



Handboek

Samenwerken Akkerbouw & Veehouderij



Partners

Centre of Expertise OPEN TEELTEN



Colofon

Uitgave:

Deze publicatie is een eindproduct van het project 'Grondgebonden Duurzame Landbouw 2.0: Samenwerking Akkerbouw en Veehouderij in Flevoland' – later afgekort met 'BodemVoordeelFlevoland'.

Penvoerder

Aeres Hogeschool Dronten
Tel. 088 - 020 6000
www.aereshogeschool.nl

Partners



Stichting Veldleeuwewik, Countus, CLM

Financiers

Provincie Flevoland, LTO Noord Fondsen, Centre of Expertise – Open Teelten

Auteur

Ir. Wiggele Oosterhoff

Foto's

LTO Noord

Publicatie

April 2019

ISBN-nummer

978-90-78712-39-8

Disclaimer

Alle rechten voorbehouden. Deze tekst mag door derden worden gebruikt, mits de bron daarbij op correcte wijze vermeld wordt. De auteur heeft ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen. Aan deze publicatie kunnen dientengevolge geen rechten worden ontleend.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Verantwoording	4
3.	Verschillende vormen van samenwerking	5
4.	Het <i>waarom</i> van samenwerking	7
	4.1 Werkvormen	8
	4.2 Tips	9
5.	Het <i>hoe</i> van samenwerking	10
	5.1 Inleiding	10
	5.2 Samenwerkingsstatuut	10
	Kaarten	11
	5.3 Werkvormen	21
	5.4 Tips	21
6.	Het <i>wat</i> van samenwerking	23
	6.1 Inleiding	23
	6.2 Werkvormen	23
	6.3 Vragenlijsten	25
7.	Ondersteuning	37
	7.1 Team en coach	37
	7.2 Onderzoek en advies	37
	Bronnen	39
	Bijlage 1. Familiestatuut	40
	Bijlage 2. Tien duurzaamheidsindicatoren van Veldleeuwewik	41

Woord vooraf

Samenwerking zit van oudsher in de genen van de land- en tuinbouw. Coöperaties zijn juist in onze sector tot bloei gekomen en spelen nog steeds een belangrijke rol in de afzet van producten en de aankoop van productiemiddelen. Ook samenwerking op de bedrijven door bijvoorbeeld het gezamenlijke gebruik van machines of (in geval van nood) bijspringen in de bedrijfsvoering komt nog steeds veel voor.

Samenwerking is door groei van de bedrijven en toenemende specialisatie in één productietak de afgelopen decennia wel onder druk komen te staan. Gemengde bedrijven met verschillende takken zijn zo goed als verdwenen en daarmee ook de 'vanzelfsprekende samenwerking in kringlopen' op het bedrijf van de verschillende productietakken.

Sluiten van kringlopen is actueel. De minister van LNV heeft dit thema als speerpunt gekozen voor een duurzame ontwikkeling van de land- en tuinbouw in Nederland. Dat vraagt hernieuwde aandacht voor samenwerking van grote en sterk gespecialiseerde bedrijven om regionaal kringlopen weer zoveel mogelijk te sluiten. Daarvoor zijn verschillende initiatieven gestart, waaronder het project BodemVoordeelFlevoland.

Samenwerken gaat niet vanzelf. Allereerst is er een goede persoonlijke relatie tussen samenwerkende ondernemers voor nodig. Maar daarnaast ook gewoon een goede zakelijke afweging en goede zakelijke afspraken om die samenwerking succesvol te laten zijn. En het vraagt een gezamenlijke visie op de voordelen van samenwerking en ondernemerschap om die voordelen te benutten.

Dit handboek biedt handvatten voor ondernemers om het gesprek over een beoogde dan wel een lopende samenwerking aan te gaan. Handvatten, vooral in de vorm van vragen over onderwerpen die in een samenwerking op tafel komen en waarover partners een gezamenlijk beeld moeten ontwikkelen. Daarmee is het een leidraad voor de gesprekken, als ondernemers gezamenlijk of onder leiding van een coach of adviseur.

Frits Mandersloot,
LTO Noord Fondsen

1. Inleiding

Aanleiding

In 2017 en 2018 heeft een aantal partners het project 'Grondgebonden Duurzame Landbouw 2.0: Samenwerking Akkerbouw en Veehouderij in Flevoland' – later afgekort met 'BodemVoordeelFlevoland', uitgevoerd.

De partners waren: Aeres Hogeschool Dronten, Stichting Veldleeuwierik, Flynth en Countus. Het project is mogelijk gemaakt door financiering van de Provincie Flevoland, LTO Noord Fondsen en het Centre of Expertise – Open Teelten.

Samenwerking

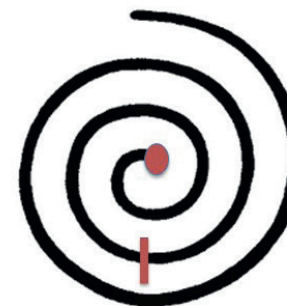
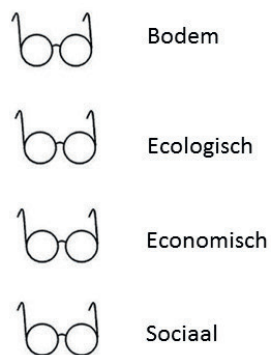
Samenwerking tussen melkveehouders en akkerbouwers vraagt om een andere manier van kijken naar de bedrijven. Naar een zelfstandig functionerend akkerbouw- of veebedrijf wordt anders gekeken dan naar bedrijven die met elkaar samenwerken. Ook naar samenwerking zelf kan op verschillende manieren worden gekeken. In afbeelding 1 wordt dit met brillen weergegeven. In hoofdstuk 4 worden deze zienswijzen uitgewerkt richting drijfveren voor samenwerking.

In dit project en ook in vergelijkbare projecten elders in Nederland zijn ervaringen opgedaan met verschillende vormen van samenwerken. Binnen de stuurgroep van dit project is het idee ontstaan om deze ervaringen te bundelen tot een 'handboek samenwerken'.

In dit handboek worden handvatten beschreven waarmee samenwerking kan worden (door)ontwikkeld. In afbeelding 1 wordt deze ontwikkeling geïllustreerd door middel van een spiraal. Samenwerking tussen een akkerbouwer en veehouder begint ergens en op enig moment vanwege een bepaalde aanleiding. Zowel de aanleiding als de wijze waarop naar samenwerking wordt gekeken én deze wordt gewaardeerd, kan verschillend zijn.

Samenwerking blijkt in de praktijk altijd maatwerk te zijn.

Hoe zie jij samenwerking?



www.bodemvoordeelflevoland.nl

Afbeelding 1. Kijk op samenwerking.



2. Verantwoording

Voor het schrijven van dit handboek Samenwerken Akkerbouw en Veehouderij is gebruik gemaakt van verschillende bronnen en ervaringen:

- + **Publicaties over samenwerken.**
In hoofdstuk 3 wordt het begrip samenwerken nader verkend.
- + **Projectvoorstellen, rapportages en ervaringen van samenwerkende koppels.**
In de volgende hoofdstukken worden verschillende aspecten van samenwerking nader beschreven.
- + **Systematieken van andere organisaties.**
Stichting Veldleeuwewerk werkt met een duurzaamheids-systematiek (10 indicatoren). Deze is vooral bedoeld voor de akkerbouwsector en gericht op het doorlopend ontwikkelen van duurzaamheid.
Stichting DEMETER (biologisch dynamische landbouw) heeft een systematiek ontwikkeld voor collegiale toetsing. Met behulp van deze systematiek bevragen collega-landbouwers elkaar om doorlopend ontwikkelstappen in de bedrijfsvoering te zetten. Ingrediënten van deze systematieken zijn in dit handboek Samenwerken verwerkt.
- + **Familiestatuuat voor bedrijfsovername.**
Het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim (lector: dr. Ilse Matser) heeft een familiestatuuat ontwikkeld met daarin aanwijzingen om de 'zachte kant van bedrijfsovername' te verzorgen. Items uit het familiestatuuat zijn in dit handboek verwerkt.

3. Verschillende vormen van samenwerking

Tot de jaren '50 – '60 van de vorige eeuw kende de land- en tuinbouw in Nederland veel gemengde bedrijven. Daarna zijn veel bedrijven ontmengd en groter geworden. Tegenwoordig is er weer een tendens richting 'gemengde bedrijfsvoering', waarbij akkerbouwers en veehouders op allerlei vlakken met elkaar samenwerken. Het woord samenwerken kan met twee verschillende klemtonen worden uitgesproken en daarmee twee verschillende betekenissen hebben: samen-wérken en sámen-werken. Bedrijven zijn heel verschillend en mensen in die bedrijven kunnen ook heel verschillende percepties hebben om samen te werken. Het is daarom goed om het begrip samenwerken eerst wat nader te verkennen (zie: afbeelding 2.)

Toelichting

- + **Ondernemend samenwerken** gaat over het samenbrengen of samenvoegen van bedrijven – of delen daarvan – in een nieuwe organisatie. Ten aanzien van samenwerking tussen akkerbouw en veehouderij is dit een vergaande manier van samenwerken. Beide bedrijven worden samengevoegd tot één bedrijf(-svoering). Vaak gebeurt dit op basis van een gedeelde lange-termijn strategie. Men spreekt dan van een gemengd bedrijf.
- + **Verkennend samenwerken** gaat over het samenbrengen van expertise om nieuwe kennis of nieuwe werkwijzen te ontwikkelen. Dit type samenwerking is meer experimenteel. Er wordt onderzocht, al dan niet met behulp van externe expertise, welke voor- en nadelen samenwerking tussen akkerbouw en veehouderij heeft. Deze verkenning wordt vaak voor

de korte en midden-lange termijn gedaan. Of er daadwerkelijk samengewerkt gaat worden, hangt af van de uitkomsten van het onderzoek.

- + **Transactioneel samenwerken** gaat over het samenbrengen van activiteiten in beide bedrijven waardoor de transacties makkelijk korter of sneller worden. Het is bedoeld om met name financiële voordelen te behalen. Bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders kan het hierbij gaan over het uitruilen van mest en/of stro.
- + **Functioneel samenwerken** gaat over het leveren van goederen en diensten vanuit expertise van de ene en behoefte van de andere partij. Bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders worden kennis, competenties, machines en werkwijzen van beide partijen zo goed mogelijk ingezet tot beider voordeel.

Bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders is het belangrijk om na te gaan wat elk van de partijen bedoelt met samenwerking. Om succesvol en langdurig samen te werken, is het verhelderen van definities en verwachtingen heel belangrijk. De volgende uitspraken onderstrepen dit:

bedoeld ≠ gezegd
gezegd ≠ gehoord
gehoord ≠ begrepen
begrepen ≠ akkoord
akkoord ≠ doen

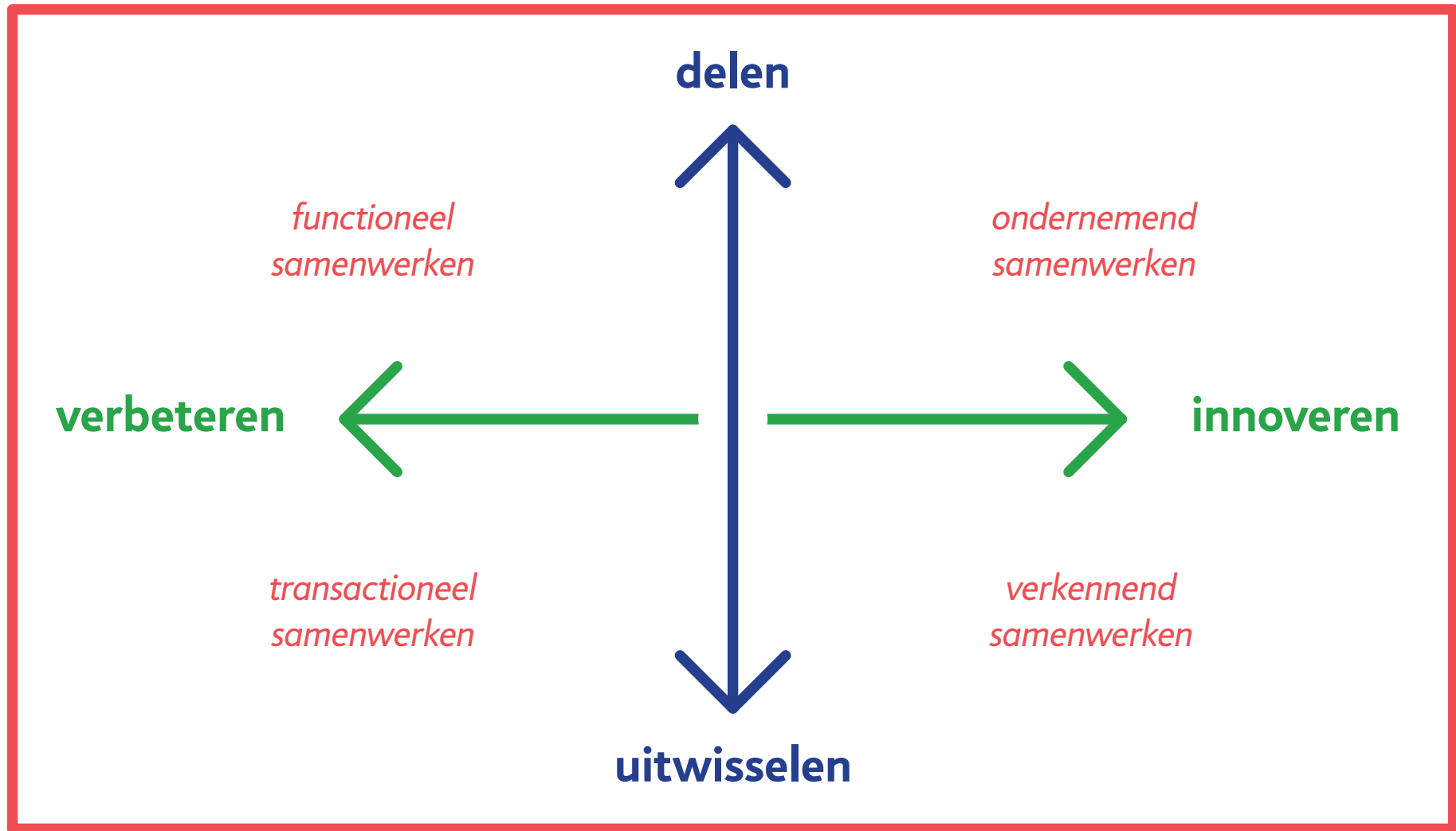
Noot:

Bovenstaande tekst over samenwerken is overgenomen uit de publicatie 'Meer-waarde', Van den Boezem & Oosterhoff (2017) en ten behoeve van deze publicatie aangepast.

Samenwerken is voor akkerbouwers en veehouders niet vanzelfsprekend en het gaat ook niet vanzelf. Samenwerken heeft vaak een bepaalde aanleiding (waarom), het vraagt om voortdurend onderhoud (hoe) en het is altijd maatwerk (wat). In de volgende hoofdstukken worden het **waarom**, **hoe** en **wat** van samenwerken verder uitgewerkt.

Inspiratietip:

Simon Sinek legt in zijn TED 'The Golden Circle' het waarom, hoe en wat voor ondernemers uit (zie: Youtube).



Afbeelding 2. Verschillende vormen van samenwerken

4. Het *waarom* van samenwerking

Waarom wil je als boer samenwerken? Wat is de aanleiding, de motivatie, de drijfveer om dit te doen? Als akkerbouwer met een veehouder. Als veehouder met een akkerbouwer.

NB!

In het vervolg van deze publicatie wordt vanwege de leesbaarheid over drijfveer gesproken.

De drijfveren kunnen heel verschillend zijn. Wellicht zijn er inspirerende voorbeelden, spelen lang gekoesterde dromen een rol, doen zich kansen voor of is het een oplossing voor bepaalde problemen. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband is het goed om de drijfveren helder te maken, zowel individueel als gezamenlijk. In afbeelding 3 is een aantal onderwerpen weergegeven die drijfveren voor samenwerking kunnen zijn. De lijst met drijfveren is een verdere uitwerking van de zienswijzen die in afbeelding 1 zijn weergegeven. Deze lijst in afbeelding 3 is niet uitputtend. Er kunnen ook andere drijfveren zijn. In de praktijk blijkt dat bepaalde drijfveren duidelijk en goed bespreekbaar zijn. Het zijn drijfveren die voor veel ondernemers gelden. Ze hebben vaak met het bedrijf en de bedrijfsvoering te maken. Het maken van afspraken over deze drijfveren is meestal niet moeilijk en gebeurt in relatieve openheid. Er zijn echter ook drijfveren die wellicht minder voor de hand liggen of moeilijker bespreekbaar zijn. Dit betreft vaak drijfveren die persoonlijk van aard zijn en met de ondernemer(s) zelf te maken hebben. Om zowel individueel als gezamenlijk goed zicht te krijgen op de drijfveren voor samenwerking, wordt er in dit handboek met twee niveaus gewerkt:

'Boven-zonnig'

Dit zijn drijfveren die duidelijk, open en goed bespreekbaar zijn. Vaak worden deze als 'kansen' in de samenwerking gezien en/of ervaren.

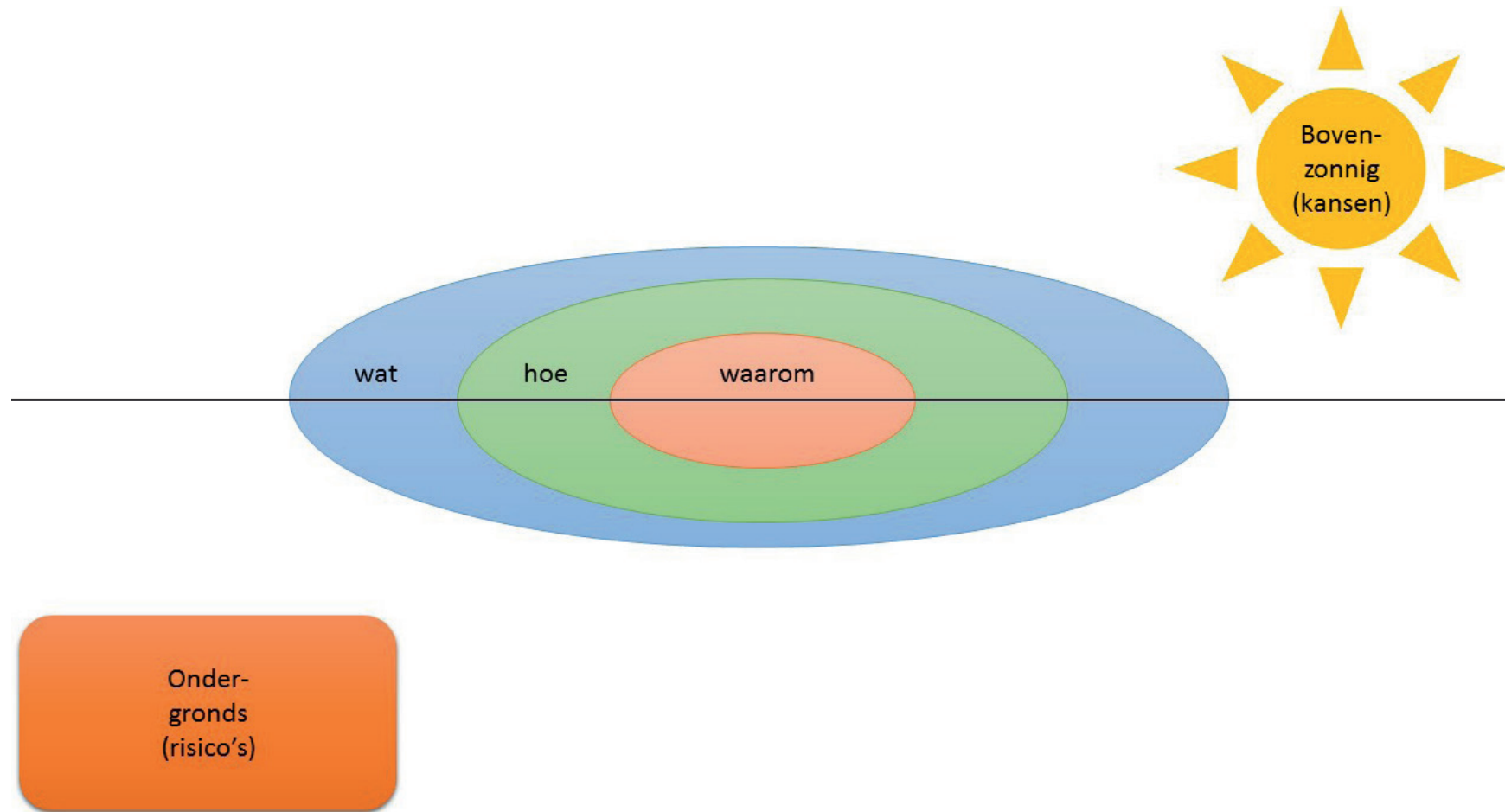
'Onder-gronds'

Dit zijn drijfveren die moeilijk(er) bespreekbaar zijn en (wellicht) onbewust wel een grote rol spelen. Vaak worden deze als 'risico' in de samenwerking gezien en/of ervaren.

In afbeelding 4 is de basis voor samenwerken schematisch weergegeven.

1	Bodemkwaliteit
2	Bouwplan
3	Rendement en economie
4	Sociaal en samenwerking
5	Dieren: houderij en gezondheid
6	Gewassen: rotatie en gezondheid
7	Arbeid: vreugde en efficiëntie
8	Gebouwen en bewaring
9	Machines: aanschaf en gebruik
10	Wet- en regelgeving
11	Biodiversiteit, landschap en klimaat
12	Kennis- en persoonlijke ontwikkeling

Afbeelding 3. Drijfveren voor samenwerking.



Afbeelding 4. Niveaus voor drijfveren voor samenwerken.

4.1 Werkvormen

In deze paragraaf worden kort enkele werkvormen beschreven die kunnen worden gebruikt om de drijfveren voor samenwerking te verhelderen. Samenwerkende akkerbouwers en veehouders kunnen dit zowel individueel als gezamenlijk doen, eventueel onder begeleiding van een coach.

Stickers plakken

- + Gebruik afbeelding 3 als basis. Er zijn voor deze werkvorm 3 exemplaren van afbeelding 3 nodig.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen elk (bijvoorbeeld) 10 stickers en plakken deze bij de genoemde drijfveren. Meerdere stickers per drijfveer zijn mogelijk. Individuele prioritering van drijfveren wordt zo direct zichtbaar. Door beide exemplaren naast elkaar te leggen, kunnen drijfveren van akkerbouwer en veehouder met elkaar worden vergeleken en besproken.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen samen (bijvoorbeeld) 15 stickers en plakken deze samen bij genoemde drijfveren. Meerdere stickers per drijfveer zijn mogelijk. Gezamenlijke prioritering van drijfveren wordt zo direct zichtbaar. Het gezamenlijk gesprek zover prioritering – mogelijk zelfs onderhandeling – is een belangrijk aspect van deze werkvorm.
- + Afbeelding 3 geeft ook ruimte voor andere dan de genoemde drijfveren.

Kaarten leggen

- + Gebruik afbeelding 4 als basis. Er zijn voor deze werkvorm 3 exemplaren van afbeelding 4 nodig.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen elk 12 kaarten met daarop de drijfveren zoals in afbeelding 3 weergegeven. De kaarten worden door beide personen bij 'boven-zonnig' of 'onder-gronds' gelegd. Door de afbeelding met kaarten met elkaar te leggen, worden kansen en risico's duidelijk en kunnen deze worden besproken.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen samen 12 kaarten met daarop de drijfveren zoals in afbeelding 3 weergegeven. De kaarten worden door beide personen samen bij 'boven-zonnig' of 'onder-gronds' gelegd. Het gezamenlijk gesprek over kansen en risico's – mogelijk zelfs na onderhandeling – is een belangrijk aspect van deze werkvorm.
- + Er kunnen blanco kaarten toegevoegd worden, aangezien afbeelding 3 ruimte geeft voor andere dan de genoemde drijfveren.

WaardeNspel spelen

Wiggle Oosterhoff heeft een WaardeNspel voor ondernemers (in opleiding) ontwikkeld, dat door Aeres Hogeschool Dronten in het kader van het 60-jarig bestaan op de markt is gebracht. Door het spelen van het WaardeNspel (onder begeleiding van een spelleider) krijgen deelnemers zicht op hun persoonlijke waarden (wat vind ik belangrijk?) en de relatie tussen bijvoorbeeld persoonlijke waarden en bedrijfsvoering.

4.2 Tips

In de publicatie van Oosterhoff & Kortstee (2014) worden tien tips voor samenwerking tussen onderwijs en ondernemers geformuleerd. Vanwege de bruikbaarheid bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouderij, worden ze in afbeelding 5 weergegeven.

1	Onderzoek de motieven van de ander om samen te werken. Let daarbij op leeftijd van de ondernemer en ontwikkelingsfase van het bedrijf.
2	Wees helder over jouw verwachtingen en ambities.
3	Onderzoek de verwachtingen van de ander.
4	Bij sommige mensen zit samen-werken in het bloed, bij anderen juist niet.
5	Wees terughoudend in het simpel bij elkaar voegen van bestaande zaken.
6	Begin met iets in te leveren in plaats van de ander te overtuigen van je eigen gelijk.
7	Ga vervolgens hard aan het werk om meerwaarde te realiseren.
8	Werk aan een eigen taal in de samenwerking.
9	Zie (nieuwe) structuren en bestuurlijke afspraken als randvoorwaarden bij samenwerken en niet als hoofddoel.
10	Bedenk dat veel opgaven te groot zijn voor jou alleen, ze vragen om samenwerking.
11	Ontwikkel samen nieuwe doelstellingen, in plaats van het 'oppompen' van je eigen doelstelling.

Afbeelding 5. Tips voor samenwerken (Bron: Oosterhoff & Kortstee, 2014)

5. Het *hoe* van samenwerking

Het vorige hoofdstuk werd afgesloten met tips voor samenwerken. Die tips gaan al (gedeeltelijk) over de manier waarop je met elkaar samenwerkt: over het *hoe*. In dit hoofdstuk wordt het *hoe* van samenwerken verder uitgewerkt.

5.1 Inleiding

Bij Hogeschool Windesheim in Zwolle werkt dr. Ilse Matser aan het thema Familiebedrijven en de overname daarvan. De formele, juridische en financiële aspecten van bedrijfs-overname is het vakgebied van accountants en notarissen. Het lectoraat van Matser houdt zich bezig met de 'zachte kant' van overname van familiebedrijven. Zij heeft hiervoor het zogenaamde 'familiestatuu't' ontwikkeld. Hiermee kunnen personen en generaties binnen families met elkaar afspreken hoe ze in het familiebedrijf en met name tijdens de overname (-periode) met elkaar omgaan.

Het tekst van het familiestatuu't is opgenomen in **bijlage 1**. In het vervolg van dit hoofdstuk is het familiestatuu't vertaald naar Samenwerken Akkerbouw en Veehouderij, een zogenaamd **samenwerkingsstatuu't**.

5.2 Samenwerkingsstatuu't

De onderwerpen in het samenwerkingsstatuu't zijn weergegeven in afbeelding 6.

	Onderwerp
1.	Inleiding
2.	Waarden
3.	Visie
4.	Besluitvorming
5.	Overleg en conflicten
6.	Communicatie
7.	Werk en overdracht
8.	Adviseur en coach
9.	Geld en gunnen
10.	Onderhoud
11.	...

Afbeelding 6. Onderwerpen samenwerkingsstatuu't.

Om het gesprek over het *hoe* van samenwerken tussen akkerbouwers en veehouders te faciliteren, zijn voor de in afbeelding 6 genoemde onderwerpen zogenaamde vragenkaarten gemaakt (zie: afbeeldingen 7 t/m 16). In § 5.3 worden werkvormen voor het gebruik van deze vragenkaarten beschreven.

De vragen zijn bedoeld als hulpvragen, gebruik ze als suggestie om over desbetreffende onderwerp het gesprek te voeren en tot concrete afspraken te komen.

De vragen die op de verschillende kaarten zijn geschreven, zijn een uitwerking van de centrale vraag van dit hoofdstuk: *hoe gaan wij als samenwerkende akkerbouwer en veehouder met elkaar om?*

Kaart 1. Inleiding

Bedenk welke personen deelnemen aan het overleg en het schrijven van het samenwerkingsstatuut.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- + partners van akkerbouwer of veehouderij;
- + of kinderen die bedrijf mogelijk willen overnemen.

Bedenk met elkaar waarom het belangrijk is om over een aantal onderwerpen goede afspraken te maken.

Bedenk met elkaar waar het samenwerkingsstatuut zich meer op richt: op de bedrijven / de bedrijfsvoering of op de (menselijke) samenwerking

AANTEKENINGEN

Kaart 2. Waarden

Bedenk welke waarden u als akkerbouwer en/of veehouder belangrijk vindt en welke terug dienen te komen in het samenwerkingsstatuut.

Bijvoorbeeld:

+ u vindt de waarden 'vertrouwen' en 'openheid' samen heel belangrijk, dan zal het samenwerkingsstatuut geen 'contract' worden met uitgebreide beschrijvingen van afspraken en boeteclausules.

Inspiratie voor het verhelderen van persoonlijke en bedrijfswaarden kunt u bijvoorbeeld ontleen aan het spelen van het WaardeNspel.

AANTEKENINGEN

Afbeelding 8.

Kaart 3. Visie

Waarom vindt u het belangrijk om een visie te hebben?

Voor welke periode (korte, midden-lange, lange termijn) vindt u een visie belangrijk?

Wie worden (nog meer) bij het nemen van beslissingen betrokken, en bij welke beslissingen?

AANTEKENINGEN

Afbeelding 9.

Kaart 4. Besluitvorming

Waarom is het belangrijk om afspraken te maken over het nemen van beslissingen?

Door wie worden welke beslissingen genomen?
Maak hierbij onderscheid tussen:

- + operationele beslissingen over bijvoorbeeld dagelijkse werkzaamheden;
- + strategische beslissingen over bijvoorbeeld aanschaf van machines.

AANTEKENINGEN

Kaart 5. Overleg en conflicten

Waarom is het bij u wenselijk om regelmatig tijd te maken voor werkoverleg?

Hoe vaak wilt u werkoverleg voeren?

Wie neemt het initiatief voor werkoverleg?

Waarom is het bij u wenselijk om regelmatig tijd te nemen voor evaluatie van de samenwerking?

Hoe vaak wilt u evalueren?

Wie neemt het initiatief voor evaluatie?

Bedenk of het gewenst is dat er bij de evaluatie een externe (coach) aanwezig is.

Zo ja: wie zou u hiervoor willen benaderen?

Hoe wordt hetgeen bij werkoverleg en/of evaluatie is besproken, vastgelegd?

Hoe vervelend ook, maar helaas kunnen er bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders conflicten ontstaan.

Bedenk hoe u met elkaar wilt omgaan met conflicten.

Bedenk dat het individuele karakter hier een grote rol speelt (vluchten, vechten, bevriezen)

Bedenk of het wenselijk is dat bij een conflict iemand als bemiddelaar optreedt.

Zo ja: wie zou u hiervoor willen benaderen?

AANTEKENINGEN

Kaart 6. Communicatie

Op welke wijze treedt u naar buiten toe?

Als veehouder of veehouder apart en/of als samenwerkingsverband.
Hoe treedt u naar buiten toe?

Welke informatie wordt wel / niet gedeeld?
Wat is zakelijk en wat blijft privé?

Wie communiceert er naar derde toe?

Wanneer één van beide samenwerkingspartners dat doet,
hoe organiseert u dan de afstemming?
Welke media wilt u gebruiken voor externe communicatie?

Wilt u een externe 'inhuren' voor externe communicatie?
Zo ja: wie wilt u hiervoor inhuren?

AANTEKENINGEN

Kaart 7. Werk en overdracht

Bedenk hoe u om wilt omgaan met werkzaamheden die op het bedrijf van de samenwerkingspartner worden uitgevoerd.

Denk hierbij aan:

+ tijdschrijven, factureren, enz. Bedenk of het wenselijk is dat bij een conflict iemand als bemiddelaar optreedt.

Zo ja: wie zou u hiervoor willen benaderen?

Bedenk hoe u om wilt omgaan met werkzaamheden die één of beide samenwerkingspartners buiten het bedrijf / de bedrijven uitvoert.

Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke functies, die veel tijd kosten en ten koste van de samenwerking kunnen gaan.

Bedenk hoe u om wilt gaan met werk dat door partners of familieleden wordt gedaan.

Bedenk hoe u om wilt gaan met werk dat door partners of familieleden wordt gedaan.

Bedenk hoe u om wilt gaan met het inhuren van derden.

Samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders dient vaak 'herijkt' te worden wanneer bij één of beide partners een volgende generatie het bedrijf overneemt.

Vindt u het belangrijk dat de overdracht en overname de samenwerkingspartner wordt betrokken?

Zo ja, in welke fase van het overnameproces?

Hoe gaat u de herijking van de samenwerking met een (jongere) partner organiseren?

Indien één van beide bedrijven stopt of wordt verkocht, welke positie / rol heeft de andere partner hierbij?

AANTEKENINGEN

Kaart 8. Adviseur en coach

Op welke vakgebieden vindt u extern advies gewenst?

Welk bedrijf / welke persoon vindt u deskundig om als adviseur in te huren?

Voor welke aspecten vindt u externe coaching gewenst?

Welke persoon vindt u deskundig om als coach in te huren?

AANTEKENINGEN

Kaart 9. Geld en gunnen

Denk hierbij aan:

+ tijdschrijven, factureren, enz.

Indien één van beide bedrijven stopt of wordt verkocht,
welke positie / rol heeft de andere partner hierbij?

Welke afspraken maakt u over openheid van financiën naar elkaar?

Welke afspraken maakt u over het inhuren van derden?

Denk hierbij aan: adviseurs, loonwerkers, accountant, coach, enz.

Welke afspraken maakt u over het verrekenen van arbeid over en weer?

Welke afspraken maakt u over het gebruik en verrekenen van machines over en weer?

Welke afspraken maakt u over de (gezamenlijke) aanschaf van machines of andere investeringen?

Zowel van overname van bedrijven als samenwerking tussen bedrijven speelt de zogenaamde 'gunfactor' een belangrijke rol.
Dit speelt zeker bij agrarische gezinsbedrijven een grote rol.

Wat betekent de gunfactor voor u, uw partner (familie) en uw samenwerkingspartner?

In hoeverre is er sprake van evenwicht of wederkerigheid bij de gunfactor?

De één richting de ander en omgekeerd.

Op welke wijze wordt de gunfactor (over en weer) zichtbaar?

AANTEKENINGEN

Kaart 10. Onderhoud

Een samenwerkingsstatuut is een dynamisch document. In de loop van de tijd kunnen bedrijven, families of omstandigheden veranderen, waardoor het nodig is om de samenwerking tussen akkerbouwer en veehouder en diens gevolg ook de inhoud van het samenwerkingsstatuut opnieuw te bespreken en wellicht te wijzigen of zelfs de beëindigen.

Los van veranderende omstandigheden wordt 'periodiek onderhoud' van het samenwerkingsstatuut aanbevolen. Ook deze evaluatie kan onderdeel van het statuut zelf zijn.

Welke afspraken maakt u over het onderhoud van het samenwerkingsstatuut?

Denk hierbij aan:

- + Wat is de frequentie van het overleg?
- + Wie neemt initiatief?
- + Wie legt de nieuwe afspraken vast en verwerkt deze in het samenwerkingsstatuut?

AANTEKENINGEN

5.3 Werkvormen

Het opstellen van een samenwerkingsstatuut vergt (veel) overleg en tijd. Het is aan de raden om – al dan niet onder begeleiding van een coach – een keuze te maken voor één of meerdere onderwerp(en) om die als eerste uit te werken.

Stickers plakken

- + Gebruik afbeelding 6 als basis. Er zijn voor deze werkvorm 3 exemplaren van afbeelding 6 nodig.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen elk (bijvoorbeeld) 10 stickers en plakken deze bij de genoemde onderwerpen. Meerdere stickers per onderwerp zijn mogelijk. Individuele prioritering van onderwerpen wordt zo direct zichtbaar. Door beide exemplaren naast elkaar te leggen, kunnen de onderwerpen van akkerbouwer en veehouder met elkaar worden vergeleken en besproken.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen samen (bijvoorbeeld) 15 stickers en plakken deze samen bij genoemde onderwerpen. Meerdere stickers per onderwerp zijn mogelijk. Gezamenlijke prioritering van onderwerpen wordt zo direct zichtbaar. Het gezamenlijk gesprek over prioritering – mogelijk zelfs onderhandeling – is een belangrijk aspect van deze werkvorm.
- + Afbeelding 6 geeft ook ruimte voor andere dan de genoemde onderwerpen.

Kaarten leggen

- + Gebruik hiervoor de onderwerpkarten (zie: afbeelding 7 tot en met 16) als basis. Er zijn voor deze werkvorm 2 setjes onderwerpkarten nodig.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen elk 10 kaarten met daarop de onderwerpen van het samenwerkingsstatuut. De akkerbouwer en veehouder kiezen elk 3 kaarten die ze voor de samenwerking belangrijk vinden. Door het vergelijken van de top drie van beiden worden persoonlijke voorkeuren in hoe de samenwerking gestalte moet krijgen duidelijk. Deze voorkeuren worden over en weer toegelicht en besproken.
- + De akkerbouwer en veehouder krijgen samen 10 kaarten met daarop de onderwerpen van het samenwerkingsstatuut. De akkerbouwer en veehouder kiezen samen 3 kaarten die ze voor de samenwerking belangrijk vinden. Het gezamenlijk gesprek over de top drie onderwerpen – mogelijk zelfs na onderhandeling – is een belangrijk aspect van deze werkvorm.
- + Er kunnen blanco kaarten toegevoegd worden, aangezien afbeelding 6 ruimte geeft voor andere dan de genoemde onderwerpen.

Samenwerkingsstatuut schrijven

Bovenstaande werkvormen kunnen worden gebruikt als start voor het schrijven van het samenwerkingsstatuut. Om daadwerkelijk aan de slag te gaan met het schrijven van het samenwerkingsstatuut, dienen akkerbouwer en veehouder – eventueel met begeleiding van een coach – de vragen op de kaarten te beantwoorden en deze ook vast te leggen. Het bespreken van de onderwerpkarten vraagt tijd. Het is

daarom aan te raden concrete afspraken te maken over de frequentie en duur van de gesprekken hierover. Een samenwerkingsstatuut is altijd maatwerk. Samenwerkingspartners geven zelf prioriteit aan de onderwerpen die voor hun samenwerken belangrijk zijn. Het is heel goed mogelijk dat niet alle genoemde onderwerpen in het uiteindelijke samenwerkingsstatuut terecht komen.

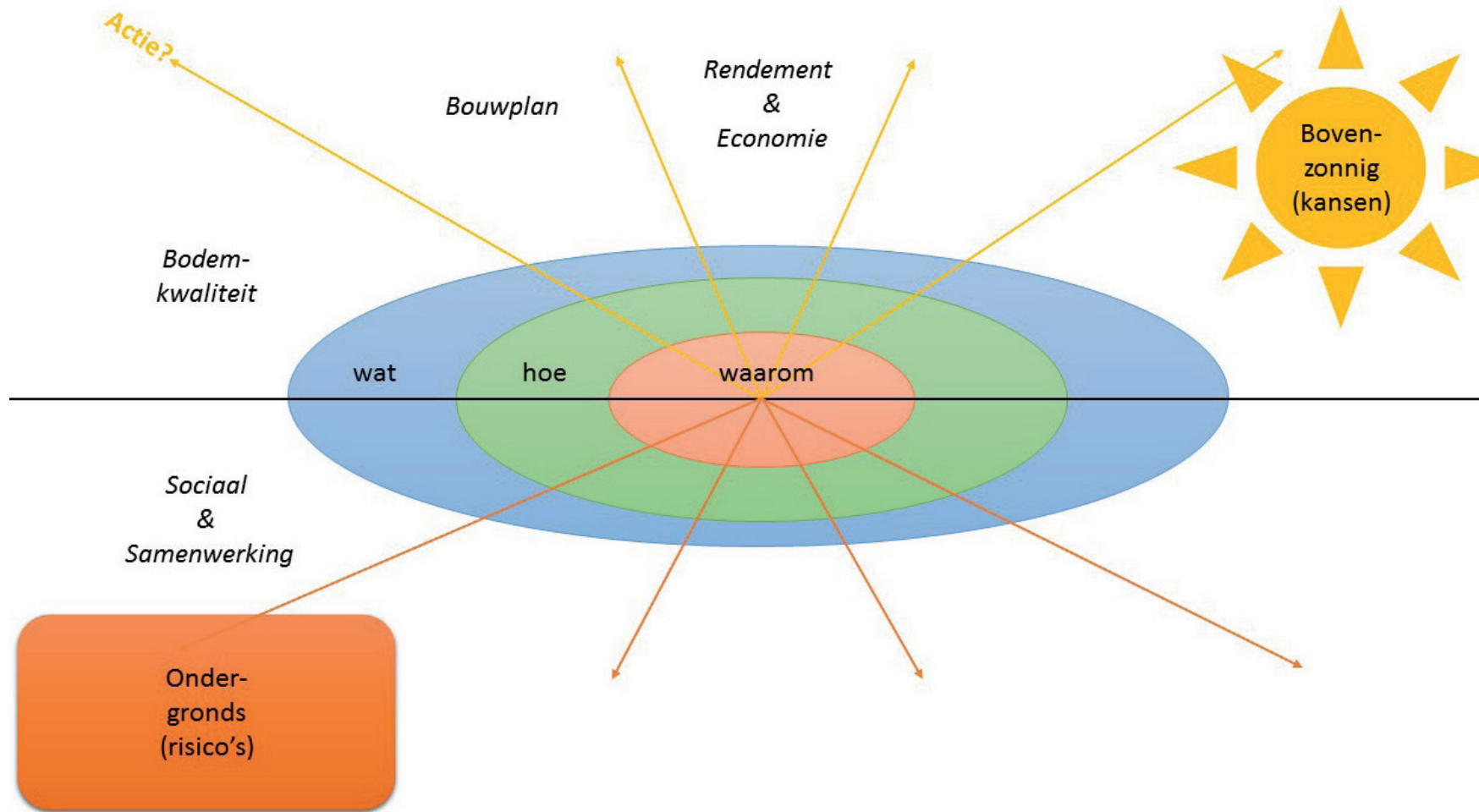
5.4 Tips

In dit hoofdstuk is het familiestatuuat vertaald naar een samenwerkingsstatuut. Over agrarische bedrijfsopvolging hebben Hogeschool Windesheim en Aeres Hogeschool Dronten samen een lezenswaardige en leerzame publicatie geschreven (Matser, et al, 2017).

Op basis van onderzoek bij een aantal agrarische families worden er in deze publicatie twaalf aanbevelingen gedaan. In afbeelding 17 zijn deze aanbevelingen vertaald naar Samenwerken Akkerbouw en Veehouderij.

Aanbevelingen

- 1 Betrek partners en mogelijke opvolgers bij gesprekken over samenwerking.
- 2 Werk samen aan vertrouwen. Voorkom dat het samenwerkingsstatuut een contract wordt met 'gestold wantrouwen'.
- 3 Spreek naar elkaar uit dat je respect hebt voor elkaar en elkaars 'eigenheid' respecteert.
- 4 Leef je in elkaars rollen, belangen en posities in.
- 5 Besteed voldoende aandacht aan emoties. Ook (vooral) als die 'onder-gronds' een rol spelen.
- 6 Zorg voor open communicatie naar iedereen.
- 7 Organiseer regelmatig samenwerkingsoverleg en neem daar de tijd voor.
- 8 Beschouw samenwerking als een (leer-)proces en een groeimodel.
- 9 Bedenk een plan voor het 'loslaten'.
- 10 Gebruik een spelvorm om belangrijke (spannende) onderwerpen te bespreken.
- 11 Leg afspraken met elkaar vast.'
- 12 Zorg voor een goede adviseur of coach



Afbeelding 18. Aspecten en acties van samenwerking

6. Het wat van samenwerking

Op welke punten wordt samengewerkt, kan per samenwerkingsverband verschillen en in de tijd ook variëren. In de praktijk blijkt dat samenwerken **maatwerk** is en ook voortdurend onderhoud vraagt.

6.1 Inleiding

Stichting DEMETER (biologisch dynamische landbouw) heeft een systematiek ontwikkeld voor collegiale toetsing. Met behulp van deze systematiek bevragen collega-landbouwers elkaar om doorlopend ontwikkelstappen te zetten in de bedrijfsvoering. Zie: <http://stichtingdemeter.nl/downloads/> Stichting Veldleeuwierik werkt met een duurzaamheidssystematiek van 10 indicatoren. Deze systematiek is vooral bedoeld voor de akkerbouwsector en gericht op het doorlopend stappen zetten op weg naar duurzaamheid. De 10 indicatoren van Stichting Veldleeuwierik zijn weergegeven in **bijlage 2**.

6.2 Werkvormen

Op basis van beide systematieken worden in dit hoofdstuk gesprekskaarten weergegeven voor verschillende aspecten (zie afbeelding 3, drijfveren voor samenwerking) van samenwerking.

Op elke stelling zijn vier antwoorden mogelijk:

- + **Niet van toepassing;**
- + **Vinden we voldoende;**
- + **Willen we ontwikkelen;**
- + **Zijn we trots op.**

Akkerbouwers en veehouders

- + **Akkerbouwers en veehouders vullen deze vragenlijsten samen in.**
- + **Per vraag bepalen ze samen het antwoord.**
- + **Het gezamenlijk gesprek over de antwoorden-mogelijk zelfs onderhandeling – is een belangrijk aspect van deze werkvorm.**
- + **Vervolgens wordt op basis van de gegeven antwoorden, per aspect een actie (individueel of gezamenlijk) voor de komende tijd geformuleerd. Formuleer deze actie zo concreet mogelijk: wie doet wat en wanneer?**

Onder begeleiding van een coach

Bovenstaande kan ook onder begeleiding van een coach. Zeker in het begin van een samenwerking kan het inschakelen van een coach een belangrijke meerwaarde hebben. De coach kan de aspecten en acties van samenwerking visualiseren met behulp van afbeelding 18. Afbeelding 18 is een uitgebreidere versie van afbeelding 4 (niveaus van drijfveren voor samenwerken). In afbeelding 18 kunnen de belangrijkste of gewenste aspecten van de samenwerking én de te ondernemen acties (bijvoorbeeld met behulp van kaartjes of post-its) worden weergegeven. Op deze wijze ontstaat een concreet 'beeld' van de samenwerking en de acties om de samenwerking te onderhouden.

Monitoring

Samenwerken gaat niet vanzelf en vraagt om onderhoud. Door periodiek – bijvoorbeeld jaarlijks – de vragenlijsten in te vullen en concreet acties af te spreken, kunnen akkerbouwers en veehouders samen – al dan niet onder begeleiding van een coach – de samenwerking monitoren.

Gesprekskaart Bodemkwaliteit

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We nemen maatregelen om de bodemkwaliteit te verbeteren.				
2	We maken zoveel mogelijk gebruik van organische mest.				
3	We maken zoveel mogelijk gebruik van compost of champost.				
4	We maken zoveel mogelijk gebruik van groenbemesters.				
5	Het machinegebruik wordt bepaald door de bodemgesteldheid.				
6	We hebben een positieve organische stofbalans.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Bouwplan

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We verbouwen onze (voeder-) gewassen zoveel mogelijk op onze eigen grond.				
2	We maken zoveel mogelijk gebruik van kennis en kunde van akkerbouwer of veehouder voor de teelt van alle gewassen (incl. voedergewassen).				
3	We maken zoveel mogelijk gebruik van groenbemesters.				
4	Gewasrotatie en bouwplan zijn gericht op het verbeteren van de bodemvruchtbaarheid.				
5	We wisselen maai- en rooivruchten zoveel mogelijk af.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Rendement en economie

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We nemen maatregelen om het (economisch) rendement van beide bedrijven te verbeteren.				
2	We maken zoveel mogelijk gebruik van kennis en kunde van akkerbouwer of veehouder voor de kost-prijs- en saldoberekeningen.				
3	We maken samen keuzes voor wat betreft in- en verkoop van grondstoffen en producten.				
4	We zijn open en transparant naar elkaar voor wat betreft economische cijfers van beide bedrijven.				
5	We hebben inzicht in de risico's van onze bedrijven en nemen maatregelen voor financiële continuïteit.				
6	Geven en nemen (ontvangen) is voor beide bedrijven op de middellange termijn (5 jaar) in balans.				
7	We kiezen bewust voor financiële partners (financiers, boekhouders, enz.) die bij ons passen.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Sociaal en samenwerking

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We nemen maatregelen om de onderlinge samenwerking te verbeteren.				
2	We maken gebruik van een externe coach om de onderlinge samenwerking (jaarlijks) te evalueren.				
3	We hebben inzicht in elkaars sterke en zwakke punten en houden daar zoveel mogelijk rekening mee.				
4	We zijn open en transparant naar elkaar en geven elkaar eigen ruimte om door te ontwikkelen.				
5	We vervullen maatschappelijke activiteiten buiten onze bedrijven.				
6	We verzorgen samen communicatie over onze samenwerking en onze bedrijven.				
7	We doen samen mee aan open dagen en presenteren onze bedrijven en de sector aan de samenleving.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Dieren: houderij en gezondheid

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We kiezen een veeras dat past bij het bedrijf, de ondernemer(s) en de omgeving.				
2	We kiezen voor een houderijsysteem past bij het bedrijf, de ondernemer(s) en de omgeving en recht doet aan de aard van de dieren.				
3	We maken weloverwogen keuzes op het gebied van dierwelzijn én productie.				
4	We streven naar robuuste en veerkrachtige dieren en stemmen daar de voerstrategie op af.				
5	We streven naar zo weinig mogelijk inzet van chemische middelen en antibiotica.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Gewassen: rotatie en gezondheid

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We kiezen gewassen en rassen die passen bij het bedrijf, de ondernemer(s) en de omgeving.				
2	We kiezen voor teeltsystemen die passen bij het bedrijf, de ondernemer(s) en de omgeving.				
3	We maken weloverwogen keuzes op het gebied rotatie met het oog op de bodemgesteldheid.				
4	We maken weloverwogen keuzes op het gebied van rotatie met het oog op de voedingsbehoeften van onze dieren (eiwit en energie).				
5	We streven naar robuuste en veerkrachtige gewassen en stemmen daar de bemesting op af.				
6	We streven naar zo weinig mogelijk inzet van chemische middelen.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Arbeid: vreugde & efficiëntie

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We streven naar plezier in ons werk en delen dat met anderen.				
2	We zijn goede werkgevers voor onze medewerkers en/of seizoensarbeiders.				
3	We werken veilig en vragen dat ook van onze medewerkers.				
4	Met het oog op ons eigen welzijn en dat van anderen, streven we naar een goede balans tussen werk en ontspanning.				
5	Onze bedrijven bieden ruimte aan mensen die zorg nodig hebben.				
6	We vieren de seizoenen en de hoogtepunten in onze bedrijven, samen met anderen.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Gebouw en bewaring

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	De bouw en het gebruik van onze gebouwen is veilig.				
2	Onze gebouwen passen in het landschap waar we leven en werken.				
3	Bij nieuw- of verbouw gebruiken we duurzame materialen.				
4	Bij nieuw- of verbouw werken we met bedrijven uit de omgeving om zo de regionale economie te stimuleren.				
5	Ten aanzien van onze gebouwen en bewaring, werken we aan energiebesparing en/of de productie van groene energie.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Machines: aanschaf & gebruik

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	De machines die wij aanschaffen en het werken ermee zijn veilig.				
2	Bij investeringen in machines is het werkplezier van onszelf en/of onze medewerkers een belangrijke overweging.				
3	Bij de aanschaf van machines (gebruikt of nieuw) doen we zaken met bedrijven uit de omgeving om zo de regionale economie te versterken.				
4	Bij aanschaf van machines is de energiebehoefte (brandstof en besparing) een belangrijke overweging.				
5	We beperken het gebruik van fossiele brandstoffen.				
6	Machines mogen de omgeving (bodem, burgers) zo weinig mogelijk schaden.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Wet- en regelgeving

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We zullen ons als boeren en burgers houden aan de wet- en regelgeving in Nederland.				
2	We zijn open en transparant in de wijze waarop wij met wet- en regelgeving omgaan.				
3	We maken knelpunten in de wet- en regelgeving bespreekbaar bij de daarvoor geëigende personen of instanties.				
4	We bedenken oplossingen voor knelpunten in de bestaande wet- en regelgeving.				
5	We gaan gewetensvol om met collega's die anders met wet- en regelgeving omgaan dan wij.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Biodiversiteit, landschap en klimaat

NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	We werken aan vergroting van de biodiversiteit op onze bedrijven (akkerranden, slootkanten, houtwallen, overhoeken, enz.).				
2	We werken aan het versterken van doelsoorten om biodiversiteit op onze bedrijven te kunnen communiceren.				
3	We verzorgen het landschap in onze regio door het versterken van natuurelementen.				
4	We maken beheer van kwetsbare soorten mogelijk (maadata, nestkasten, bijen, enz.).				
5	We stoten zo weinig mogelijk stoffen uit die het klimaat schaden.				
6	We nemen maatregelen die het gevolg zijn van klimaat-adaptatie.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

Gesprekskaart Kennis- en persoonlijke ontwikkeling

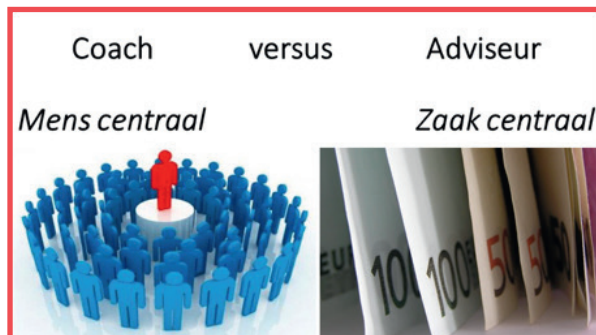
NR	Stelling	Niet van toepassing	Vinden we voldoende	Willen we ontwikkelen	Zijn we trots op
1	Onze bedrijven bieden ruimte voor opleiding (stage) en kennisoverdracht in de praktijk (excursies, enz.)				
2	We zijn onderdeel van studiegroepen, waarin kennis en ervaringen worden gedeeld, en werken zo aan onze eigen ontwikkeling.				
3	We bieden gelegenheid tot praktijkgericht onderzoek op onze bedrijven en leren zelf van de resultaten daarvan.				
4	We bieden onze medewerkers (bij-)scholing en stimuleren hen tot persoonlijke ontwikkeling.				
5	We lezen (vak-)literatuur en verdiepen ons in nieuwe ontwikkelingen.				
Welke acties worden genomen? (maak het concreet: wie doet wat en wanneer?)					

7. Ondersteuning

7.1 Team en coach

Op het moment dat een akkerbouwer en veehouder gaan samenwerken, worden zij als het ware een team. Net als in de sport is de samenstelling van het team belangrijk voor het eindresultaat. De tips en aanbevelingen die weergegeven zijn aan het einde van hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 geven belangrijke aanwijzingen voor het 'samen-spel'.

Bij samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders zijn in de regel één of meerdere adviseurs betrokken. Deze adviseurs beschikken voornamelijk over inhoudelijke kennis (zie § 7.2). De kennis, ervaring en contacten van deze adviseurs zijn vaak gestoeld op basis van een bepaalde zienswijze op de akkerbouw of de veehouderij. Wanneer een akkerbouwer of veehouder wil samenwerken, dan kan blijken dat de kennis, ervaring of zienswijze van de adviseur niet toereikend zijn.



Afbeelding 19. Verschil tussen een adviseur en een coach.
(Bron: Bremmer, Oosterhoff & Kortstee, 2015)

Als vervolg op de associatie met sport wordt het verschil tussen een adviseur en een coach weergegeven in afbeelding 19.

Aandachtspunten bij coaching zijn:

+ Eigenaarschap

Samenwerken is primair het proces van een akkerbouwer en veehouder samen. Zij zijn eigenaar van de samenwerking. Het proces om tot een goede samenwerking te komen en die ook te onderhouden, moeten de akkerbouwer en veehouder zelf doormaken. Een coach kan de akkerbouwer en veehouder terzijde staan en ze gedurende het proces voortdurend een spiegel voorhouden.

+ Anders en elders

Samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders vraagt van beide partijen dat ze zich verdiepen in de wereld van de ander. De vraagstukken die daar spelen en de keuzes die daar gemaakt moeten worden. Een coach kan helpen om die kennis van buiten de eigen sector je eigen te maken.

+ Vragen en doorzetten

Een coach komt niet zozeer met antwoorden, maar stelt vooral vragen. Op die manier helpt hij de akkerbouwer en veehouder om te achterhalen waarom, hoe en wat ze precies samen willen. Een coach kan helpen om de te maken keuzes scherp te formuleren. Tenslotte kan een coach helpen om het enthousiasme en het doorzettingsvermogen vast te houden. De perfecte coach is moeilijk te vinden. Bij samenwerking is het belangrijk om jezelf af te vragen: waar heb ik precies behoefte aan?

7.2 Onderzoek en advies

De drijfveren en aspecten van samenwerking (zie: afbeelding 3) kunnen worden beschouwd als vakgebieden waar (praktijkgericht) onderzoek naar wordt gedaan en waar experts over kunnen adviseren. De belangrijkste vakgebieden bij samenwerking akkerbouw en veehouderij zijn in afbeelding 20 weergegeven. Ook is aangegeven welke bedrijven/organisaties expertise op deze vakgebieden kunnen leveren.

	Aanbevelingen	Experts
1.	Bodem	Onderzoekers/docenten van hogescholen en andere onderzoeksinstituten
2.	Gewassen en bouwplannen	Teeltadviseurs
3.	Rendement en financiën	Accountants
4.	Wet- en regelgeving	Accountants
5.	Sociaal	Agri-coaches

Afbeelding 20. Vakgebieden en experts.

Bronnen

1. Boezem, E.A. van den & W. Oosterhoff. Meer – waarde. Presenteer jezelf en creëer meerwaarde. Centre of Expertise Agrodier & Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, juni 2017.
2. Bremmer, B., W. Oosterhoff & H.J.M. Kortstee. De kunst van het doorzetten. Leerervaringen uit Het Nieuwe Veehouden. Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen van CAH Vilentum, Dronten, december 2015.
3. Matser, I. Familiestatuut, Lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim, Zwolle, zd.
4. Matser, I. et al. Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, augustus 2017.
5. Oosterhoff, W.. WaardeNspel. Hoe waardeNvol onderneem jij? Aeres Hogeschool Dronten, december 2017.
6. Oosterhoff, W. & H.J.M. Kortstee. Goed samenspel. Duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers. Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen van CAH Vilentum, Dronten, mei 2014.
7. Sinek, S.. TED Golden Circle, <http://www.youtube.com/watch?v=ZjtmQSALuQo>
8. Stichting DEMETER. Zelfevaluatie 2018-2019. <http://stichtingdemeter.nl/downloads/>

Bijlage 1. Familiestatuut

Bron: Dr. Ilse Matser, lector familiebedrijven, Hogeschool Windesheim Zwolle.

Ieder familiestatuut is uniek en tegelijk komen in ieder familiestatuut vergelijkbare onderwerpen aan bod. Uit onderstaande onderwerpen kan een selectie worden gemaakt.

1. Inleiding.

Waarom is besloten om een familiestatuut op te stellen?

2. Waarden en gedragsregels.

Wat zijn de belangrijkste waarden van de familie?

Welke waarden worden gedeeld vanuit de familiehistorie?

3. Visie op toekomst van het bedrijf en doelstelling.

Wat is de missie van het bedrijf?

Wat is de visie?

Wat zijn de financiële doelstellingen?

Welke strategie wordt gevolgd?

Wat zijn de wensen en verwachtingen van familieleden en andere eigenaren?

Wat is de persoonlijke missie van de opvolger?

Hoe worden familiebelang en bedrijfsbelang gebalanceerd?

Hoe belangrijk is het dat het bedrijf in de familie blijft?

Hoe worden niet-opvolgers bij het bedrijf betrokken?

4. Regeling van eigendom en zeggenschap.

Worden eigendom en zeggenschap gesplitst?

Krijgen familieleden die (nog) geen eigendom hebben ook zeggenschap?

Krijgen familieleden die niet in het bedrijf werken ook gedeeld eigendom?

Wat gebeurt er in geval van noodopvolging?

Op welke leeftijd wil de overdrager uit het bedrijf stappen?

Wat is de gewenste bemoeienis van de overdrager met het bedrijf na overdracht?

Hoe wordt het pensioen geregeld?

Wat gebeurt er met de ouderlijke woning?

5. Loopbaan in het bedrijf.

Aan welke eisen moet de opvolger voldoen?

Welke opleidingsmogelijkheden worden geboden in het bedrijf?

Hoe worden deze gefinancierd?

Kan er een externe bedrijfsleider worden aangetrokken?

6. Salarissen en vergoedingen.

Welke regels, eisen en criteria gelden er voor familieleden die in het bedrijf willen werken?

Wat is de beloning van familieleden?

7. Afspraken rondom de gunfactor.

8. Leiding van het bedrijf door familie en/of niet-familie.

9. Proces van overdracht leiding en eigendom.

10. Overleg, informatie en besluitvorming binnen de familie.

Bijlage 2. Tien duurzaamheidsindicatoren van Veldleeuwerik

	Indicator	Toelichting
1	Productwaarde	Vertegenwoordigt de economische duurzaamheid. Een belangrijke opbrengst die met het bedrijf gerealiseerd wordt, is de productwaarde in de vorm van het bouwplansaldo in euro's.
2	Bodemvruchtbaarheid	Wie de bodem op zijn bedrijf duurzaam wil beheren, moet allereerst een goed beeld zien te krijgen van de bodemvruchtbaarheid. Dit wordt echter bepaald door allerlei factoren, die elkaar onderling beïnvloeden.
3	Bodemverlies	Het vóórkomen en voorkómen van erosie door wind en/of water staat centraal. De deelnemers richten zich op het bovenin houden van organische stof en het zolang mogelijk bedekt houden van de grond.
4	Voedingsstoffen	Hierbij worden bemestingsplan en de stikstof (N), fosfaat (P), en kali (K) balans onder de loep genomen. Bemesting is het samenspel tussen voeding van de bodem en de plant, waarbij reststoffen een belangrijke rol spelen. Juist in de samenwerking liggen kansen voor sluiting van de nutriëntenkringloop en het beperken van verliezen (o.a. uitspoeling).
5	Gewasbescherming	Bij deze indicator wordt aandacht gegeven aan het verminderen van de inzet van gewasbeschermingsmiddelen, spuittechniek, toepassingstijdstip, middelenkeuze, etc. en de impact op de omgeving te minimaliseren.

	Indicator	Toelichting
6	Water	Kan gaan over waterkwaliteit voor het gebruik van gewas-beschermingsmiddelen, de kwaliteit van het oppervlakte- en grondwater of de kwaliteit en kwantiteit berekening.
7	Energie	De indicator Energie gaat hand in hand met duurzaam bodembeheer. Betere bewerkbaarheid van de grond leidt tot brandstofbesparing. Daarnaast gaan telers aan de slag met alternatieve energiebronnen, zoals zonnepanelen, en energiebesparing in de bewaring.
8	Biodiversiteit	We onderscheiden twee vormen van biodiversiteit, de boven en ondergrondse. Bij de beide vormen van biodiversiteit is het juiste evenwicht van de natuurlijke vijanden van groot belang om eenzijdige populaties te voorkomen. De bovengrondse biodiversiteit is uiteraard ook van groot belang voor de bestuiving van de planten en voor het creëren van nestgelegenheid en voedselvoorziening voor weidevogels en akkervogels.
9	Menselijk kapitaal	Gaat over de kennis en kunde van de ondernemer en de kennis en kunde van eventuele werknemers, en het benutten en ontwikkelen hiervan. En over netwerken, bronnen van kennis en inspiratie, toekomstplannen, plezier in je werk, je gezin, burens, collega's en de maatschappij. Aspecten die ook een rol spelen zijn arbeidsomstandigheden en veiligheid op de werkplek.
10	Lokale economie	Belang van het agrarisch bedrijf voor de gezinseconomie van de regio. Hoe is de economische relatie met andere bedrijven in en buiten de regio, met collega's samenwerkingsverbanden, afnemers, adviseurs?



aereshogeschool.nl/dronten

Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8251JZ Dronten
088 - 020 6000

info.hogeschool.dronten@aeres.nl

Aan dit rapport kunnen geen rechten
worden ontleend.

April 2019