 2010 de stal uitgebreid naar 100 melkkoeien. Er is een jongvee locatie bij gekomen, en er is een samenwerking met een boer uit de buurt welke ook in de VOF zit. Dit vooral gedaan om schaalvoordeel te behalen. Samen worden er 240 koeien gemolken. De bedrijfsvoering is efficiënt zodat iedereen naast het bedrijf kan werken.

De hoogproductieve en droge koeien worden de hoofdlocatie gehouden (140 koeien), de drachtige dieren vanaf circa 120 dagen gaan naar de compagnon (100 koeien). De compagnon voert de werkzaamheden uit maar doet niets aan management. Hij melkt de koeien en haalt het voer op de hoofdlocatie op. Op beide locaties wordt geweid. Er is dus een VOF met 3 broers en daarnaast een VOF met een compagnon. Op het land en de gebouwen na wordt alles ingelegd in of verhuurd aan de VOF. Iedereen kan de taken van elkaar overnemen, maar er is wel een taakverdeling. Elke taak heeft altijd een 2^{de} vennoot die hier ook wat mee heeft waardoor alle processen met 2 vennoten kunnen worden uitgevoerd. Deze verdeling gaat automatisch. Hierin wordt elke vennoot ook vertrouwd en losgelaten. Van tevoren wordt het beleid van de het bedrijf kortgesloten, daarna kan iedereen dit in zijn takenpakket uitvoeren. Hierdoor is alles duidelijk en weinig communicatie nodig.

Het doel van de samenwerking is resultaat draaien, plannen worden uitgerekend wanneer het uit kan gebeurt het. Hier is geen rem in. Er is een one-drive met veel Excel bestanden waar berekeningen worden gedaan. Dit is als het ware het bierviltje van het bedrijf.

De boekhouder is overal bij betrokken. Verder is er weinig communicatie op het bedrijf, praten heeft weinig zin je moet het waarmaken. Er is van tevoren besloten om samen te werken en daarbij horen eenmaal compromissen.

Het samenwerken gebeurt vooral op de vrijdag en zaterdag, dan worden alle minder leuke en tijdrovende klussen samengedaan zodat het bedrijf de rest van de week weer eenvoudig en efficiënt rond gezet kan worden. Dit zijn ook de momenten dat er nog overleg plaats kan vinden. De samenwerking zorgt ervoor dat je als het nodig is met z'n drieën of zelfs vieren pieken op kunt vangen.

De communicatie gaat veel via de gedeelde bestanden, iedereen weet dat wat de bedoeling is. Alle vennoten moeten altijd en overal toegang hebben tot de bestanden, daarom moet alles digitaal. Daarnaast is er een groepsapp met de vennoten. Omdat de taakverdeling duidelijk is voelt de 3^{de} vennoot zich niet buitengesloten wanneer hij niet is meegenomen in besluit en dit in de groepsapp leest. Het gebeurt andersom ook. De kracht is juist flexibel omgaan met de veranderingen die de andere 2 vennoten binnen het takenpakket uitvoeren. Het is belangrijk dat de vennoot gemotiveerd is in de taken die hij uitvoert, hoe dit wordt uitgevoerd maakt de anderen vennoten niet uit. De ondernemer omschrijft communicatie als: zorgen dat je van elkaar weet wat je doet en uitvoert. Als je voor een baas werkt heb je ook niet elke dag overleg over wie welke werkzaamheden vandaag oppakt.

De huisvesting is allemaal apart, de hoofdlocatie, de jongveelocatie en het dorp. Zakelijk en privé moeten gescheiden zijn. Er is op de hoofdlocatie een kantoor waar ook koffiegezet kan worden. Hierdoor zie je niet alles van elkaar en kun je ook zakelijk blijven. Een bedrijf moet draaien, dat kan niet op emotie.

De grootste valkuil is dat een van de vennoten de samenwerking zat wordt of er ruzie ontstaat. Hierdoor komt er een einde aan het systeem en de vele kennis wat nu goed uitpakt. Dat is nu vooral

aan de orde nu er weinig personeel te vinden is. Het melken en voeren neemt een hoop tijd in beslag. Er zijn plannen om het melken anders in te richten maar dit moet nog uitgevoerd worden.

Als het proces overnieuw kon zou de ondernemer duidelijker afspreken met de compagnon dat hij meer het uitvoeren de werk doet. Het is lastig omdat hij ook ondernemer is, maar de bedrijfsvoering op die locatie moet passen bij het totaalplaatje. Wanneer hij dit eenmaal had losgelaten werkte dit ook veel beter, het gaf meer rust.

Voordelen van de samenwerking is dat er 3 broers samen kunnen boeren. Door de omvang staat het bedrijf sterk. Omdat iedereen een specialiteit heeft is er veel kennis in huis, de verantwoordelijkheid ligt niet allemaal op je eigen bord. Je hebt ook steun aan elkaar.

Nadelen zijn bij het voorzetten door volgende generatie pas van toepassing.

Zoals het nu gaat is de ideale samenwerking. Ieder heeft zijn eigen ding en verantwoording, de visie is samen uitgewerkt. Er is geen discussie, je hoeft op deze manier niet eens heel goed met elkaar over weg te kunnen om de samenwerking te laten slagen.

Bijlage 9: Interview bedrijf 7

De ondernemer is eerst met vader en moeder in maatschap gegaan. Later bleek dat zijn broer ook interesse had in het bedrijf. Bij de overname van ouders is broer in het bedrijf gekomen (VOF). Dit kwam toen ook goed met arbeid. Dit omdat de ondernemer een soort reuma heeft (dit gaat de laatste jaren erg goed). Toen is een uitbreidingstap gemaakt van 90 naar 150 melkkoeien. Inmiddels is de broer uit het bedrijf, en is het aantal koeien wat afgenomen. Nu 120 aan de melk, koeien en land is nu meer in balans en het werk is zo beter alleen te doen.

Vooraf is er goede communicatie geweest bij de overname. De ondernemer heeft 6 broers en 1 zusje, zij zijn allemaal meegenomen in het overname proces. Hier waren een jurist en fiscalist bij betrokken. Iedereen heeft toen zijn of haar zegje kunnen doen en daardoor kunnen er nooit verwijten komen. Wanneer er afspraken worden gemaakt moeten deze ook worden vastgelegd en er worden gewaakt op de uitvoering.

De broer heeft ervoor gekozen uit het bedrijf te gaan. De balans met een baan, privé (vrouw en gezin) én het bedrijf werd scheef. De vrouw wilde ook graag dat hij meer thuis zou zijn. De broer heeft bij het verlaten van de samenwerking geld achtergelaten in het bedrijf. De continuïteit van het bedrijf mocht hier niet onder lijden. De broers zijn goed uit elkaar gegaan en spreken elkaar nog steeds. Wanneer er gekuild moet worden wil de broer ook graag nog een keer bijspringen. Natuurlijk heeft het even tijd nodig gehad om te verwerken, maar ook dit moet je op een keer naast je neer kunnen leggen. De broer heeft altijd in het nabijgelegen dorp gewoond.

Communicatie is vooral duidelijkheid creëren. Eerlijk naar elkaar zijn en niets achterhouden. Openheid en transparantie zijn belangrijk voor een goede communicatie. Dit is ook de grootste valkuil bij een samenwerking. De vorm en intensiteit van de communicatie hangt ook sterk af van de karakters van de ondernemers. Zeker toen de samenwerking naar het einde liep nam de communicatie geleidelijk af.

Samenwerken is samen een plan uitvoeren, hierbij is het belangrijk tijdens dit proces voldoende te communiceren met elkaar om ervoor te zorgen dat je aan hetzelfde plan blijft werken. Daarnaast geven en nemen, de ene keer zal het meer geven zijn en de andere keer meer nemen. Vooral bij het doen van een investering kan dit voor meningsverschillen en compromissen leiden. Uiteindelijk kan in overleg alles.

Er was bij de aanvang van de samenwerking een duidelijke richting. Het bedrijf had een flinke groeistap gemaakt, en hierbij komt een behoorlijke financiering kijken. Het was vooral duidelijk dat het plan zou zijn om zo hard mogelijk te werken de financiering lager te krijgen. Daarbij was er niet een hele duidelijke taakverdeling, de ondernemer die nu nog op het bedrijf zit was vooral de boer werkte daardoor minder buiten (2 á 3 dagen) de deur als de compagnon (fulltime).

Vertrouwen in elkaar hebben is van groot belang, zeker wanneer er naast het bedrijf wordt gewerkt. Je laat het bedrijf dan achter, wanneer je dan niet voldoende vertrouwen (meer) hebt in de compagnon is dit erg lastig. Dit heeft ook tijd nodig om weer op te bouwen, je moet ervan uit kunnen gaan dat als er wat wordt gezegd dit ook precies is hoe het is gegaan.

Als de ondernemer alles opnieuw mocht doen met de kennis van nu was de groeistap niet gezet omdat het bedrijf nu veel werk is voor 1 mankracht. Dit heeft dus meer betrekking op de bedrijfsvoering en ontwikkeling dan op de samenwerking. Daarnaast zegt de zoon van de ondernemer dat je soms eens moet kijken wat je hebt bereikt en hier blij mee en trots op mag zijn.

De voordelen van een samenwerking is zeker op een bedrijf dat traditioneel melkt de vrijheid die het biedt. Je kunt een keer vrij nemen of je hoeft een keer niet per se aanwezig te zijn. Dit komt 14 keer per week terug. Je wordt flexibeler. Het nadeel is dat je overal samen uit moet kunnen komen en komen, je zult soms wat naast je neer moeten leggen.

De ideale samenwerking is lekker samen ondernemen en het bedrijf ontwikkelen op een manier wat plezierig is en blijft. Je bent samen sterker dan dat je alleen bent, scheefgroei wordt voorkomen. Alles kan open eerlijk worden besproken.

Bijlage 10: Interview bedrijf Driehoek mediation

Zeven jaar geleden de opleiding gedaan. Mediator, veel echtscheidingen gedaan en als coach actief zowel privé als agrarisch. Vooral geïnteresseerd in persoonlijke ontwikkeling en het sociaal emotionele stuk.

Wanneer je met een samenwerking bij elkaar woont heeft dit het voordeel dat je elkaar niet kunt ontwijken. Wanneer er conflicten zijn is dit vaak een reactie, wat juist zorgt voor een versterking van het conflict en de beleving. Omdat je elkaar steeds tegenkomt zul je het moeten uitpraten.

Het is belangrijk dat als 2 broers die in een samenwerking zitten iets hebben wat botst dit met elkaar uitspreken. Wanneer dit alleen met de partner wordt besproken verandert dit niets aan de situatie tussen de broers. Wanneer het helpt om iemand erbij te halen is dit niet erg. Het is juist heel zinvol pijnpunten op tijd boven tafel te krijgen, zodat het in een stadium blijft waarin er gepraat kan worden.

Bij het aangaan van een samenwerking is het belangrijk heel eerlijk tegen jezelf te zijn. Durf ik dit traject aan met de desbetreffende persoon/personen. Het kan hulp vol zijn een lijst te maken met kernwaarden, waar ben je goed in en wat zijn verbeterpunten. Een communicatieplan voorkomt dat er wordt vergeten te praten over dat wat wel besproken moet worden. Wanneer iedereen in de samenwerking hier het belang van inziet maar dit moeilijk vindt kan er ook een externe partij bij gehaald worden. Dit is eigenlijk een aanvulling op het bedrijfsplan dat wordt gemaakt bij de opstart van de samenwerking. Wanneer dit is besproken en vastgelegd moet het ook op deze manier worden uitgevoerd.

Veel voorkomende motieven om samen te werken zijn naast de economische voordelen van een groter bedrijf ook de flexibiliteit. Je kunt lief en leed delen en bent niet alleen verantwoordelijk. Daarnaast kan er ook verbinding zitten aan de locatie van het bedrijf, wat al generaties familiebezit is. Of dit een goede basis is voor een samenwerking is niet zo te zeggen. Dit hangt echt van de personen en de situatie af.

Mensen kunnen een tegenslag hebben, ook in een samenwerking. Maar wanneer dit een opstapeling van tegenslagen wordt kan dit een samenwerking erg op de proef stellen. Lontjes worden kort en er wordt vaak minder goed gecommuniceerd, ook juist wanneer werk druk hoog is moet er tijd worden genomen om te praten.

Succes factoren van een samenwerking zijn goede communicatie en elkaar in de waarde laten. Je moet je soms in de ander kunnen verplaatsen en elkaar wat gunnen. Daarnaast is het belangrijk dat er een soort balans is tussen de ondernemers. Is de verdeling eerlijk en realistische. Daarnaast moet je als het besluit is genomen doorzetten en ervoor gaan. Bij een goede samenwerking worden ook de partners meegenomen, zij hebben veel invloed op de samenwerking. Het is ook belangrijk duidelijk te communiceren over hoe de rol van partners er op het bedrijf uit komt te zien.

Wanneer er veel waarde wordt gehecht aan beslisbevoegdheid is het niet verstandig om een samenwerking aan te gaan. De kans dat dit zorgt voor conflicten is groot wanneer dit persoonlijk opweegt tegen de voordelen die je ervaart van de samenwerking.

De grootste valkuil van een samenwerking is dat je denkt te weten wat de ander denkt of voelt, maar hier niet naar doorvragen. Communicatie dus. Er wordt te weinig aan elkaar getoond dat er waardering is voor wat de ander doet, niet alleen brommen wanneer er iets fout gaat. Dingen die goed gaan moeten ook benoemd worden. Als er wat fout gaat, tel eerst tot 10. Iedereen ervaart

dingen anders, of heeft een andere Ausgangssituation. Niemand heeft alle wijsheid in pacht en fouten worden nu eenmaal gemaakt.

De meeste samenwerkingen die stuklopen hebben geen goede communicatie gekend, en hebben daarnaast niet tot weinig respect voor de ander. Communicatie is met zekerheid de meest onderschatte valkuil van een samenwerking.

Tip om mee te geven bij het aangaan van een samenwerking, haal bij aanvang iemand erbij. Voorkomen is beter dan genezen, houd ook rekening met elkaars kernwaarde. Daarnaast is communicatie het belangrijkste middel om een samenwerking te laten werken.

Bijlage 11: Interview Gert van Erk

Gert van Erk is werkzaam bij Alfa Accountants en Adviseurs. De functie is vooral het begeleiden van klanten op strategie en financieel gebied. Dus veel jaarrekeningen bespreken maar hierbij ook het gesprek aan gaan over de toekomstvisie en struikelblokken. Daarnaast actief bij het relatiemanagement, dit zijn makkelijk gezegd de gesprekken met moeilijke klanten.

Een samenwerking ontstaat vaak vanuit familie redenen, je hebt niet voor elkaar gekozen. Op z'n slechtst gezegd ben je tot elkaar veroordeeld. Dit zorgt ervoor dat de ondernemers niet per se een goede combinatie zijn, en elkaar hierop hebben uitgezocht. De andere kant is dat de ondernemers dezelfde opvoeding en grondhouding hebben. Dit zorgt voor een stuk verbinding wat ervoor zorgt dat het bedrijf alsnog in harmonie samen gerund kan worden. De ervaringen hierin verschillen enorm, van vlot lopende samenwerking tot samenwerkingen die vroegtijdig eindigen. Het wordt vaak ingewikkelder wanneer er partners in het spel komen, het is belangrijk goed te overleggen over wat de invulling en invloed van de partners is op de samenwerking. Wanneer dit allemaal goed is uitgedacht biedt een samenwerking veel kansen en is er zelfs te zeggen dat 1+1 3 is. Vooral technische kunnen deze bedrijven heel scherp draaien, daarnaast is meer ruimte voor een privéleven naast het bedrijf.

Vanuit Alfa betrokken bij het fiscale en juridische stuk. Denk hierbij aan de inbreng van de vennoten, de winstverdeling en wat als de samenwerking eindigt. Je kunt dan niet de andere partij een half bedrijf laten opkopen. De taak van Gert hierin is vooral het inzichtelijk en bespreekbaar maken van deze onderwerpen waardoor een fiscalist dit goed kan uitwerken. Vooral bij de opstart van de samenwerking wordt vaak polshoogte genomen over de uitvoering en het verlopen van de samenwerking. De ervaring leert dat dit bij goed verloop langzaam verwaterd, er ligt dan al een goede basis. Vaak is dan de nieuwe uitdaging hoe kan de volgende generatie (mee)profiteren van de samenwerking of deze voortzetten.

Meest voorkomende motieven zijn: Geen keuze hebben, 2 of meerder broers willen boer worden dus het zal samen op het huidige bedrijf moeten. Daarnaast wordt er voor een samenwerking gekozen omdat dit veel flexibiliteit geeft en meer vrije tijd mogelijk is. Met elkaar kun je het bedrijf sneller ontwikkelen en je staat veel sterker als wanneer je het alleen moet klaren. Wanneer vanuit deze gedachten een samenwerking wordt aangegaan is dat een goed motief. Een samenwerking zoek je op omdat het dat je hier beide baat bij hebt. Wanneer het uit nood wordt gedaan omdat er geen andere optie is dit niet per se een goed motief, maar je moet hier dan het beste van maken.

Succesfactoren bij een goede samenwerking: Waardering naar elkaar uiten, laat elkaar weten dat je gewaardeerd wordt en de samenwerking goed verloopt. Daarnaast is een taakverdeling, of een verdeling van (eind)verantwoordelijkheid van belang voor structuur. Hierdoor kan je zaken ook aan anderen loslaten, de kunst is dan ook om hier niet te veel in te willen grijpen. Gun elkaar de vrijheid, en bewaar soms wat afstand.

De valkuilen zijn hetzelfde als de succesfactoren maar dan niet goed uitgevoerd. Maar ook het financiële stuk heeft invloed op de samenwerking. Wanneer de verdiensten niet goed gaan loopt de spanning op, je kunt dan minder van elkaar hebben. De sociale controle wordt dan groter, hiermee wordt de vrijheid belemmerd. Wanneer de lontjes eenmaal korter worden is het niet meer denkbaar om gezamenlijk de bedrijfsvoering rond te krijgen, er lijkt dan geen uitweg. Partners hebben dan ook meer invloed, er zal toch een inkomen op tafel moeten komen om het gezin te onderhouden. Wanneer je altijd aan het werk bent maar hiermee geen inkomsten genereerd zullen partners hier op een keer over struikelen.

Oorzaken van het vroegtijdig eindigen van een samenwerking liggen vooral aan de voorkant van de samenwerking. We gaan samenwerken, dit weten we van tevoren en hier moeten we zuinig op zijn. Daarnaast moeten juist de lastige onderwerpen ook besproken worden. Voorkom dat dit kleine ding door middel van opstapeling iets groots wordt. Kondig knelpunten in het begin of een vroeg stadium aan. Je begint iets moois maar tegelijkertijd iets wat heel ingewikkeld is. Hier moet iedereen zich voldoende van bewust zijn. Verder is duidelijkheid belangrijk. Communicatie hoeft niet veel of vaak te gebeuren, het is belangrijker dat het duidelijk is. De duidelijkheid van de afspraken gelden, het hoe deze zijn ontstaan is minder belangrijk.

De meest onderschatte valkuil is moeilijk te benoemen. Er zijn veel factoren, en karakters verschillen. Wel wordt de invloed van partners onderschat. Als broers weet je wat je aan elkaar hebt, maar is dit bij de partners ook zo? Partners hebben iet gekozen voor de samenwerking, maar moeten hier wel op een juiste manier mee omgaan. Werk en privé worden erg gemakkelijk te veel met elkaar verweven.

Laatste tips bij het inventariseren of een samenwerking een oplossing kan bieden. Breng goed in beeld hoe de betrokken partijen een samenwerking voor zich zien. Het kan hulp vol zijn hier een derde partij als een coaching gesprek over te hebben. Vooral in de beginfase is dit van belang, dit is de basis voor de rest van de samenwerking. Besef dat het niet allemaal vanzelf gaat en er ook moeilijke periodes zullen zijn. Zorg dat je ook plezier hebt binnen én buiten de samenwerking.

Bijlage 12: Interview Arjan de Jong

Arjan de Jong werkt bij Alfa Accountants en Adviseurs. Hier is hij actief als klantbeheerder en als bedrijfskundige. Hierdoor is er zowel gevoel met de sociale emotionele kant van het bedrijf door de begeleiding en het zien van de ontwikkeling van het bedrijf. De verschillende karakters, waar kan het botsen en waar kan je elkaar juist versterken. Daarnaast veel het rekenen en financiële stuk begeleiden. Deze combinatie zorgt voor een goed advies bij ontwikkelingen als samenwerking of overname. Arjan de Jong heeft ook veel overnames begeleid.

Betrokken blijven op het gebied van het samenwerkingstraject gebeurt vooral bij het bespreken van de jaarcijfers als klantbeheerder. Wanneer er dan wordt gemerkt dat er meer begeleiding nodig op het gebied van samenwerken kan dat extra opgepakt worden. Vaak is het hier over hebben en de klanten een spiegel voor houden voldoende. In het ergste geval zou er dan een derde partij aangetrokken kunnen worden, denk hierbij aan een mediator. Wanneer dit goed verloopt is hier geen extra actie voor nodig. Bij het verdelen van de winst is dit ook een belangrijk thema. Wanneer de winst op dusdanige manier wordt verdeeld dat de belastingdruk het geringst is hoeft dit nog niet de meest eerlijke verdeling naar inzet te zijn.

Belangrijke motieven om samen te gaan werken is gerelateerd aan de voortzetting van het bedrijf. Daarnaast kan er bewust worden gekozen voor een samenwerking om het samen te kunnen werken, flexibiliteit die dit met zich mee kan brengen. Wanneer er meerdere partijen op één locatie verder willen loont het altijd en is het van belang om hier vooraf een verdieping slag in te maken. Zijn de ondernemers geschikt om samen te gaan werken en hoe is de bedrijfssituatie, wat zijn hier de gevolgen van. Zulke opdrachten uitwerken gebeurt met de wensen en uitgangspunten van de klant.

Wanneer iedereen achter het plan staat zijn deze motieven een goede basis om een samenwerking aan te gaan. Hierbij horen ook de eventuele partners. De plannen moeten uiteraard wel haalbaar zijn. Het advies is soms ook de samenwerking niet aan te gaan, de ondernemers zullen het een en ander van elkaar moeten kunnen hebben. Het is geven en nemen, niet alleen nemen en profiteren.

De grootste succesfactoren bij een samenwerking zijn vooral de communicatie en financiële middelen. De communicatie is leidend bij een samenwerking, hierbij staat of valt het. Daarnaast zal een samenwerking altijd beter lopen wanneer er ook inkomen uit te halen valt. Het bedrijf moet dusdanig worden ingericht dat alle partijen, inclusief partners gelukkig zijn met de bedrijfsvoering en ontwikkeling. Bij een samenwerking hoort ook samen werken.

De grootste valkuilen van een samenwerking zijn niet goed communiceren en het ondernemerschap. Vooral de communicatie is een valkuil die veel schade kan aanrichten binnen een samenwerking. Deze wordt ook erg onderschat, dit kan langzaam de samenwerking insluipen wanneer dit niet voldoende aandacht krijgt. Daarnaast zal er bij gebrek aan ondernemerschap op termijn geen duidelijk doel meer zijn en het verdien vermogen van de samenwerking afnemen.

De meest onderschatte valkuil is naast de al eerder benoemde communicatie gunning. De communicatieproblemen kunnen langzaam het bedrijf insluipen. Maar elkaar dingen gunnen is ook een factor waar van tevoren te weinig over wordt nagedacht. Je moet elkaar tijd gunnen om te ontwikkelen, daarnaast moet je elkaar vrijheid gunnen in het ondernemerschap. Niet alles hoeft zo te gaan zoals jij het zelf wilt of zou doen.

De meest voorkomende oorzaak dat een samenwerking vroegtijdig eindigt is onderlinge conflicten of zelfs ruzie. Daarnaast of als versterking hierop geldt dat financiële onzekerheid de kans op conflicten laat toenemen. Wanneer er tijdens een samenwerking extra geld buiten het bedrijf wordt verdiend kan dit dus bijdragen aan de samenwerking naast de bedrijfsontwikkeling.

Communicatie is eigenlijk het hoofdthema van een samenwerking. Daarom is het aan te raden elke week een vast moment te plannen om in gesprek te gaan. Hier moeten ook de lastige onderwerpen besproken worden. Dit kan erg lastig zijn, daarom is het van belang dat hier van tevoren afspraken over worden gemaakt. Je hebt dan altijd wat om op terug te vallen bij een lastige situatie. De algemene tip is dat ook blijf met elkaar praten en zorg voor voldoende contact momenten. Probeer het beste in elkaar te zien, iedereen heeft goede kanten. Vul elkaar aan, geven en nemen moet wel in balans blijven. Heb een gezamenlijk doel en werk hier met plezier samen naar toe

Bijlage Checklist schriftelijk rapporteren

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam:

Klas:

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief *
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons' *
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logische opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke dankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren en tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de figuur/tabel)*
- ☐ De figuren en tabellen zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar de figuren en/of de tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven