

Beter grip op het multifunctioneel landbouwbedrijf

Stappen naar samenwerking op multifunctionele landbouwbedrijven

Verantwoordingsdocument

stelsysteem



innovatie

*multifunctioneel*



WAGENINGEN UR

*For quality of life*



Intern rapport 201002

## Beter grip op het multifunctioneel landbouwbedrijf

Stappen naar samenwerking op multifunctionele  
landbouwbedrijven

Verantwoordingsdocument

Mei 2010

## Colofon

### **Uitgever**

Animal Sciences Group van Wageningen UR  
Postbus 65, 8200 AB Lelystad  
Telefoon 0320 - 238238  
Fax 0320 - 238050  
E-mail Info.veehouderij.ASG@wur.nl  
Internet <http://www.asg.wur.nl>

### **Redactie**

Communication Services

### **Aansprakelijkheid**

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Animal Sciences Group does not accept any liability for damages, if any, arising from the use of the results of this study or the application of the recommendations.

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.

Dit onderzoek is uitgevoerd door Wageningen UR in opdracht van en gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) in het kader van het beleidsondersteunend onderzoeksprogramma 'systeeminnovatie multifunctionele bedrijfssystemen' (BO-07-007-003).

Het onderzoek is geïnitieerd en aangestuurd door ondernemers vanuit het netwerk Waardewerken. Waardewerken is een innovatienetwerk van pionierende ondernemers op het gebied van multifunctionele landbouw. Samen met Wageningen UR (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en Wageningen UR Livestock Research) werken deze pioniers aan het versterken van de multifunctionele landbouw ([www.waardewerken.nl](http://www.waardewerken.nl))

### **Titel**

Beter grip op het multifunctioneel landbouwbedrijf  
Stappen naar samenwerking op multifunctionele landbouwbedrijven  
Verantwoordingsdocument

Intern rapport 201002

### **Samenvatting**

Multifunctionele landbouwondernemers die hun bedrijf willen ontwikkelen kunnen dit doen door binnen hun bedrijf samen te werken met andere ondernemers. Dit vraagt echter wel om een zorgvuldige afweging van de ondernemer. De stappen die genomen moeten worden in een samenwerking zijn in deze rapportage weergegeven. Daarnaast is het proces en de reflectie van een aantal werksessies beschreven. Deze sessies zijn gehouden met multifunctionele landbouwondernemers die nagedacht hebben over de mogelijkheid van samenwerking op hun bedrijf. Deze rapportage is een verantwoordingsdocument. Voor de projectcommunicatie is een flyer gemaakt.

### **Trefwoorden**

Multifunctionele landbouw, samenwerking, ondernemersvormen, Waardewerken.

### **Auteur(s)**

Daniël de Jong (Wageningen UR Livestock Research)  
Monique Mul (Wageningen UR Livestock Research)  
Marcel van der Voort (PPO - Wageningen UR)  
Arjan Dekking (PPO - Wageningen UR)

### **Contactinformatie**

Daniël de Jong (Wageningen UR Livestock Research)  
[daniel.dejong@wur.nl](mailto:daniel.dejong@wur.nl)  
0320-293307

### **Referaat**

ISSN 1570 – 8616

Intern rapport 201002

# Beter grip op het multifunctioneel landbouwbedrijf

Stappen naar samenwerking op multifunctionele  
landbouwbedrijven

Verantwoordingsdocument

mei 2010

## Leeswijzer

Het project Waardewerken organisatievormen is in 2009 uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV. De doelstelling van het project is het aanreiken van handvatten voor multifunctionele ondernemers waarmee zij de organisatievorm van hun complexe multifunctionele landbouwbedrijf verder kunnen ontwikkelen. Het project omvat een literatuurstudie en het volgen van drie multifunctionele ondernemers bij het maken van keuzes voor hun bedrijf. Deze keuzes zijn gericht op het veranderen van het multifunctionele bedrijf waarbij samenwerking met andere ondernemers tot de mogelijkheden behoort.

In dit verantwoordingsdocument zijn weergegeven:

- 1) De resultaten van de literatuurstudie over samenwerking (doelen van samenwerken, fasen tot samenwerking, samenwerkingsvormen);
- 2) Een procesbeschrijving van multifunctionele ondernemers op zoek naar andere organisatievormen voor hun bedrijf;
- 3) Een analyse en reflectie vanuit het begeleidingstraject met multifunctionele ondernemers.

Deze rapportage is een verantwoordingsdocument. Voor de communicatie vanuit dit project is een flyer gemaakt met een samenvatting van de resultaten. Deze flyer is o.a. beschikbaar via de website van het ondernemersnetwerk Waardewerken ([www.waardewerken.nl](http://www.waardewerken.nl)). De flyer is ook via zoekmachines te vinden onder dezelfde titel als dit document.

# Inhoudsopgave

## Leeswijzer

<b>1. Literatuur samenwerking .....</b>	<b>2</b>
1.1 Doel van de samenwerking .....	2
1.2 Fasen in samenwerking .....	3
1.3 Vormen van samenwerking .....	4
1.4 De drie O's van samenwerking .....	4
1.5 Sociale, psychologische en emotionele aspecten.....	5
1.6 Aanbevelingen uit literatuur .....	6
<b>2. Procesbeschrijving van multifunctionele ondernemers op zoek naar andere organisatievormen</b>	<b>8</b>
2.1. Aanleiding .....	8
2.2. Materiaal en methode.....	8
2.3. Verslaglegging van de gevolgen en effecten van een begeleidingstraject .....	9
2.3.1 Het traject.....	9
2.3.2 Fase één; de aanleiding .....	9
2.3.3 Fase twee; de bewustwording .....	10
2.3.4 Fase drie: Besluitvormingsfase 1 .....	12
2.3.5 Fase vier tot en met zeven: Besluitvormingsfase 2 (de invulling) tot en met evaluatie.....	12
<b>3. Analyse en reflectie vanuit het begeleidingstraject ondernemers .....</b>	<b>16</b>
<b>Literatuur.....</b>	<b>18</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>20</b>
Bijlage 1. Opdrachten tijdens eerste bijeenkomst.....	20
Bijlage 2. Huiswerkopdracht voor tweede bijeenkomst .....	22
Bijlage 3. Investeringsplannen voor de takken .....	24
Bijlage 4. Opbrengsten en kosten van de plannen .....	25
Bijlage 5. Personele invulling van het bedrijf .....	26





## 1. Literatuur samenwerking

Dit project was gericht op het samenwerken met andere ondernemers binnen een bedrijf/concept. Vooral buiten de agrarische sector zijn diverse publicaties verschenen over samenwerking, die ook bruikbaar zijn voor samen ondernemen in de multifunctionele landbouw. Dit hoofdstuk vat de belangrijkste inzichten uit deze publicaties samen.

De literatuur is ingestoken op vragen die een ondernemer zichzelf zou kunnen stellen, namelijk:

- Waarom zou je gaan samenwerken?
  - o Het doel
- Hoe start je met samenwerking?
  - o De fasen tot samenwerking
- Op welke manier kun je samenwerken?
  - o De vormen

De laatste vraag is aangevuld met een aantal aspecten die mede bepalend zijn voor de vorm van samenwerking (de ondernemer, de onderneming en de omgeving). Een andere toevoeging uit de literatuur zijn sociale, psychologische en emotionele aspecten. Deze aspecten zijn mogelijk de belangrijkste aspecten in samenwerking. Veel technische zaken, o.a. verdeling van opbrengsten of inbreng, zijn op papier vast te leggen. Of je in goed vertrouwen en met een open communicatie met elkaar kunt samenwerken is niet vast te leggen. Als laatste zijn aanbevelingen uit een tweetal literatuurbronnen overgenomen.

### 1.1 Doel van de samenwerking

In Rosenbrand *et al* (2003) worden een drietal hoofddoelen met daarbij een aantal afgeleide doelen besproken. Het doel van samenwerking voor ondernemers ligt veelal op meerdere van deze aspecten.

- Efficiency/kostenbesparing:
  - o Overcapaciteit voorkomen;
  - o Risicospreiding van kosten bij gezamenlijk onderzoek en/of productontwikkeling.
  - o Economy of scale/scope:
    - Gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding etc.;
    - Stafmanco: eigen gespecialiseerde staffuncties zijn niet rendabel (administratie, marketing, etc.);
    - Betere benutting technologische en organisatorische infrastructuur (vb. bedrijfsverzamelgebouw);
    - Verbeteren productieproces door betrekken toeleveranciers.
- Complementariteit competenties:
  - o Gebruik maken van elkaars competenties;
  - o Bevorderen leervermogen/kennisuitwisseling.
- Bedrijfspositionering:
  - o Meeliften op de merknaam van de andere partij;
  - o Marktpositionering:
    - Toegang tot nieuwe markten;
    - Time to market: snel op de markt kunnen brengen van producten;
    - Samen ideale team op de markt.
  - o Creëren van een standaard in de markt;
  - o Vormen van een machtsblok tegen andere machtsblokken (countervailing power);
  - o Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging.

Tijdens de eerste verkennende bijeenkomst van het project kwam naar voren dat de betrokken ondernemers veelal opzoek waren naar andere ondernemer die aanvullende kennis en expertise hadden op een bestaande of nieuwe/gewenste multifunctionele tak. De betrokken ondernemers waren hiermee op zoek naar complementaire competenties. Hierbij valt te denken aan een horecaondernemer op een

fruitbedrijf met huisverkoop. In een aantal andere samenwerkingsverbanden in de reguliere landbouw ligt de focus vooral op 'economy of scale' (schaalvergroting).

Het doel van de samenwerking is medebepalend voor het type samenwerkingsrelatie. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheidt drie typen:

- In horizontale samenwerkingsrelaties gaat het om gelijke bedrijven, veelal concurrenten, die met elkaar samenwerken.
- Verticale samenwerkingsrelaties betreffen bedrijven binnen dezelfde bedrijfskolom, bijvoorbeeld samenwerking tussen toeleveranciers en afnemers.
- Het derde type samenwerkingsrelatie is de diagonale samenwerking: de samenwerking met partijen uit andere sectoren, branches of buiten de eigen bedrijfskolom.

Op basis van een inschatting van de multifunctionele landbouw komen horizontale en diagonale samenwerkingsvormen het meeste voor. Bij horizontale samenwerkingsvormen valt te denken aan samenwerking tussen gelijkwaardige bedrijven, zoals landwinkels of franchise-formules voor zorglandbouw. De diagonale samenwerking is tussen bedrijven uit verschillende sectoren zoals horeca en fruitteelt.

## 1.2 Fasen in samenwerking

De fasen die benoemd kunnen worden verschillen per literatuurbron. De Groot en Roelofswaard (z.j.) benoemen: a. initiatief nemen; b. bepalen van gezamenlijke richting; c. oriëntatiefase en d. definitief samenwerken. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheidt vijf fasen, gedacht vanuit het midden- en kleinbedrijf:

- Aanleiding / 'trigger'

Voordat een onderneming aan samenwerking begint, doet zich veelal een bepaalde 'trigger' voor, een aanleiding die de ondernemer aanzet om samenwerking te overwegen. Het kenmerk van de 'trigger' is dat het een afgebakend idee is, waarna de ondernemer het idee meer gaat uitwerken.

- Bewustwordingsfase

Nadat de 'trigger' heeft plaatsgevonden, zal de ondernemer zich bewust worden van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking. Deze fase wordt gekenmerkt door een geleidelijk rijpingsproces van het idee in het hoofd van de ondernemer. In deze fase bakent de ondernemer gaandeweg af wat er met de samenwerkingsrelatie bereikt zou moeten worden (doel van de samenwerking).

- Besluitvormingsfase 1 (ja/nee)

In de eerste besluitvormingsfase neemt de ondernemer de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken. Het gaat hierbij om de feitelijke go/no-go beslissing dat er moet worden samengewerkt. Dit is een soort 'voorbeslissing'. Er wordt naar een invulling en een implementatietraject toegewerkt.

- Besluitvormingsfase 2 (de invulling)

In deze fase worden allerlei (gezamenlijke) keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband. Behalve dat er keuzen worden gemaakt over bijvoorbeeld de uiteindelijke partner(s), het terrein (vb. inkoop, verkoop, PR, etc.) en de dimensie (formeel vs. informeel, etc.) van samenwerking, kunnen in deze fase ook eventuele contractonderhandelingen plaatsvinden. Daarnaast kan een projectplan worden gemaakt met een beschrijving van alle elementen van de samenwerking.

- Implementatiefase

In deze fase vindt de start van de feitelijke samenwerking plaats. Dat kan voorafgegaan worden door het sluiten van een contract. Om met de samenwerking ook daadwerkelijk het beoogde doel te halen, is het van belang dat de ondernemingen/ondernemers elkaar vertrouwen.

### 1.3 Vormen van samenwerking

Rabobank (2006) geeft aan dat van de 530.000 MKB-ondernemingen in ons land 25% aangesloten is bij een samenwerkingsverband. Dit aantal varieert van 12% in de bouwnijverheid tot 48% in de detailhandel food. De stap naar samenwerking wordt meestal niet direct bij de start van het bedrijf, maar in een later stadium genomen. Per samenwerkingsvorm is een aandeel gegeven.

- Kleine bedrijfsnetwerken (41%)
- Inkoopvereniging (24%)
- Franchiseorganisatie (10%)
- Verkoop-/marketingorganisatie (8%)
- Retail-of in-/verkoopvereniging (8%)
- Dealerorganisatie (3%)
- Overige (6%)

De samenwerkers in het MKB doen dit vaak in de vorm van kleine informele bedrijfsnetwerken en geven hieraan uiteenlopende omschrijvingen zoals belangenverenigingen, winkeliersverenigingen etc. Daarnaast werk bijna een kwart samen in een inkoopvereniging en een tiende in een franchiseorganisatie. Bij 45% van de ondernemingen is de samenwerking 'vrijblijvend zonder vaste afspraken' en bij 22% is er sprake van 'niet-geformaliseerde vaste afspraken'. De overige ondernemingen werken op formelere basis samen (Rabobank, 2006).

Voor samenwerkingsmogelijkheden wordt er een beslissingsmatrix in De Hondt (2007) gegeven.

	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap
Wel structureel delen van werk	Verticale samenwerking	Integrale samenwerking
Niet structureel delen van werk	Losse samenwerking	Kostendelende samenwerking

De Hondt (2007) gaat in op samenwerking voor vrije beroepen. De beslissingsmatrix kan tevens voor samenwerking in het algemeen gebruikt worden. De Hondt (2007) stelt dat de overweging voor een samenwerkingsvorm moet worden afgewogen aan de hand van de voor- en nadelen die deze voor de concrete situatie met zich meebrengen.

### 1.4 De drie O's van samenwerking

De vorm van samenwerking wordt medebepaald door een drietal elementen. Voor MKB-bedrijven is dat aspecten van de ondernemer, de organisatie en de omgeving mede bepalend zijn voor de vorm van samenwerking. De drie elementen worden hieronder verder uitgewerkt.

- Ondernemers

Rosenbrand *et al* (2003) geven aan dat karaktereigenschappen en competenties van de ondernemer de motivatie om te gaan samenwerken beïnvloeden. Er wordt gesteld dat ondernemers in de MKB bij belangrijke beslissingen, zoals het aangaan van een samenwerkingsrelatie nauwelijks derden betrekken. Adviseurs worden slechts ingeschakeld om bepaalde (juridische en financiële) aspecten uit te werken.

Kaats en Opheij (2009) stellen dat de persoonlijke beweegredenen van de ondernemer een belangrijke rol van betekenis spelen voor samenwerking. Rationele argumenten vormen slechts een beperkt deel van de beweegredenen tot samenwerking. Iedere ondernemer/bestuurder heeft specifieke dilemma's bij het aangaan van en acteren in samenwerkingsverbanden, die verband houden met zijn visie op samenwerken, persoonlijke positionering, stijl van opereren in een context van samenwerking en zijn relatie met de partners. Verder wordt door Kaats en Opheij aangehaald dat bestuurders gebruik maken van een gemeenschappelijke set spel- en gedragsregels op basis van kennis over de manier waarop ze in samenwerkingsverbanden dienen te handelen. Hiervoor worden drie stijlen benoemd: de strateeg, de netwerker en de procesregisseur. Bestuurders die betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden, drukken er nadrukkelijk hun stempel op en laten ook hun eigen belang gelden, zij beïnvloeden de context. Aan de

andere kant beïnvloedt de context, zowel die van de sector als die van de eigen organisatie, de opstelling van de bestuurder. De bestuurder en zijn omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds.

- Organisatie

Rosenbrand *et al* (2003) stelt dat de samenwerkingsrelatie mede wordt bepaald door de kenmerken van de organisatie/onderneming. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheiden vijf ondernemingskenmerken.

- Concurrentiepositie t.o.v. branchegemiddelde;
- Mate van flexibiliteit en specialisatie;
- Kenniscompetenties;
- Personeelsbeleid;
- Mate van uniciteit product/dienst.

Ondernemingen met een sterke positie in de markt of een gezonde financiële basis zullen meer mogelijkheden hebben om een samenwerkingsrelatie aan te gaan, of een interessante partij zijn voor in een samenwerkingsrelatie. Voor bedrijven in financiële nood wordt gesteld dat een samenwerkingsverband nooit als laatste redmiddel kan worden gezien, omdat de samenwerking op latere termijn de (financiële) vruchten hiervan levert (Rosenbrand *et al.*, 2003).

De beschikbaarheid van kennis(competenties) is in toenemende mate een belangrijke productie- en concurrentiefactor. De mogelijkheden om samen te werken zal mede afhankelijk zijn van de mate waarin de kennis(competenties) aanwezig is binnen de organisatie. De kennis(competenties) zijn sterk persoonsgebonden. Hiermee is ook het personeelsbeleid een belangrijke factor om kennis en competenties binnen het bedrijf te behouden.

Het hebben van een uniek product, of juist niet, speelt tevens een rol. Dit bepaald in belangrijke mate hoeveel onderhandelingsruimte er is voor het aangaan van een samenwerkingsverband (Rosenbrand *et al* 2003).

- Omgeving

Rosenbrand *et al* (2003) onderscheiden directe omgeving, indirecte omgeving en trends als bedrijfsexterne factoren. Voor de directe omgeving zijn de volgende aspecten van belang.

- Plaats ten opzichte van andere ondernemingen;
- Gevestigde belangen;
- Manier van kennisoverdracht;
- Belang van reputatie/merknaam.

De aard van de onderneming bepaalt de plaats in de keten. De afhankelijkheid van toeleveranciers bepaald mede wat voor soorten samenwerkingsverbanden in de betreffende sector veel voorkomen. Een samenwerkingsverband kan de gevestigde belangen in een keten aantasten. Hierdoor kunnen samenwerkingsinitiatieven worden gefrustreerd. Tevens kunnen samenwerkingsverbanden leiden tot nieuwe of verschuiving van belangen/macht.

De mate van kennisoverdracht is vooral van belang voor sectoren waarin ontwikkelingen snel gaan en kennis snel verouderd. Dit kan samenwerking noodzakelijk maken. Wanneer er in een sector sprake is van een belang voor een sterke reputatie, merknaam of naamsbekendheid, heeft dit zijn weerslag op de vormen van samenwerking.

De indirecte omgeving is de invloed die vooral de overheid heeft op samenwerkingsverbanden. Hierbij valt te denken aan subsidies en de rol van de NMA (Nederlandse Mededingingsautoriteit).

Bij trends wordt er een onderverdeling gemaakt naar externe en interne trends. Externe trends (van buiten naar binnen) zijn bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, globalisering en veranderingen in de vraag. Interne trends (van binnen naar buiten) zijn innovatievermogen, personeelsbeleid en samenwerking.

## 1.5 Sociale, psychologische en emotionele aspecten

Sociale, psychologische en emotionele aspecten rond om samenwerking vormen een belangrijk onderdeel in samenwerking. Bij het mislukken van samenwerking spelen veelal de genoemde 'zachte aspecten' een belangrijke, zo niet doorslaggevende rol. De organisatorische, bedrijfskundige en bestuurskundige/juridische aspecten kunnen knelpunten zijn, maar veelal zijn deze 'harde aspecten' van samenwerking een aanleiding voor problemen met betrekking tot de zachte kant van samenwerking. Boonstra (2007) benoemt een aantal belemmeringen, namelijk stereotypering, uitsluiting, wantrouwen, gebrek aan open communicatie en machtsspelletjes.

De Groot en Roelofswaard (z.j.) geven aan dat het begrip samenwerken een prettige en positieve klank heeft en eenvoudig lijkt, maar dat zelden wordt nagedacht over de exacte inhoud. Een samenwerking is dynamisch en continue in beweging. Tot stand brengen, vormen, uitbreiden, behouden en verbeteren is allemaal noodzakelijk om de gewenste vruchten van samenwerken te plukken. 'Harde' resultaten kunnen op papier worden gezet, maar voor de menselijke kant is geen papieren wet.

Rosenbrand *et al* (2003) benoemt drie verschillende vormen van vertrouwen in het samenwerkingsstraject:

- Het initieel vertrouwen heeft te maken met de basishouding van personen ten opzichte van andere personen. Initieel vertrouwen geeft met name weer dat er verschillen in houding tussen mensen zijn (op basis van opvoeding, achtergrond en context) die ervoor zorgen dat sommige mensen andere sneller vertrouwen.
- Bij partnerkeuze in een samenwerkingsverband speelt vervolgens ook het zogenoemde cognitief vertrouwen een rol. Wat weet ik al over de potentiële partner? Het vertrouwen kan vooraf worden gewekt door zogenoemde 'signalen', bijvoorbeeld de reputatie volgens bevriende kennis of organisatie. Ook 'institutionele' waarmerken, zoals een ISO-certificaat, diploma's van leidinggevend, etc., gelden als effectieve 'signalen'. Dit vertrouwen kan verder groeien tijdens het samenwerkingsproces, wanneer de partner zijn afspraken nakomt, goede kwaliteit levert, etc..
- Tot slot heeft het affectief vertrouwen te maken met gevoelens van loyaliteit en genegenheid. Deze vorm wordt bedoeld in uitdrukkingen als 'het klikt tussen mensen' of 'elkaar mogen'. Deze vorm van vertrouwen kan los staan van het zakelijke, cognitieve vertrouwen. Men kan elkaar mogen, maar toch niet willen samenwerken. De affectieve vorm van vertrouwen maakt het hele concept van vertrouwen nogal ongrijpbaar.

Klein Woolthuis (1999) voegt hieraan toe dat wanneer er in een relatie vertrouwen heerst, dit een positief effect zal hebben op een aantal zaken die de relatie beïnvloeden. Zo zal de openheid tussen partijen bevorderd worden en zullen partijen eerder iets van elkaar aannemen. Ook zullen onverwachte veranderingen in gezamenlijk overleg opgevangen kunnen worden, waardoor de flexibiliteit van de samenwerking toeneemt. Dit betekent dat er ruimte ontstaat voor een open en opbouwende uitwisseling van informatie en ervaring. De creativiteit en doelmatigheid van de relatie kan hierdoor sterk toenemen. Wanneer een relatie op deze manier goed verloopt zal het vertrouwen alleen maar toenemen en bevinden de partners zich dus in een spiraal van positief, opbouwend gedrag. In het omgekeerde geval, wanneer vertrouwen afwezig is, zal een omgekeerd proces plaatsvinden. Hierdoor wordt de efficiëntie van de relatie geschaad en zal de productiviteit van de relatie afnemen. Bovendien kan bij de uitvoering van de samenwerking een 'hakken in het zand' mentaliteit ontstaan. Iedere mogelijkheid zal dan aangegrepen worden om tegen te werken en elk wissewasje kan leiden tot een groot probleem. Dit vermindert weer het vertrouwen en zo is de cirkel rond.

## 1.6 Aanbevelingen uit literatuur

Als aanvulling op de vragen die als uitgangspunt dienden zijn de aanbevelingen uit een tweetal literatuurbronnen opgenomen. De aanbevelingen kunnen als leidraad of handvatten dienen voor ondernemers die met samenwerking willen starten of reeds gestart zijn.

De Groot en Roelofswaard (z.j.) geven een aantal richtlijnen voor samenwerking tussen organisaties.

- Stel duidelijke doelen en prioriteiten en doe dit in begrijpbare termen  
Het hebben van een duidelijk inspirerend doel, afgestemd op de verschillende niveaus van de betrokken partijen en mensen, maakt dat iedereen zich kan en wil inzetten voor het gezamenlijk belang. Wees specifiek en definieer verwachtingen over en weer open duidelijk en meetbaar.
- Creëer een gemeenschappelijk kader  
Door samen de definities vast te stellen, de samenwerkingsvorm te kiezen en de manier waarop je wilt samenwerken, creëer je een gemeenschappelijk kader. Dit helpt bij de communicatie in beide organisaties over het hoe en waarom. Het verhaal zal dan in elk geval in bedrijf A niet volledig afwijken van dat in bedrijf B.
- Bekijk hoe het samenwerken zich verhoudt tot bestaande relaties  
In de huidige netwerkeconomie moeten beide organisaties het samenwerken tegen het licht houden van andere (bestaande) samenwerkingsverbanden. Er zijn misschien al onderdelen van de

bedrijfsvoering uitbesteed die worden geraakt door een nieuwe samenwerking. Bestaande afspraken moeten misschien worden gewijzigd of kunnen zelfs strijdig zijn met elkaar.

- Leg een exit-scenario vast voor beide organisaties  
Voor de meeste vormen van samenwerking is het goed om de route vast te leggen voor het beëindiging van een samenwerking. Dit is geen blijk van wantrouwen, maar krijgt helder wat de consequenties zijn van een eventuele beëindiging. In alle openheid over negatieve aspecten kunnen praten, draagt zeker ook bij tot het opbouwen van vertrouwen.
- Zorg voor een (project)team dat elkaar goed verstaat  
Hoewel het samenstellen van een ideaal team met elkaar perfect aanvullende personen en vaardigheden zeldzaam is, verdient het zeker aanbeveling om dit te proberen of in elk geval te bespreken. Het team moet in staat zijn om elkaar zo goed mogelijk te verstaan en te begrijpen. Het vroegtijdig in beeld hebben en sturen op mogelijke lacunes in het team, is veel beter dan er later achterkomen dat de verkeerde mensen bij elkaar zijn gezet.
- Zorg voor tijd en mogelijkheid  
Geef mensen de tijd en de mogelijkheid om relaties op te bouwen. Als de top er gezamenlijk uit is, is er in (grote) organisaties vaak nog een lange weg te gaan tot de medewerkers op de werkvloer elkaar ook hebben gevonden.
- Zorg voor een win-win situatie  
Starten met samenwerking vanuit alleen financieel gewin of uitgaand van een eigen tekort is vaak geen vruchtbare grond voor een samenwerking. Samenwerken is balanceren tussen eigen belang en goede intenties.
- Laat het tempo bepalen door de ontwikkeling en niet andersom  
Onderhandelingen in een samenwerking lopen in de pas met het ontwikkeltraject van de samenwerking zelf. Er is een afhankelijkheid tussen de snelheid en tijd die ontwikkeling van samenwerking vergt. Zo geeft een vroeg in het samenwerkingstraject afgesloten overeenkomst vaak geen volledig en/of bruikbaar beeld.

Rosenbrand *et al* (2003) benoemen een aantal nadelen van samenwerking. Gerelateerd aan deze nadelen formuleren zij enkele belangrijke condities voor een succesvolle samenwerking:

- Keuze voor behoud van meerdere partners om afhankelijkheid van één partner te voorkomen;
- Opstellen van exclusiviteitseisen tussen samenwerkende partijen om het lekken van ongewenste kennis naar de concurrentie te voorkomen;
- Opstellen van een contract om te voorkomen dat de partner de machtspositie misbruikt;
- Inspelen op eigenbelang van de partner om opportunisme te voorkomen bij 'oneffenheden' in contracten. Dit kan door middel van gelijkwaardige partnerships te realiseren, kennis of vaardigheden te hebben waar de partner niet zonder kan en/of beeldvorming te creëren van de uniciteitswaarde van de onderneming;
- Open communicatie en een vertrouwensbasis creëren om specifieke investeringen en omschakelkosten te verhogen;
- Het gebruiken van een derde partij ('go-betweens') om spill-over en uitbuiting van vertrouwen te voorkomen.

## 2. Procesbeschrijving van multifunctionele ondernemers op zoek naar andere organisatievormen

### 2.1. Aanleiding

De multifunctionele ondernemers die zijn aangesloten bij het netwerk Waardewerken zijn, ieder op hun eigen wijze, bezig met de verdere ontwikkeling van hun bedrijf. De één breidt uit met een nieuwe tak, de ander vergroot de reeds aanwezige takken of het bedrijf wordt door de volgende generatie overgenomen. Al deze ontwikkelingen hebben bij een aantal ondernemers geleid tot vragen over het managen van het bedrijf. De ondernemers zijn op zoek naar ondernemingsvormen om een complex bedrijf als het multifunctionele landbouwbedrijf voort te kunnen zetten en te ontwikkelen, waarbij de kernwaarden van deze bedrijven niet verdwijnen. Uit de praktijk blijkt vaak dat men een betere interne organisatie bedoeld.

In dit onderdeel van het verantwoordingsdocument beschrijven we de zoektocht naar de beste bedrijfsvorm van drie multifunctionele ondernemers die bij aanvang van het project op zoek waren naar de best passende organisatievorm. Deze ondernemers hebben tijdens een tweetal bijeenkomsten en een interview een traject doorlopen dat gericht was op het komen tot de keuze van al dan niet samenwerken en de vorm van samenwerken.

### 2.2. Materiaal en methode

Samenwerken gebeurt niet alleen in de multifunctionele landbouw. Een inventarisatie bracht aan het licht dat er al veel kennis beschikbaar is. De gevonden literatuur wordt in deze rapportage verweven met de praktijkervaringen die drie ondernemers hebben opgedaan tijdens een traject waarin zij onder begeleiding van een procesbegeleider de eerste fase doorlopen hebben: komen tot de keuze of zij binnen hun bedrijf willen samenwerken met andere ondernemers.

Drie ondernemers die meedoen aan het traject om te komen tot de keuze voor samenwerking met andere ondernemers hebben aangegeven dat zij binnen hun onderneming een toegevoegde waarde zien van het samenwerken met andere ondernemers. Deze drie ondernemers hebben een programma doorlopen en zijn ondervraagd door de projectteamleden. Hiermee werd inzicht verkregen in de effecten en gevolgen van het doorlopen traject.

Het traject bestond uit twee groepsbijeenkomsten met daartussen een interview op het bedrijf. Hieronder is het traject kort uitgewerkt.

#### **Eerste bijeenkomst**

Ondernemers krijgen inzicht in hun eigen beweegredenen om een samenwerking aan te gaan met een andere ondernemer. De volgende vragen kwamen aan de orde:

- Wie ben ik,
- Wat vind ik waardevol (in mijn bedrijf en in mijn privéleven),
- Wat is mijn bedrijfsplan (de partners behandelen dat afzonderlijk),
- Wat voor een teamrollen zijn er nu al binnen het bedrijf (welke teamrollen voer ik en mijn partner uit binnen het bedrijf)
- Welke teamrollen zouden een goede aanvulling zijn voor het bedrijf?

Vanuit de eerste bijeenkomst hebben de ondernemers een huiswerkopdracht meegekregen om duidelijkheid te krijgen in het aantal uren dat besteed wordt aan de verschillende bedrijfstakken. Daarnaast kregen zij de opdracht om de bedrijfsplannen van de beide partners op één lijn te krijgen zodat er één gezamenlijk bedrijfsplan zou zijn.

## **Interview**

Het interview had tot doel om zicht te krijgen in de leerpunten van de eerste bijeenkomst. Hierbij zouden vragen aan de orde komen zoals: wat heb je geleerd, hoe heb je dat geleerd en wat heb je daar later nog mee gedaan. Ook werd er gaven de projectteamleden/interviewers aan wat zij gezien hadden. Tijdens het interview vroegen zij een reactie daarop van de ondernemers. In twee van de drie interviews leidde het interview vooral tot het doorvragen over hun ideeën en het spiegelen van die ideeën. Gezamenlijk met de interviewers en ondernemers werd gezocht naar de knelpunten en mogelijkheden om het gezamenlijke bedrijfsplan concreter te maken.

## **Tweede bijeenkomst**

Vòòr de tweede bijeenkomst hebben de ondernemers meer huiswerkopdrachten gekregen:

- Wat zijn de opbrengsten en kosten van jullie nieuwe bedrijfsplan?
- Welke investeringen moeten er gedaan worden om het plan uit te voeren en wat zijn daarvan de kosten?
- Hoe is de personele invulling?
- Schets een organogram van de nieuwe situatie.

De ondernemers presenteerden hun bedrijfsplan met de opbrengsten en kosten, de personele invulling en het organogram. De andere ondernemers reageerden hierop met vragen en adviezen.

In de bijlagen staan de vragen en opdrachten die tijdens de bijeenkomsten zijn uitgevoerd en de huiswerkopdrachten die zijn gegeven.

## **2.3. Verslaglegging van de gevolgen en effecten van een begeleidingstraject**

### **2.3.1 Het traject**

Drie multifunctionele ondernemers hebben gezamenlijk een traject doorlopen waarmee duidelijk zou worden welke vorm van samenwerken en ondernemen het best bij hen en hun doel zou passen. Rosenbrand et al. (2003) beschrijven zeven fasen in het samenwerkingstraject.

1. Aanleiding of 'trigger'. Een aanleiding die de ondernemer aanzet om voor het eerst aan samenwerking te denken. Zo'n aanleiding kan variëren van het ontmoeten van andere ondernemers to het lezen over verslechterende economische situatie.
2. Bewustwordingsfase. De ondernemer wordt zich langzaam aan bewust van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking. Deze fase is een geleidelijk rijpingsproces van het idee in het hoofd van de ondernemer. De ondernemer bakent gaandeweg af wat er met de samenwerkingsrelatie bereikt zou moeten worden (doel van de samenwerking).
3. Besluitvormingsfase 1 (ja/nee). De ondernemer de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken. Het gaat hierbij om de feitelijke go/no-go beslissing dat er moet worden samengewerkt. Dit is een soort 'voorbeslissing'. Er wordt naar een invulling en een implementatietraject toegewerkt.
4. Besluitvormingsfase 2 (de invulling). In deze fase worden allerlei (gezamenlijke) keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband.
5. Implementatiefase. In deze fase vindt de start van de feitelijke samenwerking plaats.
6. Operationele fase
7. Evaluatie

Hieronder is beschreven op welke wijze de bovenstaande fasen door de drie ondernemers doorlopen zijn.

### **2.3.2 Fase één; de aanleiding**

De eerste fase, de aanleiding of trigger, heeft bij de ondernemers plaatsgevonden vòòrdat zij aan het projectteam hun vraag/ wens uitten. De ondernemers bevonden zich volop in de bewustwordingsfase. Het traject dat zij onder begeleiding van een procesbegeleider uitvoerden had tot doel te appelleren aan de bewustwordingsfase en de besluitvormingsfasen.



### 2.3.3 Fase twee; de bewustwording

De tweede fase, de bewustwordingsfase heeft zich gedurende de bijeenkomsten en het tussenliggende interview plaatsgevonden. De ondernemer wordt zich langzaam aan bewust van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking. Deze fase is een geleidelijk rijpingsproces van het idee in het hoofd van de ondernemer(s). De ondernemer bakent gaandeweg af wat er met de samenwerkingsrelatie bereikt zou moeten worden (doel van de samenwerking).

#### **Eerste bijeenkomst**

Vòòr de eerste bijeenkomst is aan de ondernemers gevraagd om iedere partner afzonderlijk een bedrijfsplan op te stellen. De opdrachten zijn vermeld in appendix 1.

#### ***Mooiste vakantie, mooiste dat je hebt bereikt***

De deelnemers beantwoordden allereerst de volgende vragen:

- "wat is je mooiste vakantie" en
- "Stel je zit op je 85<sup>e</sup> in bejaardentehuis en krijgt van een andere huisbewoner de vraag: Waar heb je het meest van genoten in de afgelopen 85 jaar? Wat is het mooiste wat je hebt bereikt in die 85 jaar?"

Hiermee kregen we inzicht in de belangrijkste drijfveren van de ondernemers, maar ook in het gemak van loslaten van het bedrijf, het gemak van overdragen van verantwoordelijkheden, en de idealen van de ondernemer. Voor de ondernemers was het moeilijker om een leerpunt te halen uit deze vragen. Het spiegelen (vertellen wat de observator ziet) kan mogelijk leiden tot een betere bewustwording bij de ondernemers.

#### ***Afzonderlijke bedrijfsplannen***

Vervolgens werd aan de ondernemers gevraagd om ieder afzonderlijk het toekomstige bedrijfsplan op papier te zetten. Duidelijk werd dat iedere partner binnen de onderneming een ander accent legt op een schijnbaar gelijk bedrijfsplan. Deze verschillen tussen partners binnen een onderneming dienen besproken te worden en kunnen aanleiding zijn tot het aanscherpen van het gezamenlijke bedrijfsplan. We zagen tijdens de bijeenkomst duidelijk de verschillen tussen de partners binnen een onderneming. Ook werd hiermee duidelijk dat de ondernemers nog niet echt een plan hadden maar vooral vragen en denkrichtingen over de toekomst van het bedrijf. Hier kwam voor de projectteamleden al duidelijk naar voren dat voor enkele ondernemers samenwerking mogelijk niet de oplossing van hun probleem was.

Op verzoek van de ondernemers kwamen ze, met hulp van de procesbegeleider, ieder afzonderlijk tot een prioritering van onderwerpen die belangrijk zijn bij het maken van keuzes. Hieruit bleek dat een goed rendement en het verbeteren van de werkbaarheid en de organisatiestructuur belangrijke keuzepunten zijn.

#### ***Teamrollen***

De ondernemers vulden ieder de vragenlijst in voor de Belbin teamrollen. Met deze test wordt duidelijk welke rollen de ondernemers aan (kunnen) nemen binnen hun onderneming, of de ondernemers elkaar aanvullen en welke essentiële teamrol men mist binnen de onderneming.

De partners binnen een onderneming blijken vaak aanvullende teamrollen te hebben. De ondernemers waren zich hiervan al bewust en was daardoor geen aanleiding voor extra inzichten. Het was de ondernemers tijdens de bijeenkomst niet gelukt om het geleerde toe te passen op het eigen bedrijf. Vooral een monitor en een voorzitter lijkt te ontbreken binnen de ondernemingen. Deze personen zijn inzetbaar als spiegel voor de ondernemers. Zij laten zien hoe het idee/ de onderneming op hen overkomt en stellen de ondernemers vragen waarmee de ondernemers inzicht krijgen in hun bedrijf en bedrijfsvoering. Een voorzitter of monitor kunnen ondernemers inhuren of vanuit hun eigen netwerk inschakelen.

Conclusie eerste bijeenkomst deelnemers:

De deelnemers gaven aan het eind van de bijeenkomst aan dat zij niet veel extra inzichten hadden gekregen. Veel was al bekend bij hen. De ondernemers hebben juist moeite met de implementatie van het geleerde, het toepassen.

Conclusie eerste bijeenkomst projectteamleden:

Een groepsbijeenkomst belemmert mogelijk de implementatie van het geleerde. Het projectteam vroeg zich af of een individuele benadering de ondernemers verder helpt dan een groepsbijeenkomst.

### **Interview**

Tijdens de eerste bijeenkomst hebben projectteamleden leermomenten waargenomen bij de projectleden. Deze leermomenten/ het geleerde zijn tijdens het interview bij de betreffende ondernemer neergelegd. Aan de ondernemers werd gevraagd om daar een reactie op te geven. Herkenden ze het geleerde? Hoe en waardoor hebben ze het geleerd? Wat hebben ze daarna nog met het geleerde gedaan? Uit het interview bleek dat de ondernemers zich vaak niet bewust waren van het feit dat ze iets geleerd hebben. Dit blijkt ook uit hun reactie aan het eind van de eerste bijeenkomst. Zij gaven aan dat zij niet veel extra inzichten hadden gekregen.

Het interview werd vervolgd door te vragen naar het huiswerk (de ondernemers was gevraagd om per bedrijfstak de taken en het daarvoor benodigde aantal uren op te schrijven) en het gezamenlijke bedrijfsplan. Uit de antwoorden van deze vraag bleek dat men niet gekomen was tot het gezamenlijke bedrijfsplan. De ondernemers lieten de interviewers kritische vragen stellen over de huidige onderneming en de plannen. De interviewers probeerden de onderliggende vragen van de ondernemers naar voren te halen door steeds "waarom" vragen te stellen. Uit de interviews bleek dat twee van de drie ondernemers vooral vragen hebben rond 1) het invullen van arbeid en 2) geld als beperkende factor om arbeid in te huren. De derde ondernemer wil graag activiteiten op het bedrijf, maar wil niet zelf arbeid erin steken en de leiding nemen. De eerste twee ondernemers lijken dus meer vragen te hebben ten aanzien van het rendabel maken van de activiteiten, de derde ondernemer lijkt daadwerkelijk op zoek naar een samenwerkingsvorm of een zelfstandig ondernemer die gebruikt maakt van het bedrijf.

Conclusie van de ondernemers na het interview:

De ondernemers hebben door het interview meer duidelijkheid gekregen in de vraagstelling en kunnen daarmee aan de slag om te komen tot een bedrijfsplan.

Conclusie van de interviewers:

De echte vraag of het echte probleem van de ondernemers was nog niet duidelijk tot het moment van het interview. Ondernemers dachten dat een andere ondernemersvorm de oplossing zou zijn voor hun probleem of vraag, maar nu de vraag duidelijk is blijkt, in twee van de drie gevallen, het geen antwoord te zijn op hun echte vraag. Het is van belang om een doorvraag gesprek aan het begin van het traject te voeren.

### **Tweede bijeenkomst**

Vòòr de tweede bijeenkomst werd aan de deelnemers gevraagd om van hun bedrijfsplan concreter te maken door (zie appendix 2):

- De opbrengsten en kosten in te schatten
- Een inschatting te maken van de kosten voor investeringen.
- De personele invulling duidelijk te krijgen?
- Een organogram van de nieuwe situatie te schetsen.

Bij aanvang van de tweede bijeenkomst was al duidelijk dat bij twee van de drie bedrijven het thema ondernemersvormen en samenwerking met andere ondernemers al was losgelaten. Tijdens de bijeenkomst werd vooral toegewerkt naar het ondersteunen van de ondernemers bij het maken van keuzes.

Tijdens de bijeenkomst werden de bedrijfsplannen afzonderlijk besproken. De bedrijfsplannen waren op dat moment de gezamenlijk plannen van de partners. Eén ondernemersechtpaar was tot een meer uitgewerkt bedrijfsplan gekomen. Zij lichtten hun plannen toe. De toehoorders stelden hen vervolgens vragen ter informatie, om het plan duidelijker te krijgen. Op het moment dat het plan duidelijk was uitgelegd konden de toehoorders adviezen geven. De ondernemers reageerden daarop en sloten de sessie af met datgene wat zij extra meegekregen hadden van de toehoorders tijdens de sessie. Deze sessie heeft de ondernemers het volgende op geleverd: de taken en verantwoordelijkheden moeten duidelijk op papier, ze bekijken de verschillende contractmogelijkheden, ze gaan bepaalde stappen nog concreter maken en ze zullen een alternatief scenario opstellen.

Het andere ondernemersechtpaar dat niet verder zocht naar samenwerking, hadden de plannen minder concreet. Van dit echtpaar was bij deze bijeenkomst één persoon aanwezig. Tijdens de sessie werd zij meer begeleid in de keuze door van alle activiteiten het volgende op een rijtje te zetten:

- Financieel rendement,
- De positieve en negatieve punten en
- De eerste gedachte over het al dan niet voortzetten van de activiteiten.

De toehoorders stelden hierover informatieve vragen waarbij ook de investeringen aan de orde kwamen. Vervolgens gaven de toehoorders adviezen. Deze sessie leverde op dat zij anders naar een bepaald dilemma is gaan kijken. Binnen een periode van anderhalve maand na de bijeenkomst hebben deze ondernemers een duidelijk beeld van de toekomstige opzet van het bedrijf en zijn daarmee voortvarend aan de slag gegaan.

De ondernemer die graag zijn ambities door een andere ondernemer wil laten uitvoeren werd tijdens deze sessie begeleid in het duidelijker krijgen van de overgebleven vragen. De toehoorders gaven aan wat volgens hen de vragen waren die de ondernemer heeft. Vervolgens zijn de vragen gerangschikt naar belangrijkheid of volgorde van oplossen. De toehoorders vertelden de ondernemer hoe het overkomt op een potentiële samenwerkende ondernemer als nog niet duidelijk is wat de taken, verantwoordelijkheden en de “speel”ruimte van die ondernemer zijn. De ondernemer heeft dit ter harte genomen.

Conclusies van de ondernemers na deze bijeenkomst was dat het stellen van vragen bij de meeste ondernemers leidde tot herkenning van de pijnpunten. De reacties van de toehoorders kan ertoe leiden dat duidelijk wordt waar het plan nog te vaag is.

Conclusies van de interviewers na deze bijeenkomst was dat een dergelijke sessie een ondernemer verder kan helpen met het scherper krijgen van het bedrijfsplan. Deze methode lijkt minder zinvol als er nog geen bedrijfsplan ligt. De hulp die de procesbegeleider gegeven heeft had misschien in een individuele sessie effectiever geweest.

#### 2.3.4 Fase drie: Besluitvormingsfase 1

Deze fase, waarin de ondernemer de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken neemt, is gemaakt door alle ondernemers. De ondernemer die zijn ambities waar wil maken door een andere ondernemer dat uit te laten voeren, zet zijn plan naar alle waarschijnlijkheid door om een samenwerking aan te gaan met een andere ondernemer of organisatie. Deze ondernemer heeft echter nog niet volmondig ja gezegd tegen het idee omdat er bepaalde vragen zoals: “kan ik mij distantiëren van de andere onderneming op mijn erf?” en “wat is mijn reactie als de andere ondernemer zijn tak niet leidt zoals ik dat zou willen?” Het gaat om de feitelijke go/no-go beslissing dat er moet worden samengewerkt. De ondernemer zou hierin verder geholpen kunnen worden door een coach of een monitor (Belbin teamrol).

De andere twee ondernemers hebben er bewust voor gekozen niet te gaan samenwerken met andere personen. Zij hebben tijdens de bijeenkomsten duidelijk gekregen waar de pijnpunten van de bedrijfsvoering zaten en hebben daarop geanticipeerd. Zij pakken de interne bedrijfsvoering aan.

#### 2.3.5 Fase vier tot en met zeven: Besluitvormingsfase 2 (de invulling) tot en met evaluatie

Deze fasen zijn door geen van de ondernemers bereikt. In deze fasen worden 1) allerlei (gezamenlijke) keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband 2) vindt de start plaats van de feitelijke samenwerking, 3) vindt de werkelijke uitvoering plaats van de samenwerking en 4) wordt de samenwerking geëvalueerd.

De hieronder aanbevolen richtlijnen en tips kunnen dan van toepassing zijn. Zodra duidelijk is dat de ondernemer kan en wil samenwerken met een andere ondernemer of organisaties, kunnen de onderstaande adviezen in acht genomen worden.

Boonstra (2007) benoemt een per discipline invalshoek faalfactoren en succesvoorwaarden. De discipline invalshoek van bestuurskunde wordt in dit rapport achterwege gelaten. De focus in dit rapport ligt niet op publiek-private samenwerking.

Disciplinaire invalshoek	Faalfactor
Bedrijfskunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kortetermijnoriëntatie van management op winstgevendheid en rendement</li> <li>• Dominante technisch-financiële oriëntatie op innovatieprocessen</li> <li>• Onvoldoende besef van klantvragen bij innovatieprocessen</li> <li>• Beheersingsgerichte en lineaire aanpak bij innovatieprocessen</li> <li>• Onvoldoende visie op gemeenschappelijke doelstellingen en ambities</li> <li>• Onvoldoende transparantie over financieringen, investeringen en opbrengsten</li> </ul>
Organisatiekunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontbreken van specifieke kennis over bestaande relaties en allianties</li> <li>• Gebrek aan vertrouwen tussen de partners bij de start van de alliantie</li> <li>• Gehechtheid aan formele procedures en hiërarchie bij de inrichting van de alliantie</li> <li>• Onvoldoende oog voor het bundelen van kennis en het benutten van ervaringen</li> <li>• Onvermogen om te leren van gemaakte fouten in alliantievorming</li> </ul>
Sociale wetenschappen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig aandacht aan het articuleren van gemeenschappelijk belang</li> <li>• Stereotypering en uitsluiting van partners met een belang in de alliantie</li> <li>• Onevenwichtige machtsbalans met te grote afhankelijkheden in het netwerk</li> <li>• Geringe investering in de opbouw van vertrouwen tussen de partners</li> <li>• Onvoldoende reflectie op de wijze van samenwerken en verbetermogelijkheden</li> <li>• Onduidelijkheid over de wijze waarop besluiten worden genomen</li> <li>• Verwarring over wie wat doet en gaat doen in de samenwerking</li> <li>• Onvermogen om taakconflicten te scheiden van relationele conflicten</li> <li>• Onvermogen om taaktconflicten te hanteren als onderdeel van de samenwerking</li> <li>• Onbegrip tussen disciplines met verschillende achtergronden en werkwijzen</li> <li>• Angst om autonomie te verliezen en afhankelijk te worden</li> <li>• Gebrek aan open communicatie over individuele onzekerheden</li> <li>• Veronachtzaming van bewuste en onbewuste belevingen en betekenissen</li> </ul>

Disciplinaire invalshoek	Succesvoorwaarde
Bedrijfskunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparantie over financiering, investering en opbrengsten</li> <li>• Heldere contractuele arrangementen op financiële en juridische aspecten</li> <li>• Centrale coördinatie en ondersteuning voor alliantievorming en besturing</li> <li>• Gericht evalueren van allianties en alliantievorming om daarvan te leren</li> <li>• Gebruik van prestatie-indicatoren voor evalueren en bijsturen van allianties</li> <li>• Kennisontwikkeling over de vorming en het functioneren van succesvolle allianties</li> <li>• Methodiekontwikkeling voor alliantievorming</li> <li>• Investeringen in alliantiespecifieke hulpbronnen</li> <li>• Transparantie in de uitwisseling van informatie</li> <li>• Samenwerken bij het oplossen van problemen</li> <li>• Vermogen om conflicten op te lossen</li> </ul>

Organisatiekunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in vertrouwensontwikkeling bij vorming allianties</li> <li>• Bewust investeren in samenwerkingsvaardigheid en relatiemanagement</li> <li>• Evalueren van samenwerkingsrelaties en investeren in verbetering</li> <li>• Bespreken van samenwerkingsproblemen om daarvan te leren</li> <li>• Formuleren van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelstellingen</li> <li>• Expliciteren van visies, motieven en risicopercepties</li> <li>• Helderheid over gewenste bijdragen en mogelijke effecten voor reputatie</li> <li>• Intensieve uitwisseling van informatie over voortgang en behaalde successen</li> </ul>
Sociale wetenschappen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciet bespreken van doelen, motieven, normen en waarden</li> <li>• Investeren in ontwikkeling van vertrouwen en samenwerkingsrelaties</li> <li>• Betrekken van alle relevante partijen bij probleemanalyse en ambitieformulering</li> <li>• Reflecteren op samenwerkingsrelaties om daarvan te leren</li> <li>• Leren samenwerken te zien als een specifieke en uitdagende opgave</li> <li>• Inrichten van leerprocessen om te leren van de wijze van samenwerking</li> <li>• Aandacht voor continuïteit in persoonlijk relaties</li> <li>• Problemen tijdig signaleren, benoemen, bespreken en oplossen</li> <li>• Onderscheid maken in machtsproblemen, relatieproblemen en taakproblemen</li> <li>• Taakproblemen benutten als creatieve bron voor vernieuwing</li> <li>• Verschillen in disciplinair denken expliciet maken en aandacht geven</li> <li>• Bewust delen van onzekerheden en angsten om afhankelijkheid te verliezen</li> <li>• Delen van betekenissen en belevingen van de samenwerkingspartners</li> <li>• Experimenteren en daarop reflecteren om ervan te leren</li> </ul>



### 3. Analyse en reflectie vanuit het begeleidingstraject ondernemers

Het begeleidingstraject met de multifunctionele ondernemers leidde tot de volgende inzichten:

1. Er zijn veel motieven om te kiezen voor samenwerking. De ondernemers hebben de volgende motieven genoemd:

- professionelere multifunctionele takken
- een extra activiteit zonder dat het extra tijd kost
- mijn eigen vaardigheden en capaciteiten aan te vullen
- meer structuur in de organisatie te krijgen
- dat het mijzelf niet gelukt is om een bepaalde tak goed in te vullen
- meer activiteiten op het erf te krijgen
- dat personeel te duur is
- dat er te weinig tijd is om het zelf goed te doen
- dat andere dingen ook leuk zijn
- dat er nog zoveel mogelijk is op het bedrijf
- dat er geen geld is om iets anders op te zetten
- er geen energie meer is/vrijheid in het gedrang komt

2. Ondernemers zijn zich niet bewust van het werkelijke probleem. Er wordt veelal in oplossingen gedacht zonder dat de probleemstelling duidelijk is. Het probleem omvat vaak een kluwen aan problemen. Het is moeilijk om dan de kern van het probleem te definiëren.

Vaak wordt gedacht dat samenwerking met andere ondernemers of organisaties de oplossing is voor een probleem (zie boven). De probleemstelling en de omvang van het effect van de gekozen oplossing wordt vaak niet goed overzien.

3. Multifunctionele ondernemers hebben vaak wel inzicht in hun kennis, kunde en capaciteiten, maar kunnen dat moeilijk doorvertalen naar de daardoor ontstane beperkingen voor het bedrijf en mogelijk oplossingen.

4. Ondernemers praten liever over concrete plannen dan over henzelf, hun drijfveren en hun beste eigenschappen voor het bedrijf. Juist door goed inzicht te hebben waar de kracht en beperkingen liggen van hun eigen "ik" kunnen ze hun bedrijf aanpassen aan hun eigen "ik". Hiermee blijft de energie van de ondernemer vaak behouden en wordt de kennis en kunde vaak optimaal ingezet. Praten over zichzelf is echter moeilijker voor personen die niet in teams samenwerken dan het praten over hun ideeën en plannen.

7. Een intake-gesprek voor aanvang van het begeleidingstraject is noodzakelijk om het echte probleem te identificeren bij de ondernemers. Met een goed intake gesprek en daarmee een goede selectie van ondernemers zou mogelijk wel geleid hebben tot het vinden van organisatievormen voor de bedrijven.

8. Interne organisatie is iets anders dan organisatievormen. We hebben gezien dat twee van de drie deelnemende bedrijven de interne organisatie van de bedrijven hebben aangepast. Samenwerking en andere vormen van organisatie (...) hebben bij deze bedrijven geen rol gespeeld.

8. Bepaalde vormen (teamrollen identificatie, afzonderlijke bedrijfsplannen bespreken in de eerste bijeenkomst) in de workshop waren minder geschikt om het in een groep uit te voeren, andere vormen hadden we beter wel in een groep kunnen houden.

9. Deze multifunctionele ondernemers zijn van nature niet bang om samenwerking te zoeken met andere personen en organisaties. Het blijft echter de vraag of ze werkelijk een samenwerking aan kunnen gaan met andere ondernemers of organisaties.





## Literatuur

Rosenbrand, Drs. M.E., Dirks, Drs. F.R., Meijaard, Dr. J., Kansrijker door samenwerking, Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen, EIM, rZO, ISBN 90-371-0905-5, 2003

Kaats, Edwin, Opheij, Wilfrid, Besturen in complexe omstandigheden, Openbaar bestuur, blz. 25-28, januari 2009

Boonstra, Prof. Dr. J.J., Ondernemen in allianties en netwerken, M&O Tijdschrift voor management en organisatie, nummer 3/4, mei/augustus 2007

Groot, Luuk de, Roelofswaard, Albert, Samenwerken tussen organisaties, Kiezen van vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing, z.j.

Klein Woolthuis, R., Winnen kan ook samen, Handleiding voor samenwerking, Ministerie van Economische Zaken, projectgroep Pionier!, 1999

De Hondt, Paul, Handboek voor vrije beroepen, Samenwerken in associatie, FVIB – Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen, Kluwer, ISBN 978-90-46-50930-2, Brussel, 2007



## Bijlagen

### Bijlage 1. Opdrachten tijdens eerste bijeenkomst

Doel	Aanpak
Ontdekken: wat is voor jou belangrijk in privé en werk	Case "De terugblik van de bejaarde ik" Je zit op je 85 <sup>e</sup> in bejaardentehuis en krijgt van andere huisbewoner de vraag: 1. Waar heb je het meest van genoten in de afgelopen 85 jaar? 2. Wat is het mooiste wat je hebt bereikt in die 85 jaar? Dit eerst uitwisselen in duo's en vervolgens zelf vertellen
Voorstellen plannen aan elkaar	Welk plan of idee heb je voor jouw bedrijf? Waarom dit plan/idee? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ieder maakt beschrijving tekening op flap en licht dit toe</li> <li>o Per idee: reflectie hierop, op bijv. volgende punten <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wat valt je op?</li> <li>o Anders dan bestaande situatie?</li> <li>o Uitbreiden/inkrimpen?</li> <li>o Hoeveel personen betrokken</li> <li>o Werkplezier</li> <li>o Jouw rol</li> </ul> </li> </ul>
Inzicht in eigen functioneren in een groep	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Belbin-teamrollen invullen voor je zelf <a href="http://www.leren.nl/rubriek/loopbaan/vaardigheden_op_het_werk/team/belbin/">http://www.leren.nl/rubriek/loopbaan/vaardigheden_op_het_werk/team/belbin/</a></li> <li>o Idem voor je partner</li> <li>o Uitleg Belbin rollen (begeleider)</li> <li>o In duo met partner: samen bespreken of je uitkomsten herkent, aan de hand van ervaringen uit het verleden: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ervaringen waarin je de aangetoonde voorkeursrollen vervulde</li> <li>o Ervaringen waarin je rollen vervulde die minder aansluiten bij je voorkeursrollen</li> </ul> </li> <li>o Plenair: Wat heb ik hiervan geleerd over mezelf bij samenwerking in een team?</li> </ul>
Inzicht in: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Elkaars kwaliteiten</li> <li>o Oorzaken voor wel en niet prettig samenwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Omschrijf drie kwaliteiten die jij hebt op het gebied van samenwerken</li> <li>o Kies er samen met partner één uit waarmee je kernkwadrant geheel uitwerkt Kwaliteit (hier krijg je compliment voor) -&gt; valkuil (je zou niet zo ... moeten zijn) -&gt; ontwikkelpunt (je zou wat meer .... moeten zijn) -&gt; allergie (hier erger je je blauw aan)</li> <li>o Doe dit ook voor andere partner</li> <li>o Benoem situaties in jullie samenwerking waarin: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Je elkaars kwaliteiten meemaakte</li> <li>o Je last had van elkaars valkuilen en allergieën</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Plan verder uitwerken</li> <li>o Rekening houden met interesses en kenmerken van ondernemers</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Welke teamrollen missen we in ons bedrijf?</b> Wie zou die rollen op zich kunnen nemen? Één van bestaande medewerkers? Of nieuw aan te trekken persoon?</li> <li>2. <b>Bespreek de individuele plannen zoals die tijdens de eerste dag zijn gepresenteerd in de groep:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Zijn er verschillen van inzicht tussen partners over het plan?</li> <li>b. Zo ja, wat zijn de verschillen? En wat zijn de overeenkomsten?</li> <li>c. Zet voor en nadelen van beide plannen naast elkaar. Denk daarbij o.a. aan werkplezier, rendement en risico's</li> <li>d. Wat betekent dit voor een gezamenlijk plan?</li> </ol> </li> <li>3. <b>Werk een gezamenlijk bedrijfsplan uit:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Omvang bedrijf</li> <li>b. Hoofdtakken/activiteiten</li> <li>c. Investerings: is er sprake van investeringen? Zo ja, waarin en voor welk bedrag? Maak een overzichtje.</li> <li>d. Veranderingen in opbrengsten en kosten t.o.v. de huidige situatie.</li> </ol> </li> </ol>

	<p>Maak een overzichtje dat ook gevolgen voor winst en liquiditeitsverloop aangeeft.</p> <p>4. <b>Wat zijn taken/verantwoordelijkheden voor de bestaande werkers</b> in het bedrijf? Hoeveel uren per jaar horen daar bij?</p> <p>5. <b>Voor welke taken/verantwoordelijkheden worden nieuwe medewerkers/mede-ondernemers gezocht?</b> Voor hoeveel uur per jaar?</p>
	<p>1. Wat geleerd over je zelf (opschrijven)?</p> <p>2. Wat over plan partner (opschrijven)?</p> <p>3. Wat betekent dit voor verdere planvorming voor het bedrijf (plenair benoemen)?</p> <p>4. Opmerkingen over programma</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Sluit het aan bij jullie fase in persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsontwikkeling?</p> <p style="padding-left: 20px;">b. Wat gemist?</p>

## **Bijlage 2. Huiswerkopdracht voor tweede bijeenkomst**

Tijdens de tweede bijeenkomst komen de planbeoordeling en –ontwikkeling centraal te staan. Het is dan ook belangrijk om de plannen ook zo goed mogelijk in beeld te hebben. De volgende pagina's kunnen ondersteunen om de plannen in beeld te brengen voor een drietal aspecten:

1. Investerings en financiering
2. Opbrengsten en kosten
3. Personele invulling (personen en te besteden uren)
4. Organogram: organisatorische opzet

Hieronder worden ze alle vier kort toegelicht. De gegevens van het eigen bedrijf kunnen ingevuld worden op de pagina's hierna.

### **6. Investerings en financieringen**

In dit overzicht kun je alle te investeren bedragen invullen. Aan het eind kunnen ze opgeteld worden en kan aangegeven worden of de investering gebeurt met eigen of geleend geld. In geval van geleend geld kunnen dan ook de gevolgen voor de extra te betalen rente en aflossing worden berekend. De investeringen voor de verschillende takken binnen het bedrijf, kunnen apart worden weergegeven. Voor iedere tak is er een aparte kolom beschikbaar. Wanneer er meerdere alternatieve plannen voor het bedrijf zijn, moet dit overzicht meerdere keren ingevuld worden. Tenzij de afzonderlijke takken de alternatieven zijn. Dan kan het allemaal op één formulier naast elkaar in de vier kolommen waarin dus vier takken passen.

### **7. Opbrengsten en kosten**

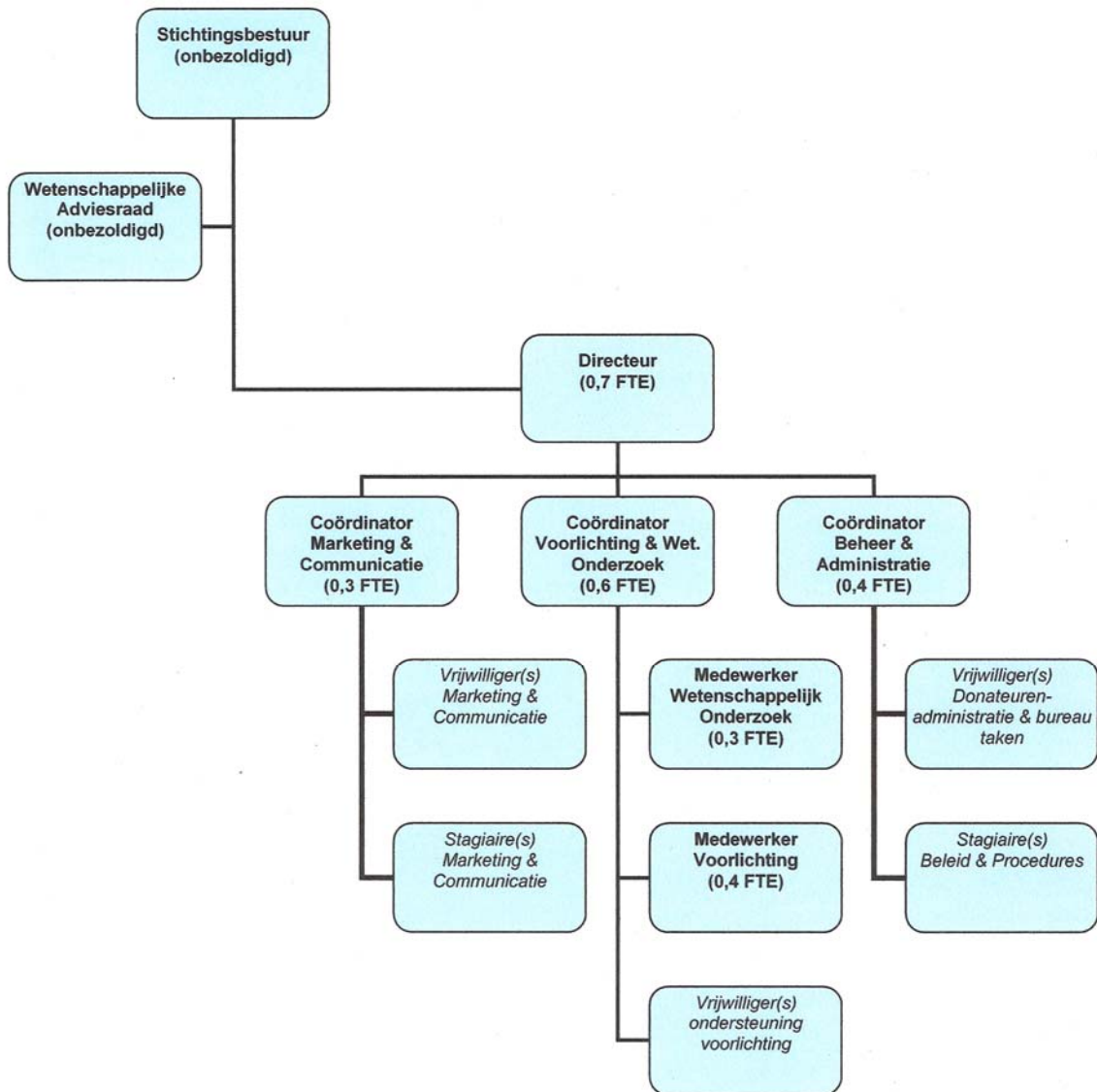
Op ongeveer de zelfde wijze als bij investeringen, kunnen in dit overzicht opbrengsten en kosten onder elkaar worden gezet. Het verschil tussen beide is het resultaat. Onder de kosten vallen niet alleen de jaarlijkse uitgaven maar ook eventuele afschrijvingen op investeringen in bijv. gebouwen, machines, productierechten en goodwill.

### **8. Personele invulling van het bedrijf**

In dit overzicht worden alle (toekomstige) medewerkers opgenomen en voor iedere bedrijfstak wordt vervolgens aangegeven hoeveel uur de betreffende medewerker besteed aan die tak.

### **9. Organogram**

Hiervoor is geen formulier opgenomen. Het gaat er om dat er een organogram wordt getekend waarin is aangegeven hoe de verschillende takken zijn georganiseerd ten opzichte van elkaar. Onderstaande afbeelding is een voorbeeld van een organogram



Wanneer er meerdere alternatieve plannen voor één bedrijf zijn, zullen de formulieren ook meerdere keren ingevuld moeten worden, tenzij iedere tak een plan op zich is. Dan past het meestal wel op één formulier. Wanneer iemand van adviseur of boekhouder al compleet ingevulde schema's en opstellingen heeft, voldoen die uiteraard ook om het bedrijfsplan toe te lichten.

**Bijlage 3. Investeringsplannen voor de takken**

	Tak binnen bedrijf				Totaal
	.....	.....	.....	.....	
Investering in:					
Totaal					
Financiering vanuit:					
Eigen middelen					
Extra lening					
Gevolgen voor:					
Extra uitgaven rente					
Extra aflossingen					

**Bijlage 4. Opbrengsten en kosten van de plannen**

	Tak binnen bedrijf				
	.....	.....	.....	.....	Totaal
Opbrengsten:					
Totaal opbrengsten					
Kosten:					
Totaal kosten					
Resultaat = Opbrengsten- Kosten					



**Bijlage 5. Personele invulling van het bedrijf**

- Vul de takken in onder "Tak binnen bedrijf"
- Vul medewerkers/ondernemers in in de meest linkse kolom
- Vul vervolgens de aantallen uren per medewerker/ondernemer per jaar in voor de aanwezige of gewenste takken
- Tel de totalen op om zicht te krijgen op de totale werklast

Tak binnen bedrijf										
									Totaal per persoon	
	.....		.....		.....		.....			
Medewerker/ondernemer	nu	plan	nu	plan	nu	plan	nu	plan	nu	plan
Totaal aantal uren per tak										







---

stelsel

innovatie

---