



Geef je samenwerking kleur

Persoonlijkheid

Visie

Overleg

Financieel

Uitbatingvorm

Rolverdeling

Toekomst

Arbeids
organisatie



Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
in dienst op de werkvloer



INTRODUCTIE

De brochure die voor je ligt, werd ontwikkeld door het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. Ze heeft tot doel om zowel de opvolger als de overdrager van een land- of tuinbouwbedrijf uit te dagen om voldoende stil te staan bij de samenwerking op het bedrijf over de generaties heen.

Vaak zullen na een eerste overname opvolger en overdrager nog enkele jaren samen instaan voor de bedrijfsvoering en samen beslissingen nemen. Dit is een proces waarbij de verantwoordelijkheden doorheen de jaren verschuiven. Zelden wordt voldoende stilgestaan bij hoe dit proces van samenwerken en overdracht van bevoegdheden nu werkelijk verloopt. Dat kan leiden tot conflicten en wrijvingen. Vooraf goed bespreken hoe jullie de samenwerking op het bedrijf willen aanpakken, is absoluut noodzakelijk. Om die reden willen de partners van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging toekomstige overdragers en opvolgers de nodige handvaten en oefeningen geven om na te denken over de verschillende aspecten die van belang zijn bij het vormgeven van een samenwerking tussen opvolger en overdrager. In deze brochure zijn acht thema's opgenomen die hier dieper op ingaan, elk vanuit een specifieke invalshoek.

We wensen alle opvolgers en overdragers alvast een succesvolle samenwerking toe!

Partners van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging is een initiatief van



INHOUD

Introductie.....	1
Hoe deze brochure gebruiken?	3
Profiel van de samenwerking	4
Persoonlijkheid in interactie.....	5
Visie voor het bedrijf	15
Overleg	21
Arbeidsorganisatie.....	26
Rolverdeling	33
Financieel inzicht.....	38
De uitbatingvorm	44
Toekomst.....	47
En nu?	54

HOE DEZE BROCHURE GEBRUIKEN?

Ben jij een opvolger of overdrager van een land- of tuinbouwbedrijf? Dan behoor jij tot de doelgroep van deze brochure. We willen je de nodige aanknopingspunten geven om het gesprek over de samenwerking aan te gaan met je opvolger of je overdrager.

Het is mogelijk om zelfstandig met deze brochure aan de slag te gaan. Heb je hier graag begeleiding bij, dan kun je de consultants van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging contacteren. Ook andere adviseurs die op je bedrijf komen, kunnen je zeker verder helpen. Alle contactgegevens vind je achteraan in deze brochure.

De brochure is opgebouwd uit acht thema's. Die behandel je onafhankelijk van elkaar.

- Persoonlijkheid in interactie
- Visie voor het bedrijf
- Overleg
- Arbeidsorganisatie
- Rolverdeling
- Financieel inzicht
- De uitbatingsvorm
- Toekomst

De opbouw van de brochure is logisch, maar natuurlijk kies je zelf in welke volgorde je de thema's aansnijdt.

Indien in jullie samenwerking een bepaald thema moeilijker ligt, kun je best met dit thema beginnen. Aangezien de brochure geschreven is voor zowel opvolger als overdrager, kunnen jullie dezelfde brochure gebruiken, maar net zo goed kunnen jullie in eerste instantie elk jullie eigen exemplaar gebruiken. De doelstelling is wel dat deze brochure jullie als opvolger en overdrager, en mogelijke bijkomende partijen, samen brengt om het gesprek over de samenwerking aan te gaan.

Voor alle oefeningen geven we aan of je de oefening



- best alleen maakt



- meteen met twee ter hand neemt



- eerst alleen bekijkt om ze nadien samen te bespreken

Het is mogelijk om dit document éénmaal, bij aanvang van de samenwerking, door te nemen en alle onderwerpen te bespreken. Nog sterker wordt het als opvolger en overdrager dit document regelmatig opnieuw ter hand nemen en kijken of er zaken veranderd zijn en misschien aangepast moeten worden. In het hoofdstuk "Financiële inzicht" wordt naar een Excel document verwezen, dit kun je terugvinden op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/samenwerking.

We hopen dat het uitvoeren van de oefeningen niet vrijblijvend blijft, maar dat opvolger en overdrager werkelijk het gesprek aangaan en tot conclusies kunnen komen. In het laatste hoofdstuk "**En nu?**" geven we de mogelijkheid om voor alle thema's een conclusie neer te schrijven en met elkaar een engagementsverklaring aan te gaan. Hiermee kunnen jullie bekrachtigen hoe jullie willen samenwerken.

PROFIEL VAN DE SAMENWERKING

Naam van het bedrijf:

Activiteiten op het bedrijf:

Onderstaand schema kan helpen om na te gaan **wie betrokken is bij het bedrijf**

Generatie van de huidige bedrijfsleiding

Naam & rol

Naam & rol

Generatie van de toekomstige bedrijfsleiding

Zoon/dochter & werk/studie

Zoon/dochter & werk/studie

Zoon/dochter & werk/studie

Zoon/dochter & werk/studie

Partner & werk/studie

Partner & werk/studie

Partner & werk/studie

Partner & werk/studie

Welke medewerkers zijn op jullie bedrijf actief?

Vaste tewerkstelling	
Flexibele tewerkstelling	
Seizoensarbeid	
Studenten	
...	

PERSOONLIJKHEID IN INTERACTIE

Zelfkennis is het begin van een succesvolle samenwerking. Bewust zijn van je eigen persoonlijkheidskenmerken is cruciaal om te leren omgaan met andere personen. Iedereen heeft een andere persoonlijkheid met goede en slechte kantjes.

Je kan automatisch beter opschieten met mensen met een vergelijkbare aard. Personen met min of meer gelijkaardige karakters kunnen zich makkelijk in elkaar verplaatsen. Moeilijker wordt het wanneer je met een andere persoonlijkheid moet samenwerken. Als je je echter bewust bent van de kwaliteiten van de andere persoon en de manier waarop hij of zij werkt, dan kan je je aanpassen in je omgang met hem of haar. Hierdoor zal de samenwerking beter lopen en zullen ieders kwaliteiten beter tot hun recht komen. Wat in het begin moeilijk leek, levert dan meerwaarde op, want twee tegenovergestelde persoonlijkheden vullen elkaar beter aan dan twee dezelfde.

In dit hoofdstuk krijg je enkele tools mee die zicht geven op je eigen persoonlijkheid en hoe deze persoonlijkheid impact kan hebben op de interactie met anderen. We staan ook stil bij communicatie. De basis van samenwerken is het communiceren met elkaar. Een goede communicatie is dan ook heel belangrijk.

Wat is jouw persoonlijkheid



Gedragsskenmerken kunnen gegroepeerd worden in vier persoonlijkheidsstijlen. Die stijlen hebben elk hun specifieke kenmerken, valkuilen en een manier van leren. Volgende oefening helpt om zicht te krijgen op jouw persoonlijkheidsstijl. [1]

Hieronder staan groepjes van vier kenmerken. Klasseer per groepje de kenmerken van 1 tot 4 waarbij 1 het kenmerk is die het minst bij je past en 4 hetgeen het best bij je past.

Geestdriftig		I
Besluitvaardig		D
Zorgvuldig		C
Loyaal		S

Voorkomend		S
Verstandig		C
Spraakzaam		I
Uitdagend		D

Inspirend		I
Volhardend		S
Hardnekkig		D
Accuraat		C

Gereserveerd		C
Innemend		I
Goedmoedig		S
Rusteloos		D

Concurerend		D
Verzoenend		S
Gezellig		I
Grondig		C

Direct		D
Vrolijk		I
Diplomatiek		C
Tactvol		S

1 Bron: <http://moniquejansse.nl/pdf/testjetalent.pdf>

Verstandig		S
Communicatief		I
Veeleisend		D
Voorzichtig		C

Vriendelijk		I
Aardig		D
Logisch		C
Ontspannen		S

Wilskrachtig		D
Tactvol		C
Empathisch		S
Speels		I

Beheerst		C
Aardig		I
Opmerkzaam		S
Koppig		D

Tel nu alle punten op per letter en noteer hieronder de score:

D

I

S

C

Totaal: **100**

Nadat je bij elk blokje het cijfer 1 tot en met 4 hebt geplaatst, tel je alle punten samen per kleur, zo kom je te weten wat jouw voornaamste stijl is. Je zult zien dat je kenmerken in elk gebied bezit. Er bestaat bijvoorbeeld geen zuivere dominante (rood) of stabiele (groen) gedragsstijl. Vele combinaties zijn mogelijk.

Wat zit er achter elke kleur? [2]

Jouw kleur zegt ook iets over jouw werkstijl. Wat zijn de sterke kanten en de mogelijke valkuilen? Hoe leert deze kleur graag?

D Dominantie (Rood)

Kernwoord: Daden!

Rode mensen willen graag winnen, zijn veeleisend en energiek. Zij overwinnen weerstanden om resultaten te bereiken. Veranderingen zien zij vooral als uitdagingen. Rode mensen nemen zelf veel initiatief en gaan concurrentie niet uit de weg. Ze beschikken over een behoorlijke dosis wilskracht om hun doelen te bereiken. Rode mensen kunnen behoorlijk kort door de bocht zijn en hebben vaak een kort lontje.

Sterke kanten - Rode mensen zijn echte aanpakkers. Geef hen een uitdaging en ze gaan er onmiddellijk mee aan de slag. Ze zijn in staat snel te beslissen en de leiding over te nemen. Thuis houdt Rood ook het grote plaatje in de gaten. Ze motiveren hun partner en kinderen om te handelen, het liefst een beetje snel. Rood heeft overal een praktische oplossing voor.

Mogelijke valkuilen - Rood dendert maar door en loopt het risico daarbij nog wel eens waarschuwingen over het hoofd te zien. Ze vinden het moeilijk om rekening te houden met gevoelens van anderen. Vaak stellen ze te hoge eisen aan anderen. Ze willen veel te veel tegelijk. Zo kunnen ze details over het hoofd zien.

Leerstijl - Rode mensen leren het liefste bij door te doen en te ervaren.

2 Bron: http://www.q4profiles.nl/download/Pieter-de-Jongh_Q4profiles_Stijl.pdf

Hoe wil Rood het liefst dat anderen met hem of haar omgaan?

- Klets niet over mij en schaad mijn vertrouwen niet.
- Vat mijn assertiviteit niet op als een persoonlijke aanval.
- Accepteer dat ik snel boos word en bedenk dat dit ook zo weer over is (vergeven en vergeten).
- Argumenteer op basis van feiten, niet op basis van gevoelens
- Wees duidelijk, kort en direct.
- Geef ruimte zodat ik mijn leiderschap kan uiten

TIP!

Tips voor Rode mensen

- Realiseer je dat je soms je doelen sneller bereikt als je geduld weet op te brengen en beter luistert.
- Je bent snel; neem af en toe de tijd om te checken of iedereen je nog volgt. Doe je dit niet, dan zal je veel zelf moeten doen.
- Door geregeld je motieven toe te lichten, creëer je meer draagvlak voor je beslissingen of acties.
- Je 'sputerende' en voor jouw gevoel 'trage' groene medemens vult jou graag aan, mits je bovenstaande punten in ogenschouw neemt.

I

Invloed (geel)

Kernwoord: Optimisme!

Gele mensen zijn enthousiast, hartelijk en grenzeloos optimistisch. Ze oefenen graag invloed uit op hun omgeving via verbale overtuigingskracht en non-verbale uitstraling of charme. Ze inspireren anderen graag om samen doelen te bereiken. Hoe hoger de score, hoe meer vertrouwen zij hebben in anderen. Sociale contacten zijn heel belangrijk voor Geel. Zij doen dingen niet graag alleen. Gele mensen handelen vooral spontaan en vol energie, maar hebben daardoor ook de neiging om in zeven sloten tegelijk te lopen. Ze worden niet graag gecontroleerd en van detailwerk lopen ze het liefst snel weg.

Sterke kanten - Gele mensen zijn echte sfeermakers. Ze staan graag in het middelpunt en scheppen een motiverende sfeer. Nieuwe vrienden maken is een koud kunstje voor Geel. Door hun ongeëvenaarde enthousiasme en optimisme functioneren gele mensen heel goed in een groep. Ze hebben geen moeite om zichzelf goed en helder uit te drukken, ook niet wanneer het om gevoelens of emoties gaat.

Mogelijke valkuilen - Geel heeft de neiging impulsief te handelen. Ze hebben moeite om hun werk consequent van A tot Z af te ronden. Geel kan overoptimistisch zijn en beslissingen puur op gevoel maken. Ze praten vaak honderduit en verliezen daarbij het einddoel uit het zicht. Ze kunnen niet goed alleen zijn en hebben een ongegronde angst voor afwijzing.

Leerstijl - Gele mensen willen steeds nieuwe zaken ontdekken.

Hoe wil Geel het liefst dat anderen met hem of haar omgaan?

- Geef mij vriendschap, genegenheid en laat me vrij.
- Stel vragen en toon betrokkenheid.
- Ga mee in mijn enthousiasme.
- Vertel af en toe dat ik goed bezig ben.
- Waardeer mijn wilde fantasie en luister naar mijn anekdotes.
- Probeer mij niet te veranderen, accepteer me zoals ik ben.
- Laat mij m'n gang gaan als ik dat wil.

TIP!

Tips voor Gele mensen

- Zet je charme in en enthousiasmeer anderen, maar doe niet alles zelf.
- Plan in je agenda altijd de helft van wat je denkt dat haalbaar is en bepaal de prioriteiten van de dag.
- Besef dat je optimistisch bent en wees realistischer bij het inschatten van anderen en jezelf.
- Zoek die 'kritische' blauwe eerder op, hij/zij kan je uitstekend helpen je plannen af te maken.
- Houd de eerste minuten je mond en vraag dan pas door.

S

Stabiliteit (groen)

Kernwoord: Harmonie!

Groene mensen zijn geduldig, attent, dienstbaar en betrouwbaar. Het zijn vaak heel goede planners. Hun talent van aandacht voor anderen komt in een stabiele leef- of werkomgeving het best tot zijn recht. Ze gedijen het beste in een ontspannen en vriendelijke atmosfeer met zekerheid en heldere afspraken. Het tempo van Groen is langzaam (vol aandacht voor alles en iedereen), maar gestaag. Groene mensen plaatsen zichzelf niet graag in de spotlights, en gaan complimenten soms uit de weg, terwijl ze hier wel naar verlangen.

Sterke kanten - Groene mensen zijn vaak de stabiele factor in een omgeving, of dat nu op de werkvloer of thuis is. Zij kunnen zich goed concentreren, goed luisteren en zijn geduldig. Aangezien zij het liefst in harmonie leven, zijn het krachtige bemiddelaars in conflictsituaties. Op groene mensen kun je echt bouwen en als vriend staan ze altijd voor je klaar.

Mogelijke valkuilen - Zodra er zich veranderingen voordoen, heeft Groen moeite om hierin mee te gaan. Bovendien vinden zij het lastig deadlines te halen zodra er meer druk op de ketel komt. Groen heeft de neiging te toegeeflijk en tolerant te zijn. Ze kunnen besluiteloos zijn en een gebrek aan initiatief hebben. Ze plaatsen zichzelf nogal eens op de achtergrond en stellen zich te afhankelijk van relaties op.

Leerstijl - Groene mensen leren door overleg en observatie.

Hoe wil Groen het liefst dat anderen met hem of haar omgaan?

- Benader me voorzichtig en aardig, ik houd niet van verrassingen.
- Argumenteer door in detail te gaan en volg een logisch stappenplan
- Maak geen misbruik van mijn goedaardigheid.
- Probeer risico's uit te sluiten.
- Laat me uitpraten, ook als het in jouw oren niet zinnig klinkt.
- Gun me de tijd mijn projecten af te maken en mijn besluiten te nemen (en als je me opjaagt, doe dat dan met een vriendelijk duwtje).
- Laat zien dat je me aardig vindt.
- Laat zien dat je waardeert wat ik doe en zeg.

TIP!

Tips voor Groene mensen

- Zorg dat jouw ideeën ook gehoord worden. Praat niet pas over jezelf als erom gevraagd wordt, neem jezelf voor soms de ruimte in te nemen.
- Wees je bewust van jouw waarde. Geef jezelf elke dag 3 complimenten.
- Stel verhelderende en verdiepende vragen. Met jouw rust help je niet alleen jezelf, ook anderen hebben er baat bij.
- Bedenk bij opgelopen emoties wat de kern is en waar je hulp nodig hebt. Ga met die korte bondige vraag (niet eerder!) naar Rode mensen. Zij zetten hun daadkracht graag voor jou in.

Kernwoord: Specialisme!

Blauwe mensen zijn nauwkeurig, geordend en perfectionistisch. Het zijn typische analisten die ervan houden dingen tot op de bodem uit te zoeken. Ze gedijen het best in een zakelijke omgeving en zijn in staat goede structuren te vormen. Beslissingen worden vaak pas genomen na uitvoerig inwinnen en afwegen van informatie. Als partner zijn deze perfectionisten moeilijk tevreden te stellen. Ze kunnen traag worden door hun te hoge kwaliteitseisen.

Sterke kanten - Blauwe mensen gaan door tot het uiterste. Zij zorgen voor alle details en brengen de kwaliteit op een hoger plan. Als advocaat van de duivel zijn ze in staat om wilde plannen realiteitszin te geven en zij zetten graag de puntjes op de i. Het zijn kritische mensen die zich volledig kunnen storten op complexe situaties.

Mogelijke valkuilen - Doordat Blauw zich zo kan vastbijten in een probleem loopt hij/zij het risico verstrikt te raken in details. Blauwe mensen hebben moeite om dingen los te laten en te delegeren. Bovendien zijn ze overgevoelig voor kritiek en bang om fouten te maken. Blauw denkt te voorzichtig en pessimistisch. Nieuwe dingen probeert hij/zij slechts aarzelend.

Leerstijl - Blauwe mensen leren door theorie en nadenken.

Hoe wil Blauw het liefst dat anderen met hem of haar omgaan?

- Gun me de tijd om alleen te zijn en mijn gedachten te analyseren.
- Overtuig mij door cijfers en feiten. Emoties werken averechts.
- Spreek eerlijk en oprecht met me.
- Onthoud dat ik alleen afstandelijk en onaangenaam overkom omdat ik niet overhaast wil worden.
- Maak er geen grapjes omheen, ik neem je dan niet meer serieus.
- Als ik geïrriteerd raak is het omdat ik mezelf niet kan uiten.
- Onthoud dat ik een hekel heb aan luidruchtige en onnauwkeurige mensen.
- Laat me mijn privacy en zelfstandigheid.

TIP!

Tips voor Blauwe mensen

- Wees niet te veeleisend voor jezelf en anderen. Realiseer je dat wat voor jou 60% is meer dan goed is voor de mensen om je heen.
- Deel bij het uitwerken van projecten tussentijds waar je mee bezig bent en check of je nog aansluiting hebt met de anderen.
- Plan regelmatig tijd voor jezelf waarin je ongestoord je to-do lijstjes kan afronden. Leg ook aan anderen uit dat jij dit nodig hebt en dat je dat het liefst alleen doet.
- Vraag hulp aan die gele 'blabla' persoon om mensen te enthousiasmeren over jouw ideeën.

We hopen dat dit testje je wat inzicht heeft gegeven in jouw persoonlijkheidsstijl.

De kunst is om optimaal gebruik te maken van je eigen en elkaars talenten. Probeer de komende maand eens je kleurenbril op te zetten als je naar je omgeving kijkt: wie heeft welke dominante kleur (gedragstijl) en hoe kunnen jullie elkaar het beste aanvullen? Hoe er rekening mee in je omgang met hem/haar. Je zult zien dat je er zelf heel energiek van kan worden én dat je anderen een plezier kunt doen door aanspraak te maken op hun talenten.

Schrijf hieronder ook even op wat je met name uit jouw kleurencombinatie leert:

Ik moet oppassen met	Ik herken dit in

Wat leer je uit deze oefening over de mensen waarmee je samenwerkt? En wat over de eventuele partner?

Persoon met wie ik samenwerk	Kleur	Positieve punten	Waarop moet ik in mijn omgang met hem of haar letten

Kernkwaliteiten



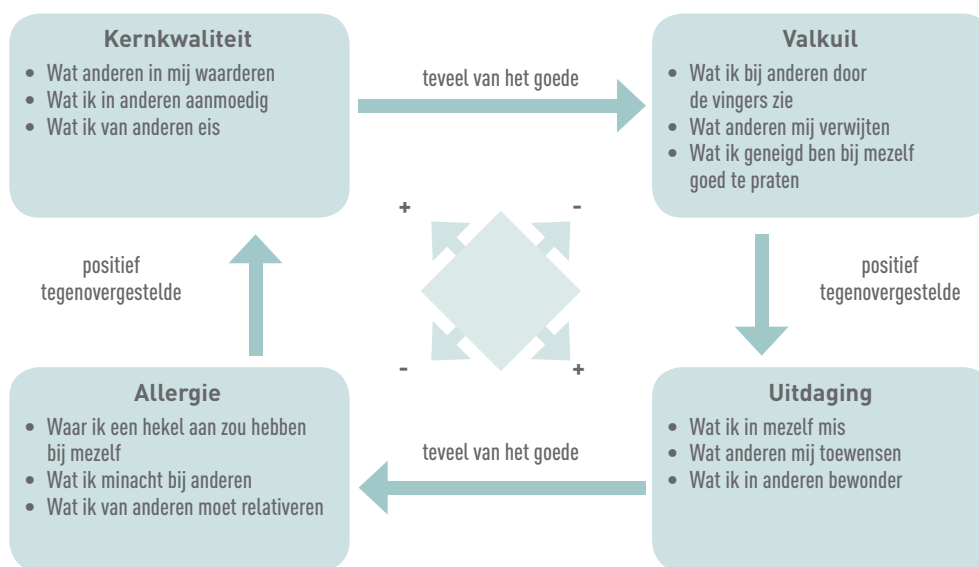
We bouwen hier even op verder door je kernkwaliteiten in kaart te brengen. Dit is een goede manier om zicht te krijgen op je sterke en zwakke punten. Volgens bedenker Daniel Ofman zijn je **kernkwaliteiten** jouw specifieke sterktes: ze maken je tot wie je bent.

Kwaliteiten kunnen ook **valkuilen** zijn, met name wanneer je er te ver in gaat. Dan krijg je een vervorming van de kwaliteit. Heb je bijvoorbeeld veel zelfvertrouwen dan kan je arrogant worden. Net zoals iedereen kwaliteiten heeft, heeft ook iedereen valkuilen.

Valkuilen van een ander, noemen we **allergieën**. Als een andere persoon doorschiet in een bepaalde kwaliteit kan dat bij jou irritatie oproepen. Zo'n irritatie/allergie heeft vaak te maken met een kwaliteit van jezelf. Als je bijvoorbeeld zelf erg behulpzaam bent, kan je je erg storen aan onverschilligheid.

Achter allergieën schuilen weer **uitdagingen**. Die vervelende eigenschap waar jij je aan ergert bij de ander is zijn kwaliteit waar hij in is doorgeschoten, en daar kan je van leren. De kwaliteit achter die allergie kan voor jou een belangrijk ontwikkelpunt, een uitdaging zijn. Is iemand bijvoorbeeld innovatief en daarin doorgeschoten zodat hij wat zweverig is? Grote kans dat innovatief zijn een uitdaging is voor jou, omdat je zelf soms te statisch of star kan zijn. Je kan dus veel leren van de mensen waar je je het meest aan ergert.

Deze figuur geeft dit kort en bondig weer [3]:



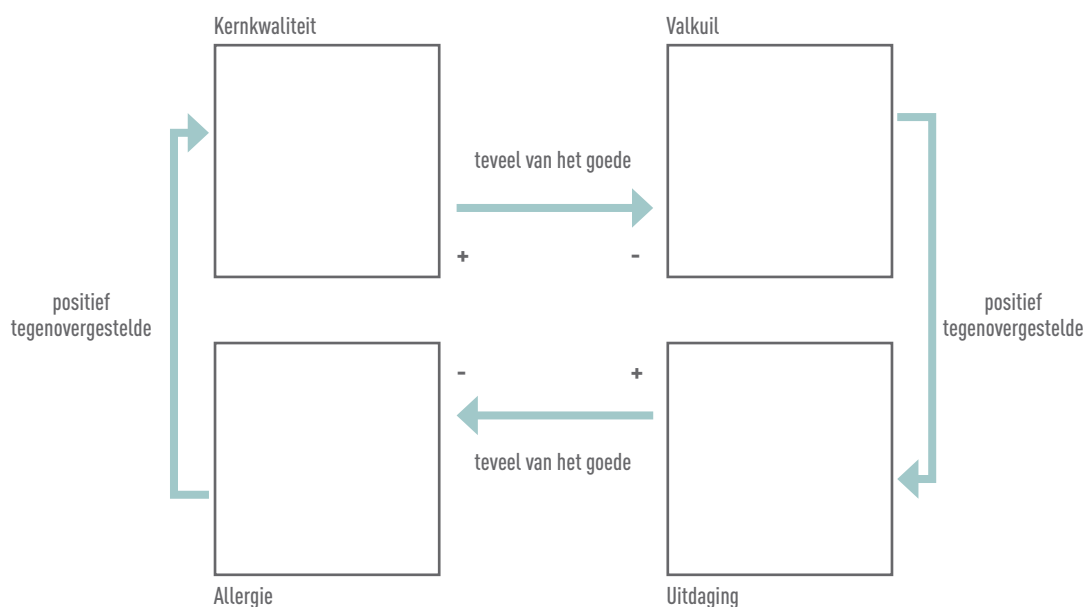
Enkele voorbeelden:

Kernkwaliteit	Valkuil	Allergie	Uitdaging
Behulpzaam	Bemoeizuchtig	Onverschillig	Loslaten
Bescheiden	Onzichtbaar	Arrogant	Profileren
Innovatief	Zwevend	Statisch en star	Efficiënt
Ingetogen	Passief	Opdringerig	Initiatiefrijk

Tijd om je eigen kernkwaliteiten en de bijhorende valkuilen, allergieën en uitdagingen in kaart te brengen. Teken voor jezelf een kernkwadrant en start met jouw kernkwaliteiten. Denk vervolgens na over

3 Bron: <http://www.arteveldehogeschool.be/studielicht/node/93>

de tegenhangers. Vraag ook eens aan familieleden of vrienden welke kernkwaliteiten en valkuilen zij bij jou zien. Zij weten soms meer over jou dan jij zelf.



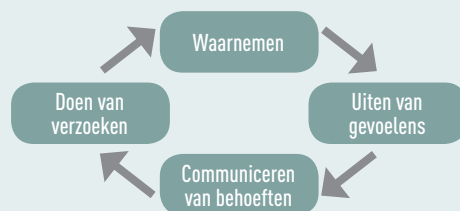
Leg jullie kernkwadranten nu eens naast elkaar. Wat kun je hieruit leren?

Onderlinge irritaties worden nu misschien duidelijk. Probeer bij iedere valkuil die je bij de andere ziet de achterliggende kernkwaliteit te achterhalen.

TIP!

Goed samenwerken betekent goed communiceren. Volgens Marshall B. Rosenberg zijn er 4 stappen nodig om geweldloos te communiceren met elkaar. Probeer steeds deze 4 stappen te volgen en je zal merken dat je boodschap veel beter begrepen wordt.

- Spreek in de ik-vorm (niet beschuldigen)
- Uit je gevoelens
- Benoem je behoefte
- Doe een verzoek naar de andere (geen eis)



Onderstaand voorbeeld geeft het verschil weer. Voel je het verschil tussen beide?

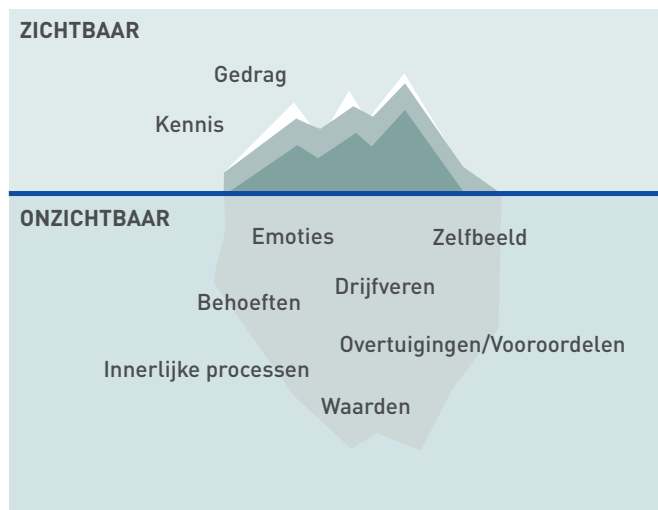
- Voorbeeld gewelddadige communicatie: "Jij bent te laat. Jij denkt ook alleen maar aan jezelf zoals gewoonlijk. Jij kunt je nooit aan je afspraken houden. Ik wil dat je voortaan op tijd komt."
- Voorbeeld geweldloze communicatie: "Ik zie dat het half elf is en we hadden een afspraak om acht uur. Is er misschien iets gebeurd? Ik voel me machteloos. Zou je volgende keer beter op de tijd willen letten?"

Ben jij een goede luisteraar?



Communiceren begint bij goed luisteren. Heel vaak zit er veel onder het oppervlak, wat je op het eerste zicht niet ziet (zie het ijsbergmodel hieronder). Door goed en actief te luisteren kan je de echte redenen achter het gedrag van iemand ontdekken.

Ijsbergmodel



Een kleine test om te kijken of jij een goede luisteraar bent. Geef elke uitspraak een score die aangeeft hoe vaak deze stelling voor jou van toepassing is: Bijna altijd (4), Gewoonlijk (3), Zelden (2), Nooit (1)

Je laat mensen uitspreken	
Als er iemand naar woorden zoekt, help jij de juiste woorden te vinden	
Je beoordeelt iemand anders' verhaal onafhankelijk van vooroordelen over die persoon	
Je geeft de andere bevestiging door oogcontact en een actieve lichaamshouding	
Je luistert actief en droomt niet weg	
Je stelt open vragen om het verhaal voor jou duidelijk te maken.	
Je maakt korte samenvattingen om na te gaan of je het juist begrepen hebt	
Je wacht tot de andere is uitgesproken alvorens oplossingen aan te bieden of jouw mening te geven	

Tel nu je score op. Wat is jouw resultaat?

- 27-32: goede luisteraar
- 21-26: redelijk
- 15-20: slechte luisteraar
- 8-14: zeer slechte luisteraar

Welke actie zal jij ondernemen om in de toekomst beter te luisteren?

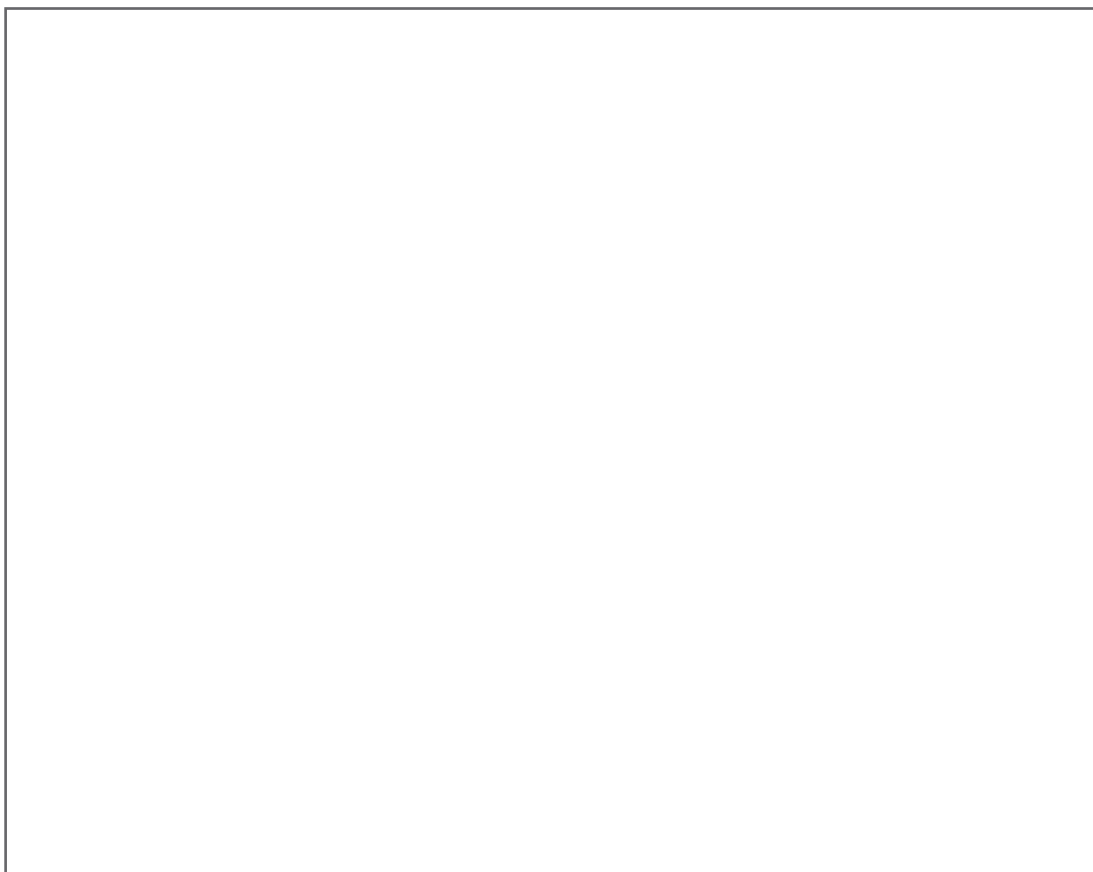


Conclusies



Welke conclusies trek jij op vlak van persoonlijkheid? Hoe kunnen jullie elkaar versterken? En waar kunnen jullie mogelijk tot conflict komen?

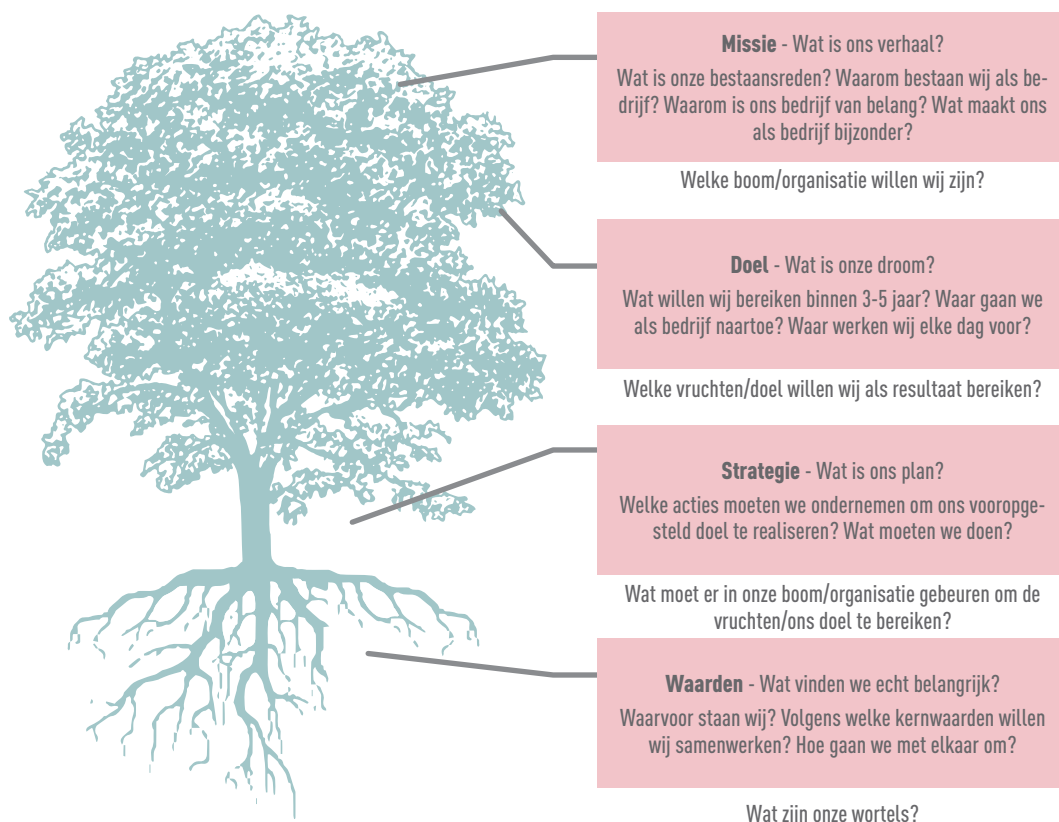
Schrijf in onderstaande kader de belangrijkste bevindingen en de gemaakte afspraken.



VISIE VOOR HET BEDRIJF

Om binnen een bedrijfsorganisatie samen te werken naar hetzelfde doel, is het van belang om een gezamenlijk beeld te hebben van de toekomst. Waar willen jullie met het bedrijf naartoe? Dit gezamenlijk beeld kan er maar komen door er samen over te spreken en samen alle verkregen informatie te bediscussieren. In dit hoofdstuk helpen enkele tools en voorbeelden je dit beeld helder te krijgen.

Er bestaan onnoemelijk veel boeken die spreken over visie. We kunnen de kernwoorden die hierbij vaak terugkomen vertalen in 4 vragen en grafisch vormgeven door middel van een boom.



TIP!

Bedrijfsvisie versus een individuele visie

Om tot een goede gemeenschappelijke bedrijfsvisie te komen vertrek je best vanuit je persoonlijke visie. Wie ben jij als persoon? Wat is je droom? Welke stappen wil je ondernemen om die droom te realiseren? Wat vind je echt belangrijk? Vervolgens kun je nagaan hoe je persoonlijke visie past bij de visie van het bedrijf. Hoe kun jij een bijdrage leveren aan de bedrijfsvisie?

Er is niet één standaard manier om over jullie visie na te denken. Volgend **stappenplan** geeft je wel een idee hoe je het kan aanpakken.

- ✓ Sta individueel eens stil bij een aantal vragen die in dit hoofdstuk aan bod komen
- ✓ Schrijf ideeën en gedachten op papier
- ✓ Ga samenzitten om jullie ideeën en bedenkingen met elkaar te delen en uit te wisselen
- ✓ Zijn er zaken nog onduidelijk? Ga dan ook eens bij anderen te rade (familie, adviseurs, vrienden, mensen in je netwerk, ...)
- ✓ Breng tot slot alles samen op een blad papier
- ✓ Bespreek jaarlijks de visie en achterhaal of ze nog up to date en relevant is

Missie



Missie – Wat is ons verhaal?

Waarom bestaan wij als bedrijf? Waarom is ons bedrijf van belang?

Wat maakt ons als bedrijf bijzonder?

Treacy en Wiersema ontwikkelden een tool die kan helpen om na te denken over wie je als bedrijf wilt zijn. Ze identificeerden 3 manieren waarop je waarde voor je klanten kan genereren.

Manier om waarde te creëren	Wat is de kern?	Waarop focus je?	Wat zoek je voor je klant?	Voorbeeld uit de auto-industrie
Operationele excellentie	Je levert betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant	Alle bedrijfsprocessen moeten optimaal verlopen zonder fouten of oponthoud	De beste prijs-kwaliteitsverhouding met grote betrouwbaarheid en gemak	VW
Product-leiderschap	Je innoveert voortdurend en brengt regelmatig nieuwe producten op de markt	Innovatie en productontwikkeling lopen doorheen alles wat je doet Het zoeken en vinden van nieuwe markten is belangrijk	Het beste product Het nieuwste product	Tesla
Klanten-intimiteit	Je past voortdurend je aanbod aan de wensen van de individuele klanten aan	Het aanbod wordt aangepast op maat van de klant Systemen die helpen om klantenbinding te faciliteren zijn van belang	Een hechte en langdurige relatie waarbij je met elkaar bespreekt wat de klant verwacht	Rolls Royce

Tegelijk in alle drie de manieren uitblinken is onmogelijk, maar voor elk van de drie moet je wel voldoen aan een zekere drempelwaarde.

Vragen om bij stil te staan:

- Waarop willen jullie focussen als bedrijf?
- Wie willen jullie zijn als bedrijf en wie niet?
- Waar staan jullie voor?
- Hoe willen jullie door jullie klanten bekeken worden?
- Welke relatie willen jullie met jullie klanten opbouwen?

Schrijf alle bedenkingen en ideeën op:

Doel



Doel – Wat is onze droom?

Wat willen wij bereiken binnen 3-5 jaar? Waar gaan we als bedrijf naartoe? Waar werken wij elke dag voor?

De SWOT [1] methodiek kan jullie helpen bij het uitdenken van de visie. Met een SWOT- analyse kunnen jullie enerzijds de sterktes en zwaktes van jullie eigen situatie en het bedrijf samenbrengen en anderzijds ook kijken naar de kansen en bedreigingen uit de directe omgeving op het bedrijf.

Sterktes	Zwaktes
Wat zijn de sterktes van jullie bedrijf? (binnen het bedrijf) Voorbeelden: We zijn op technisch vlak enorm sterk We hebben beperkte vaste kosten waardoor we qua kostprijs goed zitten	Wat zijn de zwaktes van jullie bedrijf? (binnen het bedrijf) Voorbeelden: We hebben geen mogelijkheden om onze productie uit te breiden We zijn geen goede onderhandelaars
Kansen	Bedreigingen
Welke kansen bestaan er in de omgeving voor jullie bedrijf? (buiten het bedrijf) Voorbeelden: De lokale overheid wil lokale bedrijven aanmoedigen De vraag naar Flandria producten neemt jaar na jaar toe	Welke bedreigingen bestaan er in de omgeving voor jullie bedrijf? (buiten het bedrijf) Voorbeelden: De melkprijs is onstabiel Nieuwe technologie ontwikkelingen kunnen onze markt veranderen

Interne factoren zijn zaken die jullie zelf kunnen beïnvloeden, terwijl de externe factoren buiten jullie directe invloedssfeer liggen. Tracht op de 4 vragen een antwoord te geven en ga dan na of jullie met je sterktes kunnen inspelen op kansen en/of bedreigingen kunnen vermijden. Anderzijds moeten jullie ook nagaan of er zwaktes weggewerkt moeten worden om kansen te benutten en/of bedreigingen af te wenden.

Sterktes	Zwaktes
Kansen	Bedreigingen

1 SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen)

Wat valt jullie op bij het nadenken over de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen?

Volgende vragen kunnen jullie helpen om het doel nog concreter te maken:

- Op welke specialisaties (teelten/dieren) willen jullie focussen?
- Hoeveel volume of oppervlakte willen jullie qua teelten, dieren, gronden bereiken?
- Welke eindproducten willen jullie opleveren?
- Hoeveel moet het financieel opbrengen?
- Via welke kanalen en markten willen jullie afzetten?
- Met wie willen jullie werken (personeel, partners)?
- Willen jullie specialiseren of diversifiëren?
- Waar willen jullie produceren en met welke middelen?
- Wanneer willen jullie dit alles bereiken?
- ...

Schrijf hieronder wat jullie besloten hebben, welk doel willen jullie binnen 3 tot 5 jaar bereiken?

Strategie



Strategie – Wat is ons plan?

Welke acties moeten we ondernemen om ons vooropgesteld doel te realiseren? Wat moeten we doen?

Eenmaal jullie weten wat jullie voornaamste doel is en welke doelstellingen daaraan verbonden zijn, is het van belang om ook na te denken over hoe jullie die zullen realiseren. Met andere woorden: wat moeten jullie allemaal ondernemen om jullie doel te bereiken?

Zaken om over na te denken

- Welke investeringen zijn nodig? En hoe kunnen jullie deze doen? (in het hoofdstuk “Financiële inzicht” wordt dit verder in detail uitgewerkt)
- Voor welke zaken moeten jullie meer onderzoek doen?
- Hoe brengen jullie het eindproduct bij de klanten?
- Wie hebben jullie nodig (medewerkers en/of partners) en hoe gaan jullie iedereen inzetten?
- Wat gaan jullie veranderen in jullie processen?
- Hoe gaan jullie de arbeidsverdeling bepalen?
- Welke taken doen jullie zelf en welke laten jullie door anderen uitvoeren?
- Hoe gaan jullie communiceren met de wereld rondom jullie?
- ...

Wat moeten jullie de komende jaren allemaal doen om jullie doel te realiseren?

Waarden



Waarden – Wat vinden we echt belangrijk?

Waarvoor staan wij? Volgens welke kernwaarden willen wij samenwerken? Hoe gaan we met elkaar om?

Hieronder een aantal voorbeeldwaarden waaraan jullie zouden kunnen denken, maar weet dat er nog vele andere mogelijkheden zijn. Belangrijk is die 3 tot 5 waarden te kiezen die werkelijk bij jullie bedrijf passen.

OPENHEID
ONDERNEMINGSZIN **RESPECT**
KLANTGERICHTHEID
VRIENDSCHAP
KWALITEITSSTREVEN
VROLIJKHEID **CREATIVITEIT**
TEAMGERICHTHEID

Hieronder geven we nog enkele vragen mee om over na te denken

- Hoe communiceren jullie met elkaar?
- Wat is belangrijk in de verhoudingen tussen elkaar?
- Hoe passen onze gezinnen en families in dit verhaal?
- Hoe gaan we om met elkaars privé en vrije tijd?
- ...

Wat vinden jullie belangrijk in de samenwerking met elkaar? Hoe ziet jullie wortelgestel eruit?
Schrijf alle bedenkingen en ideeën op:

Conclusie

Op basis van alle oefeningen die jullie gedaan hebben: wat is de visie voor jullie bedrijf? Vat het hier in een aantal kernzinnen samen. Zorg dat jullie goed weten wat jullie bedoelen en dat het voor jullie heel duidelijk is waar jullie naar streven.

OVERLEG

Om de dagelijkse werking van jullie bedrijf vlot te laten lopen, raden we aan om op gezette tijdstippen samen aan tafel te zitten en overleg te plegen. Voor sommige zaken kan dit zeer informeel, terwijl voor andere zaken een meer formeel overleg aangewezen is.

Met wie overleg je best wanneer en waar?



Bij het bepalen van jullie verschillende overlegmomenten, is het van belang om bij vier vragen stil te staan. We geven hieronder weer hoe je dit bijvoorbeeld zou kunnen opnemen:

TIP!

De eigenaars kunnen ook andere gezinsleden omvatten, zoals ouders, broers, zussen. Zij werken misschien niet elke dag in het bedrijf, maar moeten wel nog betrokken worden bij de visievragen. Ook partners van de bedrijfsleiders kunnen bij een overleg betrokken worden



Voorbeeld	Wie is er bij het overleg betrokken	Waar vindt het overleg plaats	Wanneer vindt het overleg plaats
Dagelijks	alle medewerkers op het bedrijf	inkom van de loods	om 8u
Wekelijks	alle kernmedewerkers op het bedrijf	aan de keukentafel	maandag om 8u
Maandelijks	de eigenaars	bij Chez Jozef met een frietje	eerste dinsdag van de maand om 10u
(semi-)jaarlijks	de eigenaars	in het zaaltje van de burens	eerste donderdag van januari om 14u
3-jaarlijks	de eigenaars en hun partner	vast te leggen op een jaarlijks overleg	vast te leggen op een jaarlijks overleg

TIP!

Zoek zoveel mogelijk naar vaste overlegmomenten, die passen bij hoe jullie werken en jullie planning. Door ze vooraf vast te leggen, wordt het een gewoonte en vergeet je ze niet. Maak je niet te veel zorgen om meteen de goede dag te kiezen. Start op en ontdek zelf of het moment dat jullie gekozen hebben geschikt is of niet. Voor het bespreken van de langere termijn, kun je beter weg gaan van het bedrijf. Ga samen iets eten en bespreek ondertussen wat jullie moeten bespreken. Ga samen een fietstocht doen.

Wat kun je zoal bespreken?

Hieronder geven we een aanzet over wat er zoal besproken kan worden.

Dagelijks

- ✓ Moet er nog informatie gedeeld worden van gisteren?
- ✓ Wat staat er vandaag op de agenda?
- ✓ Wie doet vandaag wat?
- ✓ Welke doelstellingen willen we halen?

Wekelijks

Evaluatie van de voorbije week

- ✓ Hoe is de week verlopen?
- ✓ Wat ging goed?
- ✓ Wat is niet gelopen zoals gedacht? Is er een bepaalde reden voor?

Agenda voor de komende week

- ✓ Wat zijn de to do's voor deze week (wat, wanneer, hoe, wie)?
- ✓ Wie werkt wanneer deze week?
- ✓ Prioriteiten stellen - wat moet zeker gebeuren?
- ✓ Verwachten we bepaalde problemen? (vb. omwille van weer, gebroken materiaal, ...)
- ✓ Is er extra hulp nodig?

Delen van interessante informatie

- ✓ Iets gehoord/gelezen dat interessant is om te delen?
- ✓ Wat kan er met de informatie gebeuren op ons bedrijf?
- ✓ Staat er deze week iets op de agenda waar we informatie kunnen verzamelen?

Financieel

- ✓ Bespreken van te betalen facturen
- ✓ Bespreken van te maken uitgaven
- ✓ Bespreken van uitgaande facturen
- ✓ Bespreken van de financiële situatie van het bedrijf

Varia

Maandelijks

Operationeel

- ✓ Staan er belangrijke operationele zaken op de agenda deze maand?
- ✓ Wie is deze maand verantwoordelijk voor wat?
- ✓ Hoe ziet ieders agenda er deze maand uit?
- ✓ Is er voldoende arbeidsinzet (eigen, personeel, loonwerk, ...) om alles te doen?
- ✓ Hoe gaan we deze maand samenwerken?
- ✓ Wie gaat welke opleidingen/vormingen volgen?

Financieel

- ✓ Afgelopen maand
- ✓ Wat waren de inkomsten deze maand?
- ✓ Wat waren de uitgaven deze maand?

Komende maand

- ✓ Wat zijn de verwachte inkomsten komende maand?
- ✓ Wat zijn de verwachte uitgaven komende maand?
- ✓ Moeten er acties ondernomen worden?

Toekomst

- ✓ Bespreken van mogelijke opportuniteiten
- ✓ Bespreken van mogelijke investeringen

Varia

(semi-) jaarlijks

Strategische visie

- ✓ Evaluatie afgelopen jaar
 - ✓ Hebben we stappen kunnen zetten om onze visie te realiseren?
 - ✓ Zijn we on track om onze visie te realiseren?
 - ✓ Zijn er veranderingen aan onze visie nodig?

Vooruitkijken naar volgend jaar

- ✓ Waarop willen we dit jaar inzetten om onze visie te realiseren?
- ✓ Welke opportuniteiten zijn er voor ons bedrijf?
 - ✓ Bevestigen van de visie waartoe we werken

Financieel

- ✓ Evaluatie afgelopen jaar
 - ✓ Hoe is het jaar financieel geweest?
 - ✓ Wat leren de cijfers ons?
 - ✓ Gesprek met boekhouder

- ✓ Voorbereiden
- ✓ Nabespreken

Vooruitkijken naar volgend jaar

- ✓ Welke financiële doelstellingen hebben we?
- ✓ Hoe zal ieder voor zijn of haar prestaties betaald worden?
- ✓ Loon? Auto? Huis? Dividend? Natura ...

Operationeel

- ✓ Evaluatie van vorig jaar
 - ✓ Hoe is het jaar gelopen?
 - ✓ Welke processen moeten anders?
- ✓ Vooruitkijken naar volgend jaar
 - ✓ Wat zijn de operationele doelstellingen?
 - ✓ Hoe ziet de agenda eruit? (bijvoorbeeld vakantie, persoonlijke doelstellingen, ...)
 - ✓ Hoe gaan we komend jaar samenwerken?
 - ✓ Met welke andere partijen gaan we samenwerken?

Varia

3-jaarlijks

Strategische visie

- ✓ Hebben we onze visie gerealiseerd?
- ✓ Wat is er eventueel anders gelopen?
- ✓ Wat is onze visie voor de komende 3 jaar?

Financieel

- ✓ Hoe moet het bedrijf het financieel doen komende jaren?
- ✓ Wie is financieel eigenaar van het bedrijf?

Varia

Hoe vaker je een overleg doet (bijvoorbeeld dagelijks), hoe meer het overleg een operationele insteek heeft. Naarmate een overleg zich minder vaak op een jaar voordoet, zal het een meer strategische insteek hebben waarbij meer op de lange termijn nagedacht moet worden.

Bij elk overleg is het goed om stil te staan bij de vorige periode en vooruit te kijken naar de volgende periode.

TIP!

Als je zo'n overleg te kunstmatig vindt, geef het eens een kans en probeer het toch eens uit door bijvoorbeeld minstens een maand elke maandagavond met een tas koffie en taart om 8 uur samen te komen om de vorige week te overlopen en de volgende week te plannen. Als dat meevalt kun je het overleg 'uitbreiden'.

Hoe ziet jullie overlegstructuur eruit?

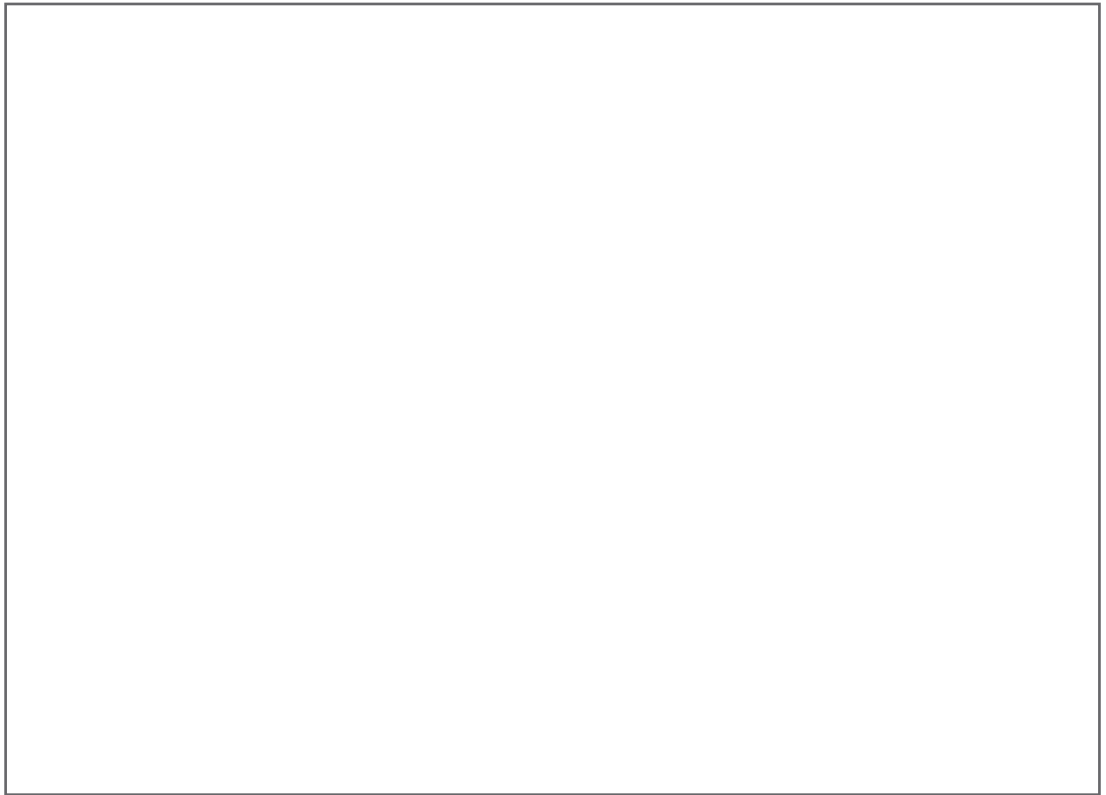


Bepaal nu samen jullie overlegstructuur en focus daarbij op de 4 vragen: wie, wat, waar en wanneer.

Overleg	Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?
Dagelijks				
Wekelijks				
Maandelijks				
(semi-)jaarlijkse				
3-jaarlijks				

Conclusie

Schrijf in onderstaande box wat voor jullie de belangrijkste afspraken zijn op vlak van overlegstructuur. Het bovenstaande overzicht zou alvast een goede start moeten geven.



ARBEIDSORGANISATIE

Nu jullie als opvolger en overdrager gaan samenwerken, is het belangrijk om even stil te staan bij hoe jullie de arbeidsverdeling zullen opnemen. Wie zal wat voor zijn rekening nemen in de dagelijkse werking?

Wat moet er allemaal gebeuren?



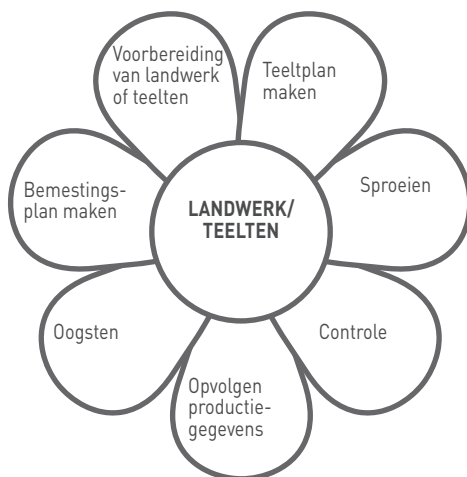
Vooraleer jullie kunnen beslissen wie wat zal doen, is het goed om eerst even alle uit te voeren activiteiten en taken op te lijsten. Wat moet er allemaal op het bedrijf gebeuren?

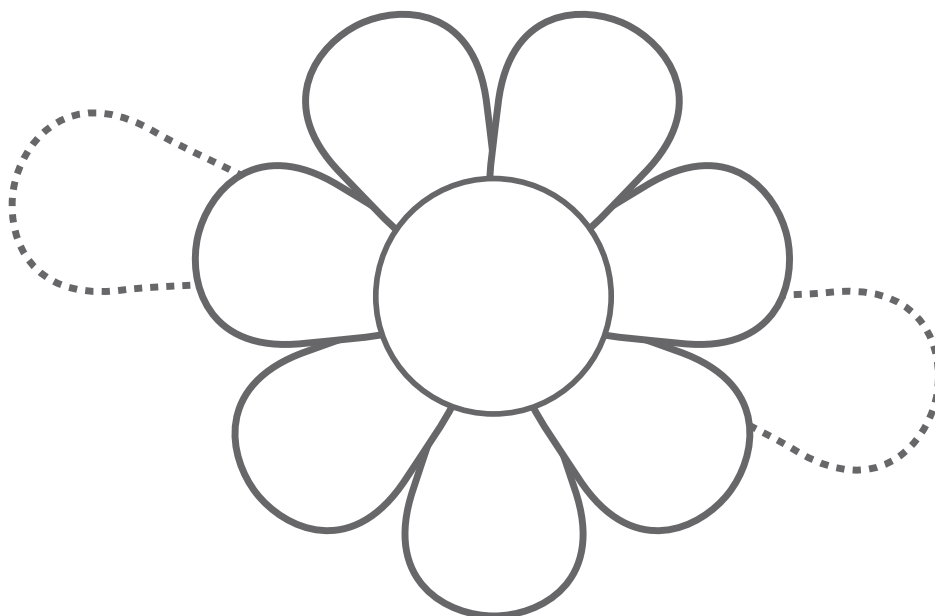
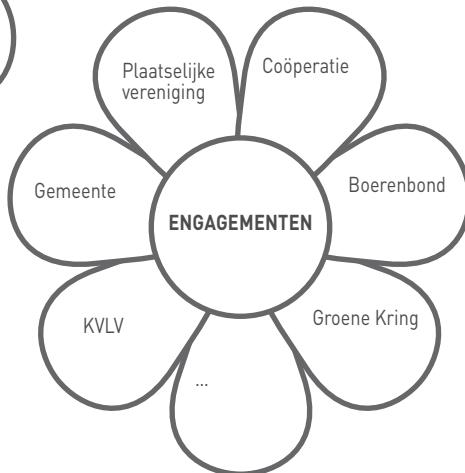
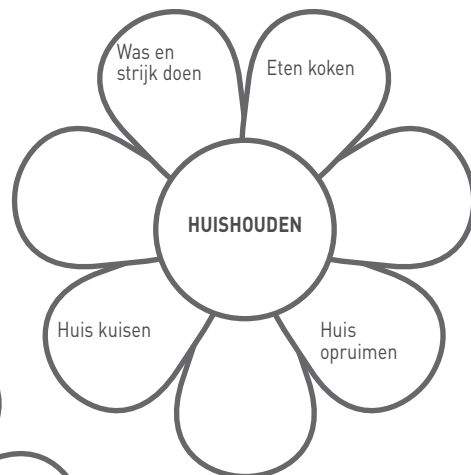
Bespreek dit samen, op die manier brengen jullie meteen alle ideeën samen en kunnen jullie ook wat structuur aanbrengen in de veelheid aan taken. Het is mogelijk dat sommige zaken voor jullie bedrijf niet relevant zijn of dat er bepaalde aspecten nog ontbreken. Daarom zijn er ook lege bloemen toegevoegd om bijkomende zaken te noteren (bijvoorbeeld indien jullie thuisverkoop hebben of groepen ontvangen) of specifiek over de verdeling van de taken in de melkveestal, serre, varkensstal,

Jullie kunnen de bloemschetsen gebruiken om per domein de taken op te lijsten. Het is niet mogelijk om voor alle sectoren een totaal overzicht te maken in deze brochure.

Indien je aan een topic nog een taak wil toevoegen, teken dan een bijkomend bloemblad en schrijf daarin de uit te voeren taak.

Verschillende bloemen met volgende opdeling:





Bepaal samen wie wat doet



Eenmaal jullie besproken hebben wat er op jullie bedrijf allemaal moet gebeuren, moet de vraag gesteld worden “en wie doet nu wat?”. Denk eerst afzonderlijk na hoe je zelf de opdeling ziet. Hieronder geven we een tabel mee die je hiervoor kunt gebruiken. Schrijf je bedenkingen op papier, zo weet je later nog waarom je dacht dit te willen doen of waarom je een bepaalde taak liever door iemand anders zag uitgevoerd. Die iemand anders kan meer zijn dan de opvolger/overdrager. Vaak zijn er nog andere gezinsleden of medewerkers.

Wat wil je graag zelf voor je rekening nemen en waarom?		
Wat?	Waarom?	

Wat zie je graag door wie gebeuren en waarom?		
Wat?	Door wie?	Waarom?

De volgende stap is om jullie individuele bedenkingen samen te bespreken.

- Hebben jullie dezelfde mening en ideeën?
- Is er veel verschil? Zo ja, hoe komt dit?

Neem voldoende tijd voor deze bespreking en spreek zaken ook duidelijk naar elkaar uit:

- Waarom denk jij als opvolger dat je een bepaalde taak al kan uitvoeren?
- Waarom wil jij als overdrager dat je opvolger een bepaalde taak wel of net nog niet doet?

Neem nu de kleurpotloden ter hand en kleur op basis van de bespreking de bloemen in. Op die manier krijg je een grafische weergave van wat door wie dagdagelijks wordt gedaan. Hiervoor bepaal je best ook een legende zodat ook binnen een jaar nog duidelijk is wie voor welk kleur stond.

Kleurlegende:

Overdrager	Opvolger	3 ^e partij:	4 ^e partij:	Personeel
------------	----------	---------------------------------	---------------------------------	-----------

TIP!

Doe je een bepaalde taak met meerdere personen, kleur het bloemblad dan in met meerdere kleuren

Bekijk jullie bloemenkorf elk jaar opnieuw.

- Zijn bepaalde taken niet meer van belang?
- Moeten er bepaalde taken toegevoegd worden?
- Moet er iets veranderen in de verdeling van de taken?
- Bleek in praktijk een bepaalde taak toch eerder bij iemand anders te liggen?

Verantwoordelijkheden doorheen de tijd



Een jonge ondernemer leert voortdurend bij. Daarbij is de ervaring van de overdrager belangrijk, als- ook de ervaring die hij of zij opdoet door er mee bezig te zijn. Als overdrager moet je verantwoordelijk- heden kunnen toevertrouwen en zelf ook kunnen loslaten. Voornamelijk in de eerste jaren zal de jonge ondernemer stap per stap meer verantwoordelijkheid moeten krijgen om uiteindelijk alle verantwoor- delijkheid te dragen wanneer de overdrager stopt.

De snelheid van de overdracht van de verantwoordelijkheid is afhankelijk van enkele factoren:

- Leeftijd
- Opleiding
- Ervaring
- Tijdsbesteding op het bedrijf
- Gezondheid

Ga voor elk van de bloemen na wie vandaag de eindverantwoordelijkheid draagt.

	Wie heeft vandaag de eindverantwoordelijkheid?	Hoe zal deze evolueren? Welke stappen zullen jullie zetten om de eindverantwoordelijkheid over te dragen?
Administratie		
Financieel		
Engagement		
Landwerk / teelten		
Dieren / productie		
Personeel		
Algemeen Management		
Huishouden		
Onderhoud		
Aankoop		
Verkoop		
Strategisch		

TIP!

3 tips voor de opvolger:

- Leer jouw persoonlijke leerstijl kennen (zie hoofdstuk “Persoonlijkheid in interactie”) en geef aan wanneer je meer verantwoordelijkheid wilt.
- School je bij. Je kan leren van je opvolger maar ook externe bijscholing is noodzakelijk.
- Laat je bijstaan. Het is maar normaal dat je niet goed bent in alle taken op het bedrijf. Doe daarom beroep op adviseurs of specialisten voor die taken, en sta open voor advies van je overdrager.

TIP!

3 tips voor de overdrager:

- Leer verantwoordelijkheden afstaan. De jonge ondernemer verdient vertrouwen.
- Geef positieve feedback en advies. Een jonge ondernemer moet beroep kunnen doen op jouw expertise maar moet wel zijn eigen werkmanner vinden. Het is niet omdat de jonge ondernemer het anders aanpakt dat dit noodzakelijkerwijs slechter is.
- Een overdracht van een verantwoordelijkheid vergt energie. Zorg voor de nodige begeleiding alvorens de opvolger de volledige verantwoordelijkheid te geven.

Werkprotocol



Tot slot is het voor de arbeidsorganisatie ook van belang dat jullie nadenken over hoe jullie samen gaan werken. Hiervoor geven we jullie een aantal vragen mee met daaronder een antwoordbox waarin jullie kunnen neerschrijven hoe jullie gaan samenwerken.

Op een land- of tuinbouwbedrijf is de nodige flexibiliteit van belang om in te spelen op onverwachte omstandigheden. Toch is het ook van belang om naar elkaar uit te spreken en met elkaar te communiceren hoeveel er gewerkt wordt en wanneer.

Hoeveel uur wordt er standaard per dag gewerkt? Hoe laat beginnen jullie met werken? En wanneer stoppen jullie?

Wie werkt welke dag van de week? Wie werkt in het weekend?

Hoe gaan jullie vakantie inplannen en wie kan wanneer vakantie nemen? Op hoeveel vakantie heeft iedereen recht?

Hoe en wanneer gaan jullie deze afspraken jaarlijks met elkaar bekijken en bespreken?

Hoe en wanneer kunnen en mogen jullie elkaar aanspreken op het al dan niet nakomen van deze gemaakte afspraken?

Conclusie

Wat zijn de conclusies die jullie maken op vlak van arbeidsorganisatie?

Schrijf in onderstaande box wat voor jullie de belangrijkste afspraken zijn.

TIP!

In de brochure "Boer (m/v) zoekt tijd" van het project "Uitzicht door Inzicht" vind je in het hoofdstuk **"De samenwerking en afstemming verbeteren"** de competentiematrix. Deze geeft visueel weer wat de kennis en kunde is die op het bedrijf aanwezig is.

Wat zal er veranderen als (één van) de ouders stopt?

Download de brochure op www.uitzichtdoorinzicht.be

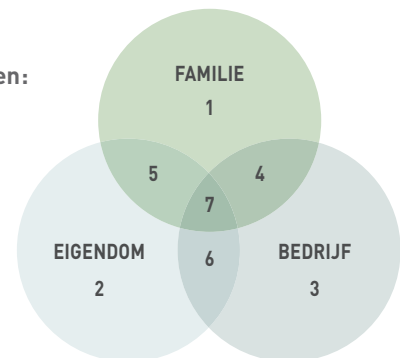
ROLVERDELING

In een familiebedrijf is er niet alleen sprake van een familiale verhouding maar ook van een rolverdeling. Afhankelijk van de positie die je in het familiebedrijf inneemt, verschillen jouw belangen en dus ook jouw rol. Zo heb je mede-eigenaars, bedrijfsleiders en familieleden. Elke groep heeft haar eigen doelstellingen, wensen en belangen. Iedereen die verbonden is met het familiebedrijf behoort tot één of meer van deze drie groepen.

Mensen met een verschillende rol hebben ook verschillende meningen en verwachtingen. Wanneer de bedrijfsrol, eigendomsrol en gezinsrol van de familieleden met elkaar verward raken, kan dat tot communicatieproblemen en heftige emoties leiden.

In een familiebedrijf zijn er drie domeinen die elkaar overlappen:

- 1: familie – geen eigendom – geen betrokkenheid bij bedrijf
- 2: geen familie – eigendom – geen betrokkenheid bij bedrijf
- 3: geen familie – geen eigendom – betrokken bij bedrijf
- 4: familie – geen eigendom – betrokken bij bedrijf
- 5: familie – eigendom – geen betrokkenheid bij bedrijf
- 6: geen familie – eigendom – betrokken bij bedrijf
- 7: familie – eigendom – betrokken bij bedrijf

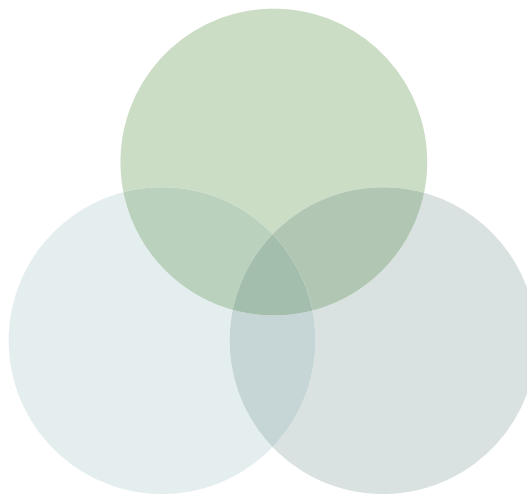


Bij veranderingen op het bedrijf (zoals een bedrijfsovername) kunnen de rollen van verschillende personen veranderen en wisselen, waardoor er eventueel conflicten kunnen ontstaan. Om deze te vermijden, is het dus van belang om goed zicht te hebben op wat ieders rol in de organisatie is en hoe deze evolueert doorheen de tijd.

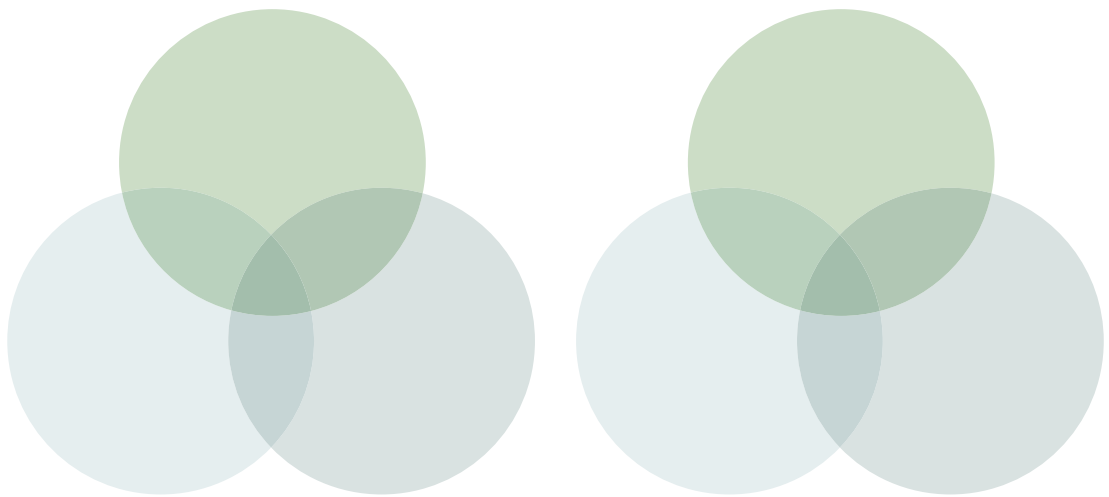
Wat is jouw rol?



Het is belangrijk om te weten waar jij je in het familiebedrijf bevindt. Vul daarom eens jouw positie en die van de andere familieleden in, in het cirkelsysteem.



Nadat je de situatie hebt uitgetekend voor de huidige toestand. Maak dan ook nog eens een schema dat weergeeft hoe de situatie zal zijn binnen 3 jaar en binnen 5 jaar. Op die manier zal je merken hoe de posities, en daarmee ook de rollen, steeds opnieuw wijzigen (bijvoorbeeld bij geboorte, huwelijk, sterfte, ...).



Ga vervolgens samen aan tafel zitten en bespreek jullie kijk op de zaak. Is deze gelijk? Is er veel verschil? Zo ja, waar komt deze verschillende kijk vandaan? En wat kunnen jullie hieraan doen?

Emoties

Een samenwerking, van voor de overname tot de finale uittreding van de overdrager(s), roept heel wat emoties op bij iedere betrokkene. De emoties zijn bepaald door de positie en de positieverandering die ieder die bij de samenwerking betrokken is, doorloopt. Als je ervoor zorgt dat je jouw eigen emoties en die van de anderen kent, kan je ervoor zorgen dat er meer begrip ontstaat voor elkaar. Bovendien kan de communicatie tussen de verschillende partijen zo ook vergemakkelijken.

Onderstaand schema geeft weer welke emoties er bij verschillende betrokkenen in de samenwerking kunnen zijn

OVERDRAGER	OPVOLGER	PARTNER	FAMILIE	WERKNEMER
WANTROUWIG	ONZEKER	ONGEMAKKELIJK	BEZORGD	ONZEKER
TWIJFELACHTIG	MISKEND	EENZAAM	ONTGOOCHELD	MACHTELOOS
GEHECHT	ONGEDULDIG	NIET BETROKKEN	JALOERS	NIET BETROKKEN
ONZEKER	GEREMD	ANGSTIG	MACHTELOOS	ONVEILIG

Benoem de emoties die jij voornamelijk hebt of hebt gehad. Schrijf er eventueel ook bij waarom je dit voelde.

Je emoties verwoorden is niet altijd gemakkelijk, maar wel noodzakelijk om je belangen en behoeften duidelijk te kunnen maken. Andersom kunnen emoties van anderen veel zeggen over wat er echt scheelt. Kunnen jullie, nadat jullie je eigen emoties hebben opgeschreven, hier ook over in gesprek gaan? Wat leert dit jullie?

Zeggenschap van de betrokkenen



Het is belangrijk dat het duidelijk is voor iedereen wie welke verantwoordelijkheid en beslissingsrecht heeft in het bedrijf. Ook dat wordt mede bepaald door de positie en rol die je in het bedrijf inneemt.

Hieronder vind je een tabel waarin het management van een bedrijf in 4 categorieën wordt opgedeeld.

Vul de namen in van alle betrokkenen in jullie familiebedrijf in de kolom die overeenstemt met zijn of haar graad van verantwoordelijkheid voor iedere management-categorie.

Verantwoordelijkheid Management	Geen	Informeren	Advies geven	Uitvoeren	Eindbeslissing
Praktisch/technisch Bv. Rantsoenbepaling, Meststofkeuze					
Strategisch Bv. Lange termijn plannen, Teeltplannen					
Commercieel Bv. Onderhandelingen					
Financieel Bv. Nieuwe tractor, nieuwe stal					

TIP!

Een logische gang van zaken is dat de jonge ondernemer eerst stijgt qua verantwoordelijkheid over het praktisch management, vervolgens strategisch management, dan commercieel management en tenslotte financieel management krijgt.

Samenwerkingstermijn

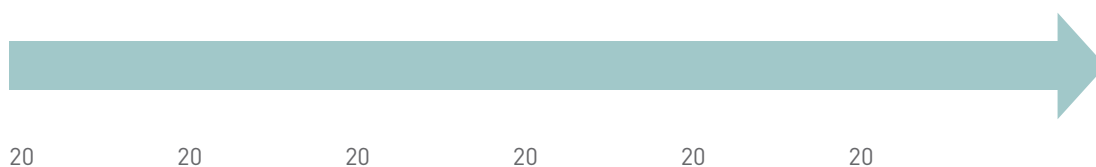


Bij een samenwerking praat je best ook al over het verloop en de duur ervan. Bovendien is het nuttig om de verschillende fases van de samenwerking te beschrijven over de tijd. Op die manier weet zowel de overdrager als de opvolger waar hij zich ongeveer wanneer aan wat kan verwachten.



Een bedrijfsovername zorgt ervoor dat meerdere familiale generaties plots collega's worden, waardoor er twee verhoudingen ontstaan, namelijk een familiale en een professionele. In de samenwerking moeten enkel de professionele verhoudingen gelden, waar de bedrijfsleiders op gelijke hoogte staan.

Teken voor jezelf een tijdslijn uit waarbij je de verschillende fasen in de samenwerking in het bedrijf laat zien, en zodat duidelijk wordt wanneer iedere fase plaatsvindt. Indien er meerdere opvolgers zijn, doe je dit best meerdere keren.

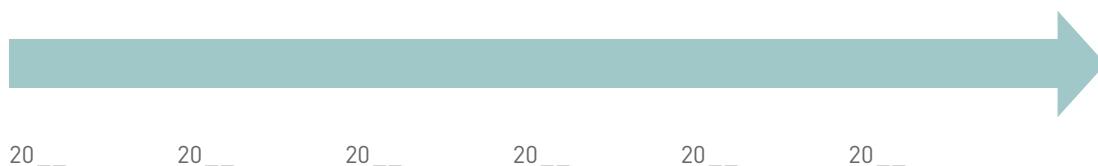


TIP!

Op de tijdslijn kan je belangrijke gebeurtenissen aanduiden zoals

- Overname bedrijfsbekleding
- Overname gronden
- Investerings
- Verhuis qua woningen
- Partner/broer/zus in het bedrijf
- ...

Bekijk deze oefening nu samen en teken een **gemeenschappelijke tijdslijn** uit. Sta vooral stil bij de grote verschillen. Ook de zaken op de langere termijn spreek je best al goed door bij de voorbereiding van de overname.



Conclusies

.....

Welke conclusies hebben jullie getrokken op vlak van rolverdeling?

Schrijf in onderstaande kaders de belangrijkste bevindingen en de gemaakte afspraken.

--

FINANCIEEL INZICHT

Het maakt een groot verschil uit wat de vertrekbasis is van de samenwerking. Zeker op financieel vlak. Beginnen jullie bijvoorbeeld met aparte bedrijven die na fusering gaan samenwerken of hebben jullie maar 1 bedrijf waar een gedeeltelijke overname gebeurt door de opvolger, die vervolgens met de overdrager gaat samenwerken? Mogelijk gaan jullie het bedrijf volgens zijn activiteiten splitsen, bijvoorbeeld 1 bedrijf produceert en het andere neemt producten af ter verwerking en verkoop. Ook dat is samenwerking en goede financiële afspraken zijn noodzakelijk.

Om een goede samenwerking op te starten en te laten overleven, zijn financiële afspraken en duidelijkheid noodzakelijk. Maar voordat je afspraken maakt is het nodig dat je een goed zicht hebt op de financiële resultaten van het bedrijf voordat de samenwerking tot stand komt.

TIP!

Het blijkt dat veel bedrijfsleiders te weinig financieel inzicht hebben in de bestaande en toekomstige financiële toestand. Als basis hiervoor is het absoluut aan te raden om een betrouwbare bedrijfseconomische boekhouding te voeren.

Bestaande kredietlasten



Bij een samenwerking moeten alle partijen een duidelijk overzicht hebben van de bestaande kredietlasten. Je zal zien dat je zo een goed inzicht krijgt in het toekomstige verloop (daling) van de kredietlasten, wat meteen een indicatie geeft van eventuele ademruimte voor de toekomstige bijkomende kredieten. Bij een nieuwe samenwerking is het best mogelijk dat in de beginperiode de cashflow daalt. Zeker als jullie in de situatie zitten waarbij het bestaande bedrijf gedeeltelijk wordt overgenomen: de 'koek' moet in meerdere stukken gedeeld worden, maar de kredietlast blijft even groot, indien er geen flankerende maatregelen genomen kunnen worden.

Dit heeft soms voor gevolg dat er op korte termijn liquiditeitsproblemen dreigen te ontstaan, wat een hypotheek kan leggen op de samenwerking. Dit moeten jullie zeker kritisch bekijken.

Maak nu zelf ook een **overzicht van je kredietlasten**. Kijk hiervoor op website www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/samenwerking. Uiteraard kan een klantvriendelijke bank dit voor jou opmaken en ter beschikking stellen.

Op de eerste plaats moet je de basisgegevens van de bestaande kredieten in kaart brengen met hun eventuele VLIF-steun.

TIP!

Dit laatste is belangrijk want indien een bedrijf bijvoorbeeld overgaat van een eenmanszaak naar een maatschap of vennootschap, kan de VLIF-steun stopgezet worden indien je niet de nodige voorzorgen treft.

Bij elk bestaand krediet moet je in overleg nagaan of het krediet blijft bestaan (bijvoorbeeld bij de overdrager), ingebracht wordt in de op te richten vennootschap, afgelost wordt bijvoorbeeld met het overnamebedrag enz.

Je kan bestaande kredieten:

- Laten bestaan bij degene die het krediet is aangegaan (bijvoorbeeld de overdrager)

- Aflossen met het geld van de overname
- Inbrengen in de vennootschap

Informeer je goed vooraleer je een keuze maakt. Er komen immers veel verschillende aspecten bij kijken die financieel een grote invloed kunnen spelen. Zo spelen onder andere VLIF, registratierechten, wederbeleggingsvergoedingen, de toekomstvisie en de toekomstige inkomensverdeling tussen de samenwerkende partijen een belangrijke rol. Het geheel kan berekend worden in een 'ondernemingsplan'.

Hieronder vinden jullie een tabel die jullie kunnen gebruiken om zo'n kredietoverzicht op te bouwen.

Verstrekte gegevens bestaande kredieten								
	Bank	Doel	Geleend bedrag	Van jaar tot jaar	Uitstaand saldo	VLIF ja/nee	Krediet nemer	Overdracht wenselijk naar
<i>Voorbeeld</i>	<i>KBC</i>	<i>Grond</i>	<i>100000</i>	<i>2014+20</i>	<i>90000</i>	<i>nee</i>	<i>ouders</i>	<i>= ok</i>
Krediet 1								
Krediet 2								
Krediet 3								
Krediet 4								
Krediet 5								
Krediet 6								
Krediet 7								
Krediet 8								
Krediet 9								
Krediet 10								

Aflossing+i	Krediet 1	Krediet 2	Krediet 3	Krediet 4	Krediet 5	Krediet 6	Krediet 7	Totale jaarlast
2018								
2019								
2020								
2021								
2022								
2023								
2024								
2025								
2026								
2027								
2028								
2029								
2030								
2031								
2032								
2033								

Toekomstige investeringen



Jullie moeten in een samenwerking samen een visie ontwikkelen op de toekomst (zie hoofdstuk “Visie voor het bedrijf”) en daarbij hebben jullie elk apart op korte en lange termijn bepaalde investeringen in gedachten. Deze gedachten moeten aan elkaar uitgewisseld worden. Onuitgesproken wederzijdse verwachtingen zijn al te vaak oorzaak van onnodige wrijvingen.

Het is goed dat je elkaars verwachtingen, de planning, de grootteorde en de wenselijkheid/noodzaak van deze investeringen op voorhand inschat. Uiteindelijk moeten jullie als de samenwerkende bedrijfsleiders (en hun partners of familieleden) overeenstemming zien te vinden over de investeringsplannen van de toekomst. Uiteraard zijn deze plannen maar uitvoerbaar als uit een ondernemingsplan blijkt dat ze haalbaar zijn en dat de bank mee in het project gelooft.

Vul het schema van de vermoedelijke of wenselijke investeringen in. Bij voorkeur bereiden jullie dat elk apart voor en vergelijken jullie dan elkaars huiswerk.

	Vermoedelijke/wenselijke investering			Wenselijkheid van 1-10*	
	Jaar	Raming kostprijs	Door wie ?	Partij 1=	Partij 2=
Voorbeeld: grond	2020	50.000 euro	partij 2	10	8
Bedrijfsovername					
Bedrijfsbekleding					
Aankoop gebouwen					
Productierechten en premies					
Vaste Activa					
Grond					
Nieuwbouw					
Renovatie					
Bedrijfskapitaal					
Machines					
Rollend materieel					
Vorraden					
Veestapel					
Privé investering					
Woning					

* 1 = niet gewenst/niet noodzakelijk

* 10 = heel erg gewenst/zeer noodzakelijk

zie www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/samenwerken

Verdeling kosten en opbrengsten



Bij een samenwerking is het logisch dat bedrijfsmatige ontvangsten en uitgaven door het gezamenlijk bedrijf gedragen worden volgens een bepaald schema.

Het is aan te raden dat jullie aan elkaar duidelijkheid verschaffen over de eigendom van de bestaande en toekomstige goederen. Meestal zal dit blijken uit de inventaris van een overnamecontract of van een inbrengverslag bij een oprichting of kapitaalverhoging bij een vennootschap.

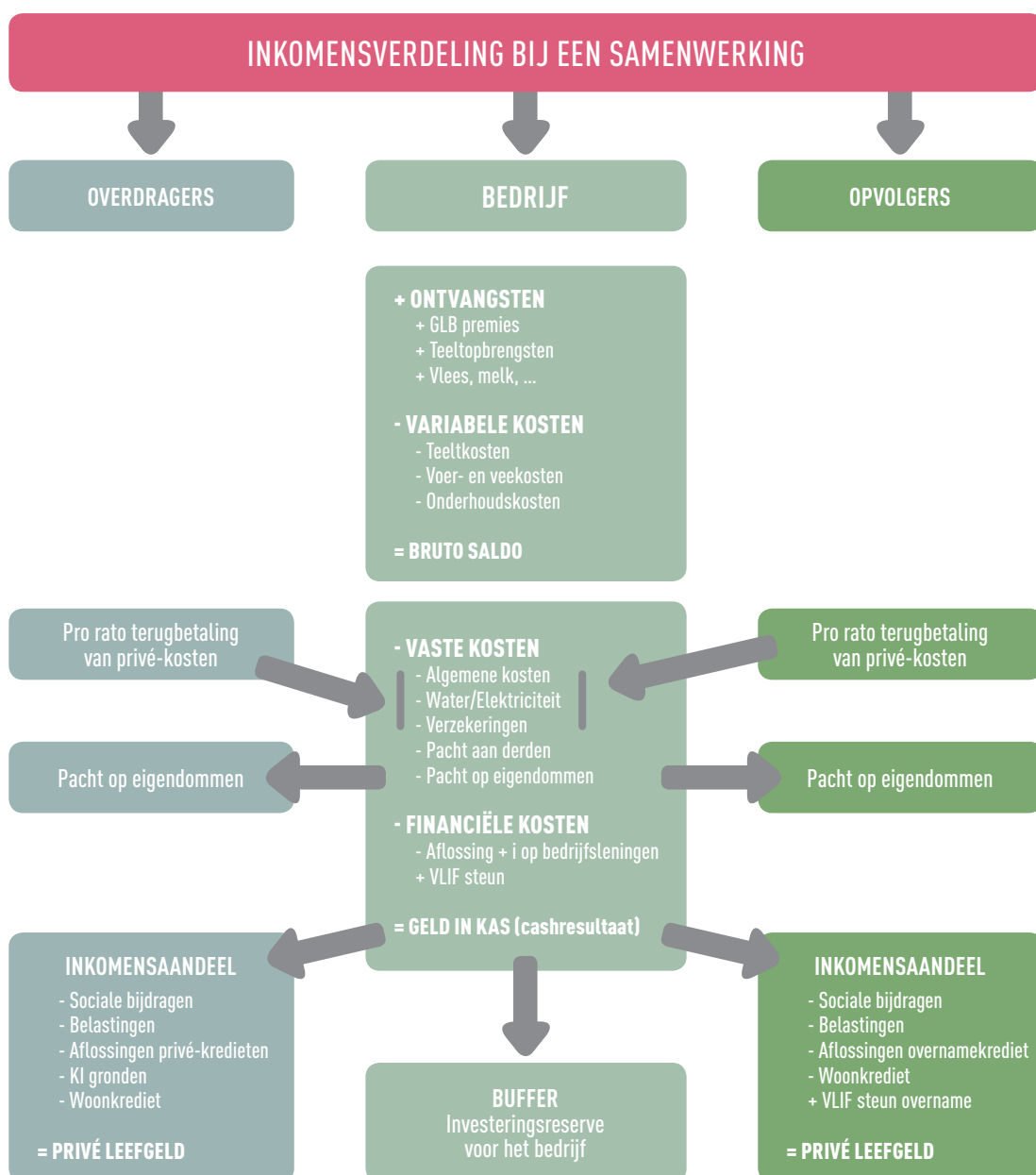
Alleszins moeten deze afspraken in een ondertekende overeenkomst gegoten worden om rechtsgeldig te zijn.

Dezelfde logica moet je aanhouden bij de kredieten. Toch blijkt in de praktijk regelmatig dat ‘het bedrijf’, in dit geval dus de samenwerkende maatschap of vennootschap, de kredieten afbetaalt van het overnamekrediet van de opvolger of van de gronden die eigendom zijn van één van de partijen. De verkeerde toepassing van het beschreven principe zal bij beëindiging van een samenwerking (vroeg of laat) problemen geven.

Het principe is duidelijk: het krediet van het goed (bijvoorbeeld een grondaankoop) moet afbetaald worden door de eigenaar van het goed (de grond), maar de eigenaar mag wel ter compensatie van de gebruiker (= de samenwerking) een huur of pacht vragen.

De meeste investeringen zullen door de samenwerking aangegaan worden en dus zal ook de samenwerking het krediet aflossen. Maar de goederen die bij het privépatrimonium zullen behoren, kunnen ook door 1 partij eenzijdig aangekocht worden (bijvoorbeeld grond).

De figuur hieronder toont aan welke ontvangsten en uitgaven privé zijn (voor overdragers en opvolgers) en welke voor het bedrijf zijn. Bespreek dit voor jullie zelf, zodat discussies achteraf vermeden kunnen worden.



Toch zijn er mogelijk ontvangsten of uitgaven waarvan het niet duidelijk is wie die moet dragen of hoe die verdeeld moeten worden. Om nutteloze discussies en verrassingen achteraf te vermijden, is het goed om twijfelgevallen op voorhand goed te bespreken. Vaak zitten ze in de schemerzone: zijn dit individuele dan wel bedrijfsmatige ontvangsten/uitgaven? Bijgevoegd schema kan hiervoor worden ingevuld.

Voorbeelden	Wie geniet de ontvangsten en draagt de uitgaven ?		
	Partij 1	Partij 2	Samen
Niet-bedrijfseigen ontvangsten			
Inkomsten buiten het bedrijf			
Jongerenvoordelen (VLIF, BR)			
GSC certificaten			
...			
Niet-bedrijfseigen uitgaven			
Privé-auto			
Elektriciteit huishoudens			
Water huishoudens			
Verzekeringen			
Telefoon, GSM			
Hobby's (bijvoorbeeld voer van de privé-paarden)			
Herstellingen van goederen die aan 1 partij toebehoren			
Onderhoud van goederen die aan 1 partij toebehoren			
Kl van goederen die aan 1 partij toebehoren			
Sociale bijdragen			
....			

Inkomensverdeling



Als je weet wat de ontvangsten en de uitgaven van de samenwerking (en privé) zijn, kun je bepalen wat je met het cash-resultaat van het bedrijf zal doen. Het resultaat moet verdeeld worden tussen het bedrijf en de samenwerkende partijen.

Het bedrijf of de samenwerking moet voldoende reserve aanhouden om onderhoud en vervangingsinvesteringen te doen. Vergeet ook niet om een reserve aan te houden in het bedrijf om in conjunctuurgevoelige sectoren – en dat zijn ze eigenlijk allemaal – voldoende buffer te hebben voor de crisismomenten. Anderzijds moet er voldoende inkomenstaandeel zijn voor beide partijen zodat elk aan zijn verplichtingen kan voldoen, met name zijn kredietlasten en zijn (para)fiscale verplichtingen. Uiteraard moet je voldoende leefgeld overhouden om comfortabel te leven. De beide partijen moeten hun financiële noden kunnen inschatten. Om enig idee te hebben wat de normale gezinsuitgaven zijn, kan je bijgevoegde richtcijfers hanteren.

Geraamde gezinsuitgaven	Uitgaven per jaar	Aantal	Totaal
Alleenstaande	21.650 euro		
Echtpaar	28.240 euro		
Kind 0-12 jaar	3.650 euro		
Kind 12-17 jaar	6.160 euro		
Kind 18-24 jaar	6.990 euro		
Totale gezinsuitgaven			euro

bron KWIN 2014-2015

TIP!

Te veel land- en tuinbouwers keren zichzelf geen – of een te laag – inkomen uit. Probeer dit te vermijden en zorg voor voldoende arbeidsinkomen.

Toch moeten we ook met nog andere aspecten rekening houden dan met de inkomensverdeling, met name de arbeid en het 'eigendomspercentage'. Het principe is eenvoudig, maar niet altijd eenvoudig om toe te passen.

Voor arbeid moet er een evenwicht zijn tussen de geleverde arbeid en het inkomensaandeel. Toch zien we soms andere regelingen. Zo kan het dat beide ouders voltiids in het bedrijf werken en de opvolger slechts halftijds (omdat hij of zij nog buitenshuis gaat werken), terwijl hij of zij toch 50 % van het nettoresultaat krijgt omdat hij of zij 50% van de bedrijfsbekleding heeft overgenomen. Dit is misschien onlogisch, maar niet verboden.

Tenslotte moet er in verband met het 'eigendomspercentage' ook een logische verhouding zijn. Stel je eens voor dat de opvolger slechts 25% van de aandelen heeft, maar wel heeft bijgedragen tot een waardevermeerdering van het bedrijf door zijn arbeid en ondernemerschap. Later moet hij de overige 75% overnemen en zal deze dan duurder betalen, terwijl hij of zij zelf aan de waardestijging heeft bijgedragen.

Conclusie

Arbeid, aandelenpercentage en kredietlasten moeten enigszins in verhouding staan met de inkomensverdeling van het resultaat van het bedrijf. Alleszins moeten de afspraken ook in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd worden en uiteraard is het de bedoeling dat deze overeenkomst in de loop van de samenwerking kan bijgesteld worden.

Formuleer hieronder de financiële conclusies die jullie getrokken hebben.

DE UITBATINGSVORM

Als je gaat starten met een samenwerking is het belangrijk dat je een duidelijk beeld hebt van hoe de samenwerking er zou moeten uitzien, daarom is het belangrijk om op onderstaande vragen aan antwoord te kunnen geven. Pas daarna kan je beslissen over de juridische en fiscale bedrijfsstructuur.

Afhankelijk van de mate van samenwerking en de strategie van het bedrijf kan die bedrijfsstructuur volledig verschillend zijn. Ook welke financieringsmogelijkheden je hebt hangt af van deze keuze.

Hoe ziet onze situatie er uit?

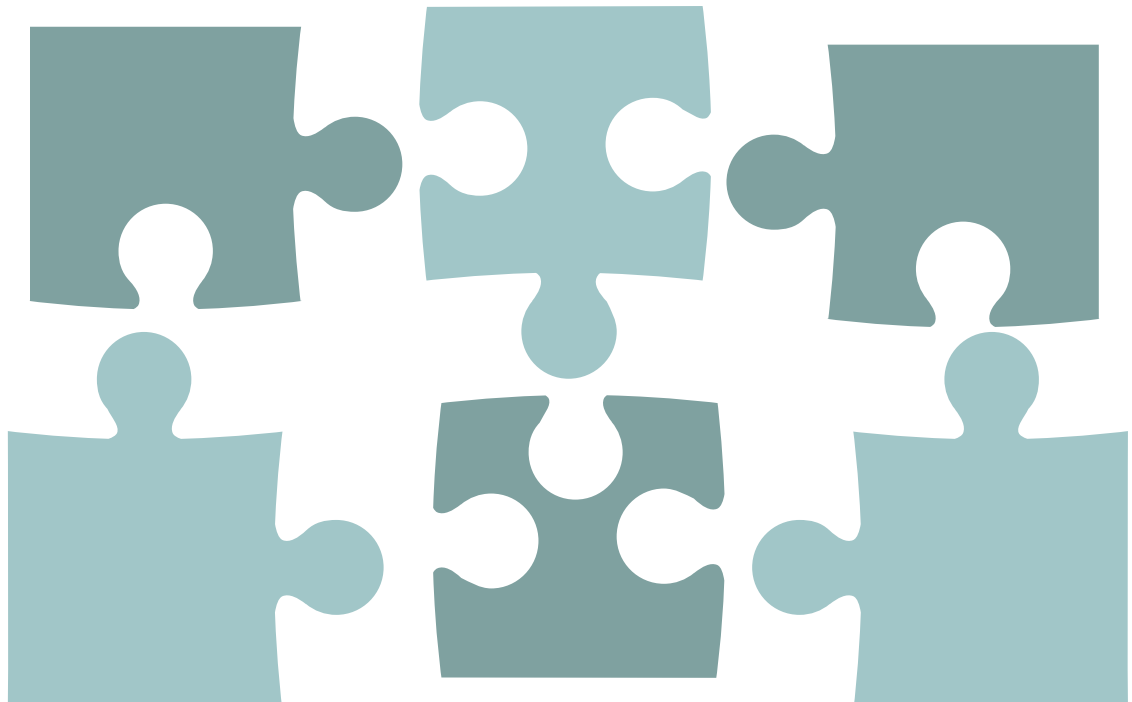


Hoe lang zal de samenwerking duren? (zie hoofdstuk 5 'rolverdeling')



Met wie gaan jullie samenwerken?

Vul hier in wie er gaat samenwerken. Wat is de relatie tussen de samenwerkenden?



Is deze opstelling definitief of kunnen er in de toekomst veranderingen plaatsvinden? Denk bijvoorbeeld aan een vervroegde uittrede van vader, een broer of zus die mee gaan werken, een partner die op termijn gaat meewerken, ...

.....
.....
.....

Zo ja, waarvan is dit afhankelijk en kan je hier een bepaalde termijn aan verbinden?

.....
.....

Investeringshorizon (zie hoofdstuk 6 'financieel inzicht')

De investeringshorizon in het bedrijf is een heel belangrijk topic om mee te nemen in de beslissing over de uitbatingvorm waarin je gaat samenwerken. Er komen veel verschillende aspecten bij kijken die financieel een grote rol kunnen spelen, zoals bijvoorbeeld VLIF-investeringssteun en registratierechten. Kijk daarom nog eens terug naar het hoofdstuk 'financieel inzicht'. Wat heb je ingevuld bij "toekomstige investeringen"? Zullen er tijdens de periode van samenwerking enkel wat kleinere investeringen moeten gebeuren, of komen er grotere investeringen op jullie af? En over welk type van investering spreken we dan? Roerend (bijvoorbeeld bijkomende productierechten) of onroerend (bijvoorbeeld nieuwe stal: wiens stal op wiens grond?)?

De omvang van de kredietlast op onroerende goederen in de vennootschap (zie hoofdstuk 6 'financieel inzicht')

Als er een vennootschap wordt gecreëerd, zullen vaak de onroerende goederen worden ingebracht in de vennootschap. Daarmee worden ook de daarmee samenhangende schulden en VLIF-steun overgedragen. Dit brengt aanzienlijke kosten met zich mee, die je kan vermijden bij de vorming van een maatschap.

Kijk daarom nog eens terug naar het hoofdstuk 'financieel inzicht'. Wat heb je ingevuld bij "bestaande kredietlasten" en welke lasten lopen er nog?

Wat is belangrijk voor ons bedrijf?



De keuze voor een bepaalde uitbatingvorm is afhankelijk van heel wat verschillende factoren. Maak voor jullie zelf de afweging welke factoren voor jullie bedrijf en gezin het meest doorslaggevend zijn en welke minder belangrijk zijn.

Deel de 10 stellingen in van 'minst belangrijk' tot 'meest belangrijk'. Zorg ervoor dat iedere score 1 keer ingevuld is (iedere stelling moet dus een andere score krijgen).

	Minst										Meest
Aansprakelijkheid beperken zodat schuldeisers niet aan het privévermogen kunnen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gebruik kunnen maken van (bevoorrechte) pachtoverdracht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
De inkomenssteun (premies) fiscaal optimaliseren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Genieten van lagere vennootschapsbelastingtarieven (voorwaarde: bedrijfsleider heeft een inkomen van minimum €45.000 of de helft van de winst)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Het barema en/of het btw-forfait gebruiken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gebruik kunnen maken van werkingskapitaal van vreemden (aandeelhouderschap)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Er is niet-landbouwincome op het bedrijf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
De kans behouden op een toekomstige schenking familiale onderneming	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Eenvoudige administratieve formaliteiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Duidelijke juridische eigendomsstructuur (wat is van wie)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Verschillende vormen van samenwerking mogelijk

MAATSCHAP	VENNOOTSCHAP	SAMENWERKING TUSSEN VERSCHILLENDE ENTITEITEN
EENVOUDIG SOWIESO PERSONENBELASTING GEEN RECHTSPERSOON	JURIDISCH BETER AFGEIJND KEUZE TUSSEN PERSONENBELASTING (BIJ LV) EN VENNOOTSCHAPSBELASTING	BV. OPSPLITSING PRODUCTIE EN VERBREDING
KAN GEEN EIGENDOM HEBBEN EN GEEN RECHT VAN OPSTAL	KEUZE VENNOOTSCHAP NAARGE- LANG AANSPRAKELIJKHEID, PACT EN PREMIES	BV. FRUITBEDRIJF EN APART SORTEERBEDRIJF
VOORKEUR INDIEN: - TIJDELIJK - GEEN INVESTERINGEN IN ONROERENDE GOEDEREN (KAN PROBLEMEN OPLEVEREN: BTW, RR, VLIF) - GEEN WERKINGSKAPITAAL VAN VREEMDEN	VOORKEUR INDIEN: - OPDELING VERMOGEN VS. EXPLOITATIE - VEEL DYNAMIEK/WIJZIGINGEN IN KAPITAAL & BEDRIJFSLEIDERS - BESCHERMING VAN EIGEN VERMOGEN	BV. JONGVEEOPKWEK EN MELKVEEBEDRIJF OF ZEUGEN EN VLEESVARKENSBEDRIJF

TOEKOMST



Het bedrijf is voor veel land- en tuinbouwers een mengeling van leven, werk, woning en sociaal contact. Als overdrager zal je moeten nadenken over je toekomstige rol. Wat zal je wel nog doen na de opvolging en wat niet meer? Het is met name belangrijk om het zwarte gat te vermijden. En ruimte geven is niet altijd even simpel. Dat moet ook de opvolger beseffen. Durf er dus over spreken, ook al liggen sommige onderwerpen gevoelig. Dit zorgt er voor dat jullie weten waar jullie aan toe zijn en wat eventuele breekpunten kunnen zijn voor de ander.

Sterktes en ontwikkelpunten opvolger

Land- of tuinbouwer zijn is vandaag de dag meer dan alleen “boer” zijn, je moet ook ondernemer zijn. Het is goed om eens stil te staan bij wat de sterktes, maar ook wat de werkpunten zijn van de opvolger(s). Vul daarom allebei onderstaande tabel in: wat is volgens jullie “meest ontwikkeld” en waar is nog werk aan de winkel?

Deel de 10 competenties in van “minst ontwikkeld” tot “meest ontwikkeld”. Zorg ervoor dat iedere “score” 1 keer ingevuld is (iedere competentie moet dus een andere score krijgen).

	Minst										Meest
Kwaliteitsvol & precies werken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Invullen & opvolgen van de boekhouding/cijfers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Administratieve discipline hebben	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Onderhandelen & afspraken maken met externen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inzicht hebben hoe het bedrijf er economisch voor staat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Opbouwen van een netwerk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Weldoordacht & berekend beslissingen nemen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Overleggen & afspraken opvolgen binnen het bedrijf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Productieplan opmaken en opvolgen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Toekomstgericht plannen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Besprek jullie evaluatie. Waarover zijn jullie het eens, en op welke vlakken hebben jullie een andere opvatting? Schrijf in onderstaande kaders wat jullie allebei belangrijkste sterktes en werkpunten vinden

STERKTES

WERKPUNTEN

TIP!

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be kan je een test afleggen om te zien hoe goed je scoort op de competenties die je nodig hebt als agrarisch bedrijfsleider.

Nieuwe rol van de overdrager op en buiten het bedrijf



We kunnen de voornaamste bezigheden in het leven van een zelfstandige opdelen in een aantal hoofdthema's: werk (op en buiten het bedrijf) – hobby's, vrijwilligerswerk, verenigingsleven – familie – tijd met de partner – ...

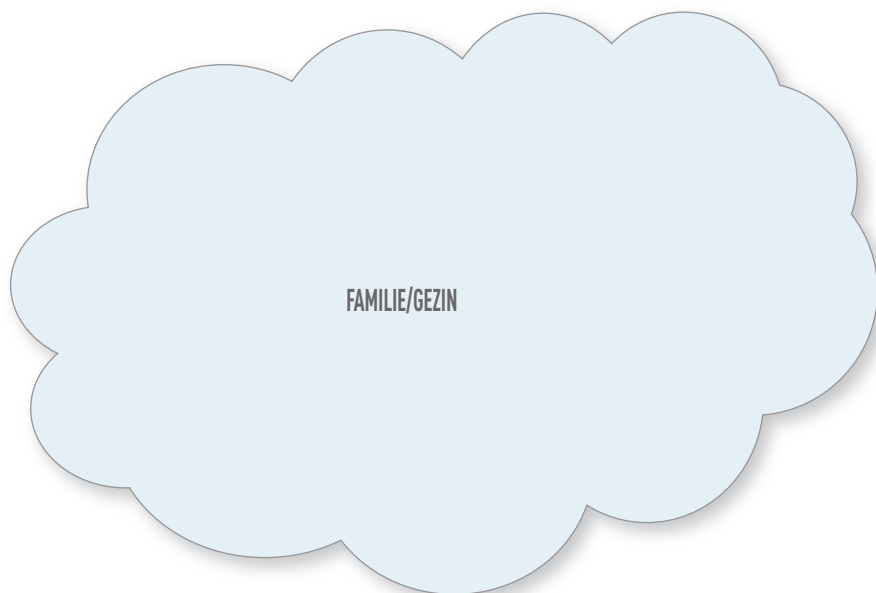
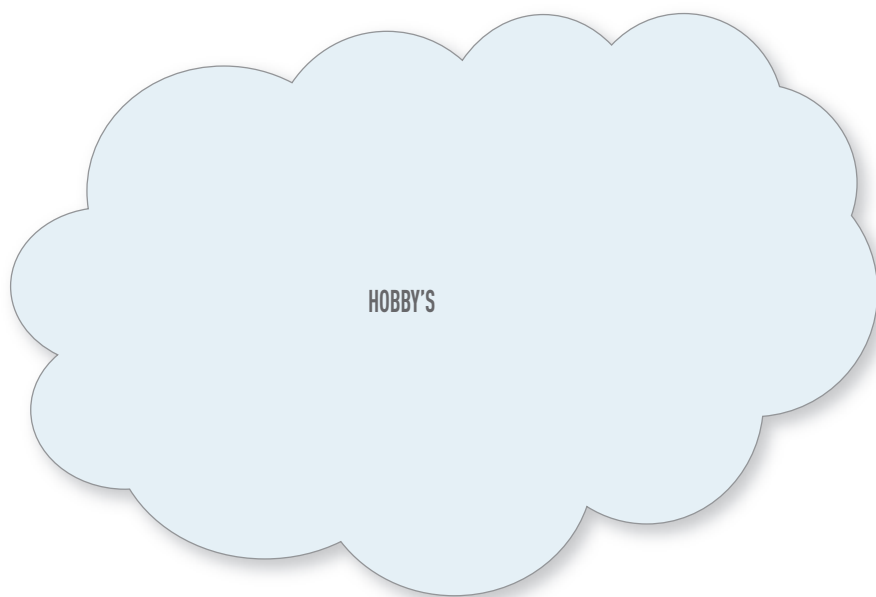
Overdrager: schrijf voor jezelf op wat je in de toekomst wil doen. Hoe wil je de volgende jaren van je leven invullen. Wat vind je echt belangrijk?

Opvolger: help meedenken met de overdrager(s), en vul dit schema in voor de overdrager(s).

Denk hierbij aan volgende voorbeelden:

- **Werk:** geen administratie meer doen, een B&B starten, opvang kleinkinderen, kleine (onderhouds) klusjes doen
- **Hobby's:** meer engagement bij Landelijke Gilde, KVLV, fotografie cursus volgen, meer fietsen, samen op vakantie met volledige gezin, toneel, ...
- **Familie/gezin:** meer tijd met de kleinkinderen, meer uitstapjes met mijn partner, ...

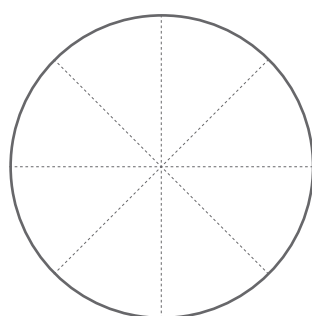
WERK



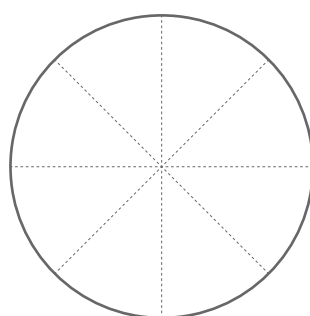
TIP!

Houd er rekening mee dat het invullen van bepaalde wensen financiële consequenties kan hebben.

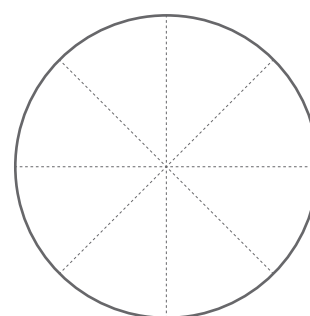
Je hebt nagedacht over wat je in de toekomst zou willen doen. Ga nu eens na in welke mate je dit vandaag al doet. Gebruik hiervoor een taartdiagram waar je met de kleuren ongeveer kan aangeven aan de hand van taartstukjes hoeveel van je tijd je hier vandaag al aan besteedt. Om het grafisch duidelijk te maken kan je deze opdeling weergeven binnen 3 jaar en binnen 6 jaar. Waaraan spendeer je dan meer tijd, en waaraan minder?



NU



OVER 3 JAAR



OVER 6 JAAR

Nu je de verandering in tijdsbesteding visueel gemaakt hebt, is het tijd om die verandering ook in praktijk om te zetten. Maak daarom enkele zaken zo concreet mogelijk. Bepaal 3 zaken die moeten veranderen om ervoor te zorgen dat je tijdsbesteding ook effectief zal veranderen. Bepaal voor deze 3 zaken volgende vragen:

Minder arbeidstijd

Welk werk wil ik geven?	Aan wie?	Wanneer wil je hiermee starten?

Meer tijd voor familie/gezin

Wat wil ik daarvoor organiseren/doen?	Met wie? Hoe vaak per week of maand?	Wanneer wil je hiermee starten?

Meer tijd voor vrije tijd

Wat wil ik graag doen?	Wil ik dit samen met iemand anders doen? Zo ja, met wie?	Wanneer wil je hiermee starten?

Woning



Het is logisch dat diegene die de verantwoordelijkheid heeft op het bedrijf ook woont in de bedrijfs-woning.

Antwoord samen op de volgende vragen:

- Wie woont nu in de bedrijfswoning?
- Is het wenselijk om dit te veranderen?
- Wat zijn alternatieven?
- Vanaf wanneer zouden veranderingen doorgevoerd worden?

Betrokkenheid bedrijf: hoe afbouwen?



Het bedrijf loslaten is voor iedereen verschillend, maar we kunnen het toch proberen in te delen in een aantal groepen. Sonnerfeld heeft uit onderzoek geconcludeerd dat er 4 exit-stijlen zijn [1]:

Deze overdragers willen niet echt weg en hebben de grootste moeite om hun afscheid te plannen. Ze identificeren zich in verregaande mate met het bedrijf. Door aan het roer te blijven proberen ze het spookbeeld van de veroudering en de dood af te wenden. Ze zijn een tikkeltje jaloers op de opvolger, die nog een hele toekomst voor zich heeft.

→ **eigenlijk verdwijnen zij enkel door ziekte, dood of een "revolutie".**

Ook zij kennen dezelfde angsten als de monarchen. Ze geven wel de indruk dat ze akkoord gaan met de opvolgingsregeling, maar in wezen willen ze zo vlug mogelijk hun leiderspositie opnieuw innemen. Dit door bijvoorbeeld incompetente opvolgers te benoemen en opnieuw de macht te nemen wanneer deze mislukken.

Kenmerkend is hun schijngedrag: als "goeie overdragers". Ze kunnen niet ontkennen dat ze ooit opgevolgd moeten worden, maar fundamenteel werken ze (stiekem) niet mee aan een constructieve regeling.

→ **opvolgers houden best rekening met de generaal door terugkeer te beperken bij de juridische uitwerking van de opvolging.**

Zij stellen zich veel positiever op tegenover de opvolging. Ze hebben een meer democratische en consultatieve managementstijl, waardoor ze beter zijn in delegeren en het versterken en ondersteunen van de opvolger. Na hun afscheid willen ze in contact blijven met het bedrijf, maar dan in een adviserende of helpende rol – of belast met een specifieke taak. Tussen ambassadeurs en opvolger heerst er meestal een goede vertrouwensrelatie, waardoor de overdrager zich vaak ontpopt tot een uitstekende mentor.

Hij regelt zijn vertrek perfect, en komt achteraf niet meer tussen. Nauwelijks is zijn afscheid achter de rug of de ondernemer-overdrager stort zich op nieuwe taken of uitdagingen.



1 "Het roer uit handen - doorgeven van het familiebedrijf". Lambrecht J., Lievens J., 2006 Tielt Lannoo

Niemand past 100% in een van de 4 exit-stijlen. Soms valt een stijl heel hard op bij een overdrager, en komen er van een andere exit-stijl wat meer kenmerken naar boven, soms is een overdrager heel duidelijk een combinatie van 2 stijlen. Het kan voor de overdrager interessant zijn om even stil te staan bij welke stijl hij of zij past, en welke stijl de opvolger(s) in hem of haar zien. Ook de niet-overnemende broers en zussen kunnen hierover hun mening geven.

Overdrager(s) en opvolger(s), vul deze tabel in, en laat ook de niet-overnemende kinderen hier eens over nadenken. Bespreek achteraf waarom wie wat zegt.

Welke exit-stijl heeft:	Mening overdrager 1	Mening overdrager 2	Mening opvolger 1	Mening opvolger 2	Mening niet-overnemende broers & zussen
Overdrager 1					
Overdrager 2					

TIP!

In het opvolgingsproces wordt wel eens verwezen naar de **paradox van de opvolging** → De overdrager blijft beter betrokken bij het bedrijf als hij kan loslaten. Maar als hij niet kan loslaten is het beter dat hij voorgoed het bedrijf verlaat. (loslaten = het uit handen geven van de dagelijkse leiding)

Het is mogelijk dat na de volledige bedrijfsoverdracht, wanneer de overdrager uit het bedrijf is gestapt, er afspraken gemaakt worden over wat er van de overdrager nog verwacht wordt, naast zijn adviserende functie. Dit kan nodig zijn indien er onvoldoende arbeidskracht aanwezig is op het bedrijf of indien de opvolger bepaalde verantwoordelijkheden (nog) niet in de vingers heeft. Baseer je voor de thema's op wat besproken werd in "Arbeidsorganisatie".

Thema	Wat is de rol van de overdrager wel nog?	Wat doet de overdrager niet meer?	Op welke uren/dagen/periodes kan de opvolger nog beroep doen op de overdrager?

Hoe maken jullie afspraken hierover? Hoe en wanneer kan de opvolger de overdrager hierover aanspreken?

Arbeidsbehoefte van de opvolger



Door middel van de vorige oefeningen hebben de overdragers aangegeven hoe ze hun tijd in de toekomst willen indelen. Ze moeten langzaamaan afstand nemen van het bedrijf & ruimte maken voor de opvolger. Dit heeft ook consequenties naar de arbeidsverdeling op het bedrijf.

Opvolger, nu je samen met je overdrager bepaald hebt wat hij of zij wel en niet meer zal doen, is het goed om voor jezelf even stil te staan bij de vraag “hoe krijg ik nog alles gedaan?”? Waarvoor ga je extra hulp nodig hebben wanneer de overdragers uit het bedrijf treden?

Thema	Hulp nodig of niet? Zo ja: al een idee wie kan helpen?
Administratie	
Financieel inzicht	
Engagementen	
landwerk/teelten	
Dieren/productie	
Personeel	
Algemeen management	
Huishouden	
Onderhoud	
Aankoop	
Verkoop	
Strategisch	



Wat als?

We denken niet graag aan negatieve gebeurtenissen zoals arbeidsongeschiktheid, een scheiding of een overlijden. Toch is het belangrijk om hier ook bij stil te staan.

- Hoe vangen jullie de arbeid op in geval van arbeidsongeschiktheid of overlijden op korte termijn?
- Hoe vangen jullie de arbeid op in geval van arbeidsongeschiktheid of overlijden op lange termijn?
- Is er voorzien in een verzekering die de continuïteit van het bedrijf kan garanderen?
- Hebben jullie zicht op de financiële gevolgen van het uitvallen van een persoon?
- ...

EN NU?

Nu jullie door alle belangrijke aspecten van een samenwerking zijn gegaan, is het van belang om de belangrijke conclusies en beslissingen op papier neer te schrijven en te vertalen in praktijk. Schrijf hieronder alvast voor alle thema's nog eens de belangrijkste conclusies die jullie samen gemaakt hebben en teken dan voor akkoord.

Persoonlijkheid in interactie



Visie



Financiële kennis



Overleg



Arbeidsorganisatie

Rolverdeling

We tekenen voor akkoord

TIP!

Pak deze overeenkomst regelmatig nog eens vast en bekijk dan of er aanpassingen nodig zijn.

Kom je er samen niet uit, contacteer dan een begeleider die jullie kan helpen om het gesprek te voeren en knopen door te hakken. Jullie kunnen hiervoor beroep doen op de medewerkers van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging.

.....

COLOFON

Deze brochure is een uitgave van



Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging is een initiatief van Boerenbond, Groene Kring, Innovatiesteunpunt, KBC en SBB. De consultants van het Kenniscentrum begeleiden land- en tuinbouwers rond de sociale aspecten van bedrijfsopvolging en organiseren geregeld interessante vormingen voor opvolger en overdrager.

Kenniscentrum Bedrijfsopvolging

Diestsevest 40, 3000 Leuven

016 28 60 42

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be

info@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be



Boerenbond wil als grootste land- en tuinbouworganisatie in Vlaanderen inzetten op een economisch, ecologisch en sociaal duurzame landbouw. Boerenbond verdedigt de belangen van de ganse agrarische sector. Daarnaast is vorming en opleiding een cruciale opdracht. De sector heeft immers nood aan goed opgeleide en geïnformeerde bedrijfsleiders die als volwaardige managers en met een duidelijke visie hun bedrijf leiden. Boerenbond heeft oog voor de zeer uiteenlopende problemen waar een individuele bedrijfsleider mee geconfronteerd wordt. Daarom staat een uitgebreid netwerk van dienstbetoon en voorlichting ten dienste van alle leden.

Boerenbond

Diestsevest 40, 3000 Leuven

016 28 60 00

www.boerenbond.be

Info@boerenbond.be



Het Innovatiesteunpunt is een initiatief van Boerenbond en Landelijke Gilden, in partnerschap met Cera en KBC, en het is dé gespecialiseerde dienst voor het begeleiden van land- en tuinbouwbedrijven bij het inslaan van een nieuwe richting. De consultants van het Innovatiesteunpunt hebben een ruime ervaring opgebouwd in het begeleiden van bedrijven. Of je nu vragen hebt rond de strategie voor je bedrijf of rond het energiemangement, ideeën hebt voor technische innovaties of misschien wel met een heel nieuw product in je achterhoofd zit, je kunt bij het Innovatiesteunpunt terecht.

Innovatiesteunpunt

Diestsevest 40, 3000 Leuven

016 28 61 02

www.innovatiesteunpunt.be

info@innovatiesteunpunt.be



Groene Kring is de grootste vereniging voor jonge land- en tuinbouwers in Vlaanderen en de Oostkantons. Jongeren tussen 16 en 35 jaar met interesse voor land- en tuinbouw kunnen er terecht voor ontmoeting, opleiding en belangenverdediging op lokaal, provinciaal en nationaal niveau.

Groene Kring

Diestsevest 32 3b, 3000 Leuven

016 47 99 98

www.groenekring.be

info@groenekring.be



SBB heeft een zeer rijke ervaring in de overnamebegeleiding. Voor SBB betekent een overname meer dan het opmaken van een overnamecontract voor VLIF steun. We streven een totaaladvies na waarin we de juridische, fiscale, sociaal rechtelijke, financiële en administratieve aspecten adviseren en uitvoeren.

Onder bepaalde voorwaarden kan u gebruik maken van een starterscheque van 2000 euro.

SBB

Voor meer info kan je contact opnemen met het dichtstbijzijnde SBB kantoor

016 24 64 85

www.sbb.be



KBC Bank & Verzekering - uw partner in land- en tuinbouw

Voor je vragen rond bedrijfsoverdracht en overige vragen: KBC Ondernemersadvies Land- & Tuinbouw in de diverse regionale landbouwkantoren:

Antwerpen:	Hoogstraatsebaan 14, 2960 Sint-Lenaarts Caroline Verhoeven: caroline.verhoeven@kbc.be 03 317 10 30
Limburg en Oost-België:	Gouverneur Verwilghensingel 100, 3500 Hasselt Ferdie Hamaekers: ferdie.hamaekers@kbc.be 011 28 77 50
Oost-Vlaanderen:	Kortrijksesteenweg 1100, 9051 Gent Ann De Meyer: ann.demeyer@kbc.be 09 240 98 60
Vlaams Brabant:	Prof. R. Van Overstaetenplein 2, 3000 Leuven Ferdie Hamaekers: ferdie.hamaekers@kbc.be 016 24 41 90
West-Vlaanderen:	President Kennedylaan 31 C, 8500 Kortrijk Caroline Tack: caroline.tack@kbc.be 056 24 01 40

**Redactie en coördinatie**

Charlotte Cobbaert (Kenniscentrum Bedrijfsopvolging)
Veerle Serpieters (Innovatiesteunpunt)
Jacky Swennen (SBB)
Bastiaan Viaene (Groene Kring)
Caroline Tack (KBC)
Ferdy Hamaekers (KBC)

Eindredactie

Liesbet Corthout (Innovatiesteunpunt)

Vormgeving

Studio Boerenbond

Verantwoordelijke uitgever

Frans De Wachter
Diestsevest 40
3000 Leuven

Eerste druk: oktober 2016

Tweede herziene druk: juni 2018

D/2018/0728/10

Niets uit deze brochure mag op welke wijze dan ook verveelvoudigd of overgenomen worden door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Disclaimer

Deze brochure is opgesteld met een duidelijke informatieve opdracht. De verstrekte informatie is enkel bedoeld als een eerste algemene toelichting die de behandelde materie wil situeren in grote lijnen, zonder volledigheid noch juridische precisie na te streven. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. De redactie streeft naar betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De uitgever noch de auteur kan aansprakelijk gesteld worden voor foutieve of onvolledige gegevens of enige schade die zou voortvloeien uit acties die op basis van deze informatie worden ondernomen.

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging is een initiatief van

