Werk maken van samenwerken





Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst

Inhoud

Wat verstaan we onder samenwerken? 2

Voor wie is deze brochure bedoeld? 3

Met wie en voor hoe lang ga je samenwerken? 4

WERKFICHE 1: tijdslijn in kader van de samenwerkingsperiode 5

Ken jezelf, ken elkaar 6

WERKFICHE 2: ontdek je persoonlijkheid 6

Gedeelde visie 12

WERKFICHE 3: missie, visie, strategie. 13

Gedeelde waarden en normen 19

WERKFICHE 4: waarden en normen 19

De beste samenwerkingsvorm 21

WERKFICHE 5: onze aangewezen samenwerkingsvorm 23

Verdelen van werk en verantwoordelijkheden 24

WERKFICHE 6: verdelen van werk en verantwoordelijkheden 25

Financieel inzicht 28

Het belang van goed overleg en communicatie 33

WERKFICHE 7: overlegmomenten inbouwen 34

Competentieverkenner 38

WERKFICHE 8: competenties 38

De lange(re) termijn 40

WERKFICHE 9: tijdsbesteding na het overlaten van het bedrijf 41

Om af te ronden 43

Werk maken van samenwerken 43

Dank aan onze partners 44



Wat verstaan we onder samenwerken?

In deze brochure hebben we het over samenwerken, niet over samen werken. Samenwerken betekent volgens het woordenboek Van Dale dat je werkt in onderling overleg. Je zet je samen in om een bepaald doel, een gedeelde ambitie te realiseren. Dat doel is het kompas van jullie werking.

In een samenwerking ben je met minstens 2 entiteiten. Dat kan gaan om individuen (natuurlijk persoon), bedrijven, groepen, … In een samenwerking heb je elkaar om welke reden(en) nodig. Samenwerken is geen evidentie want iedereen is verschillend en het is belangrijk die verschillen te kennen en te erkennen. Jezelf en de ander kennen is daarom heel belangrijk evenals een duidelijke verdeling van werk en verantwoordelijkheden, scherpe afspraken rond het verdelen van kosten en opbrengsten, … Goed georganiseerde overlegmomenten op regelmatige basis, dus ook als alles vlot draait, versterken elke samenwerking.

Samenwerken moet een win-win zijn voor alle actoren. Maar een samenwerking blijft maar duren als er ook door alle actoren inspanningen worden geleverd. Geen win-win zonder actie-actie. Dat betekent niet dat je in een samenwerking gelijke partners moet hebben, maar er moet wel gelijkwaardigheid zijn. Daarom merk je in veel samenwerkingen ook een graad van solidariteit. Je houdt elkaar recht.

Samenwerken vereist vertrouwen. Denk er aan: vertrouwen bouw je langzaam op maar kan snel afgebroken worden.

> “Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.”



Voor wie is deze brochure bedoeld?

Met deze brochure willen we samenwerkingen op land- en tuinbouwbedrijven helpen opstarten en bestaande samenwerkingen versterken. De focus ligt op de generatiewissel, zowel bruikbaar voor familiale opvolging als in het geval van niet-familiale overdracht.

Maar eigenlijk is de brochure een handvat voor iedereen die samenwerkt op een land- of tuinbouwbedrijf. In de ontwikkeling van een bedrijf (groei, verbreding, …) kan de brochure waardevol zijn omdat de gedeelde visie terug scherp moet gesteld worden, de taken en verantwoordelijkheden best herverdeeld worden en de nood aan (frequenter) overleg (durf het gerust 'vergaderen' te noemen) groeit.

Ook deze brochure is het resultaat van een samenwerking. Ze bundelt de kennis en werkervaring van de consulenten van het Team Ondernemerschap van Boerenbond en van de experten van KBC agro en SBB agro. Heb je bij het lezen van de brochure nog vragen of zoek je begeleiding om de samenwerking op jullie bedrijf (terug) op de rails te krijgen, neem dan zeker contact met ons op.

De brochure heeft het niet over samenwerking tussen bedrijven of gebiedsgerichte samenwerking. Mocht je daar advies rond zoeken, dan kan je ook bij ons terecht.

Contacteer ons via
info@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be



Met wie en voor hoe lang ga je samenwerken?

Samenwerken bij familiale opvolging

In een familiale opvolging werken overlater(s) en overnemer(s) vaak een periode samen. De overnemer begint als zelfstandig helper, de overlater trekt als bedrijfsleider de kar. Geleidelijk aan verschuiven werk en verantwoordelijkheden. De overnemer maakt zich klaar om bedrijfsleider te worden. Verantwoordelijkheden verschuiven van overlater naar overnemer. De overlater wordt adviseur en helper.

De familiale opvolging gebeurt vaak in stappen. Eerst wordt de roerende bedrijfsbekleding overgenomen (machines, dieren, NER's, voorraden, aanplantingen,...), later het onroerend goed (gronden en gebouwen). De samenwerking duurt dus meestal meerdere jaren. Probeer vóór aanvang een duidelijk traject af te spreken. Wanneer wordt wat overgedragen? Onderstaande tijdslijn helpt je de fases te benoemen en maakt voor iedereen duidelijk wanneer je die plant door te voeren.

We wijzen er nog graag op dat er bij een familiale opvolging een dubbele dynamiek speelt. Wie samenwerkt is niet alleen collega van de ander, maar ook een familielid. Probeer de samenwerking en de bijhorende afspraken zakelijk te benaderen. De vader/zoon-verhouding zal nooit veranderen terwijl de verhouding bedrijfsleider/zelfstandig helper wel verandert doorheen de samenwerkingsperiode. Dit speelt niet bij niet-familiale overdracht. Misschien zinvol om sommige afspraken te maken als zou het om een niet-familiale overdacht gaan? Probeer dit voor ogen te houden als je een samenwerkingsakkoord opstelt. Daarin bundel je, vóór je aan de samenwerking begint, heel concreet de gemaakte afspraken. Een waardevol document om op terug te vallen wanneer er discussies zijn tijdens de samenwerking (zie verder).

Samenwerken bij niet-familiale overdracht

Ook bij een overname buiten de familie is het vaak aangewezen een periode samen te werken. Voor een overnemer kan het zeer waardevol zijn om de vakkennis van de overlater aan te leren en een samenwerkingsperiode geeft de overnemer ook de kans om de toeleveranciers, afnemers en eventueel het per-

soneel te leren kennen. Wie een land- of tuinbouwbedrijf koopt, krijgt duidelijk best meer mee dan enkel de sleutel. Ook hier is het belangrijk om op een tijdslijn heel concreet aan te geven wanneer wat wordt overgedragen.

Langdurige samenwerkingsvormen

Al dan niet naar aanleiding van een overname, kan een samenwerking tijdelijk of langdurig zijn. Nemen meerdere kinderen het bedrijf over, of zoek je als (familiale) overnemer een compagnon, dan is het ook belangrijk duidelijke afspraken te maken. Je legt die vast in een samenwerkingsovereenkomst of, wat in sommige vennootschapsvormen verplicht is, in statuten. Denk altijd goed na wat je zelf wil verankeren in de samenwerkingsovereenkomst of de statuten. Experten helpen je bij de juiste formulering wat belangrijk is gezien die documenten een juridische waarde hebben.

Zoek je een compagnon buiten de familie, zorg dan dat hij aanvullend is bij jouw persoonlijkheid. Let hierbij zowel op kennis, expertise als op persoonlijkheid. Op dat laatste gaan we dieper in in het volgende hoofdstuk.

WERKFICHE 1: tijdslijn in kader van de samenwerkingsperiode



Op de tijdslijn duid je belangrijke gebeurtenissen aan zoals
• Overname roerende bedrijfsbekleding
• Overname gebouwen
• Overname gronden
• Investeringen (wat, wanneer, wie betaalt?)
• Stopzetten/starten activiteiten
• Verhuis uit/naar de bedrijfswoning
• Partner/broer/zus komt mee in het bedrijf

Ken jezelf, ken elkaar

In een samenwerking zijn verschillende mensen betrokken. Dat betekent ook verschillende karakters.

Een sterke samenwerking begint bij de analyse van de individuen. Ken jezelf en ken elkaar.

Onderstaande test helpt je je persoonlijkheid in kaart te brengen. Die bepaalt je werkstijl en dus ook je sterke en zwakke kanten. Die (er)kennen voor jezelf is heel belangrijk, maar die kennen van de mensen waarmee je samenwerkt is even waardevol. Als je weet wat er achter elke kleur zit, begrijp je jezelf en de anderen beter. Waar is wie sterk in, wat zijn ieders valkuilen, hoe ga je best om met een bepaald type persoonlijkheid?

Zoek je nog partners om je samenwerking te versterken, dan kan het waardevol zijn een aanvullend type te zoeken. Als iedereen rood-dominant is, kan het wel eens vuurwerk geven op de werkvloer. Maar als iedereen geel-grenzeloos optimistisch is, eindigt een idee zelden in een afgewerkt product.

Een sterk team is een complementair team. Om het in termen van deze test uit te drukken: een sterk team is een kleurrijk team, waarin verschillende persoonlijkheden elkaar versterken. Respect voor elkaars sterke kanten én aandacht voor elkaars valkuilen is hierbij cruciaal. Overleg helpt om van verschillende individuen 1 sterk team te maken. We komen daar later op terug.

WERKFICHE 2: ontdek je persoonlijkheid

Deze werkfiche vind je in printversie terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be onder keuzemenu tools.

Zelfkennis is het begin van alle wijsheid. Maar ook, kennis van de persoonlijkheidskenmerken van de anderen is cruciaal in een sterke samenwerking. De uitdaging ligt in het vinden van complementariteit. In een goede samenwerking benut je elkaars sterktes en vang je elkaars zwaktes op. Je weet ook hoe de ander het liefst benaderd wordt.

Hieronder vind je een oefening die je persoonlijkheidskenmerken in kaart brengt. Als alle mensen in een samenwerking de oefening doen, krijg je een goed beeld van elk individu en zo ook van de groep. Deze oefening helpt je vast te houden wat goed loopt en bij te sturen waar nodig. Ze geeft je immers een gemeenschappelijke 'woordenschat' waardoor je elkaar beter begrijpt als je een karaktertrekje benoemt.

WAT IS JOUW PERSOONLIJKHEID?

Gedragskenmerken kunnen gegroepeerd worden in vier persoonlijkheidsstijlen: dominantie, invloed, stabiliteit en conformiteit. Elke stijl heeft zijn specifieke kenmerken, valkuilen en manier van leren. Volgende oefening helpt om zicht te krijgen op jouw belangrijkste persoonlijkheidsstijl.

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

Inspirerend		I
Volhardend		S
Hardnekkig		D
Accuraat		C

Gereserveerd		C
Innemend		I
Goedmoedig		S
Rusteloos		D

Concurrerend		D
Verzoenend		S
Gezellig		I
Grondig		C

Direct		D
Vrolijk		I
Diplomatisch		C
Tactvol		S

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
100	TOTAAL

Nadat je bij elk blokje een cijfer 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. Elk kleur staat voor een persoonlijkheid.

	PERSOONLIJKHEID	KENMERK
D	Dominant (rood)	Daden
I	Invloed (geel)	Optimisme
S	Stabiliteit (groen)	Harmonie
C	Comformiteit (blauw)	Specialisme

WAT/WIE ZIT ER ACHTER ELKE KLEUR?

Elk kleur heeft zijn sterke kanten, mogelijke valkuilen en een eigen leerstijl. Herken je jezelf in onderstaande omschrijving(en)?

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.

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.

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 'sputterende' 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.

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.

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.

C Conformiteit (blauw)

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.

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.

Deze oefening brengt hopelijk inzicht in jouw persoonlijkheidsstijl en die van de mensen waarmee je samenwerkt.

EN WAT DOE JE HIER NU MEE?

De kunst is om optimaal gebruik te maken van je eigen en elkaars talenten. Zet daarom je kleurenbril op als je naar je werkomgeving kijkt: wie heeft welke kleurenmix (gedragsstijl) en hoe kunnen jullie elkaar het beste aanvullen? Deze oefening geeft ook aan hoe je best met elkaar omgaat. Zonder twijfel gaat de samenwerking er op vooruit.

We sluiten dit werkblad af met volgende oefening.

Wat leer ik uit mijn kleurencombinatie?

Ik moet oppassen met	**Ik herken dit in**

Dit leer ik over de mensen waarmee ik samenwerk

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

NOOT: dit werkblad komt uit: **'Geef je samenwerking kleur'**, een publicatie van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging die focust op de tijdelijke samenwerkingsperiode bij familiale opvolging.

Gedeelde visie

Voor je gaat samenwerken, is het belangrijk dat je goed in kaart brengt wat je zelf wil doen. Zo verlies je jezelf en je eigen droom niet uit het oog in overleg met een potentiële compagnon.

Bij een generatiewissel neem je een bestaand bedrijf over. Of het nu om familiale of niet-familiale overdracht gaat, er is een bedrijf op een bepaalde locatie met bepaalde agrarische en eventueel ook nevenactiviteiten.

Niets verplicht de opvolger(s) om te blijven doen wat er nu op het bedrijf gebeurt of het te blijven doen zoals het nu gebeurt. Het is belangrijk dat de starter zelf scherp stelt wat hij wil doen in de (nabije) toekomst. Gaat het om meerdere opvolgers, zorg dan voor een gedeelde visie. Praat dit heel goed door, vóór je samen een bedrijf runt.

Waar droom je van? Wat is je visie?

Mocht de ideale wereld bestaan, kan je scherp stellen waar je van droomt? Wat wil je doen en waar wil je staan binnen 5 jaar, binnen 10 jaar, binnen 20 jaar?

Werk je bij overname nog een periode samen met de overlater(s), zorg dan dat die je droom kent. Al wat er in die tussentijdse samenwerkingsperiode gebeurt op het bedrijf, moet rekening houden met die droom. Investeringen, vormingen, rassenkeuze en eventueel bijhorende selectie, contracten met toeleveranciers of afnemers, … , ze mogen de uitrol van de droom niet in de weg staan.

Stamp je samen een landbouwbedrijf uit de grond, zorg dan dat je door goed overleg, een gedeelde visie scherp stelt. Ook hier moet de hele voorbereiding en opstart in functie van de gedeelde droom staan.

Je droom is WAT je wil doen. Dat noemen we je VISIE.

Plan de uitrol van je droom. Leg je strategie vast

Het is belangrijk een stappenplan uit te tekenen van HOE je je droom wil realiseren. Dat noemen we de STRATEGIE. Wil je omschakelen naar een biologisch bedrijf, dan kan je dat in één keer doen voor alle teelten of stapsgewijs. Wil je groeien in areaal, kies je dan voor een geleidelijke groei en groei je perceel per perceel of gaat je voorkeur naar groei door (op termijn) nog een ander bedrijf over te nemen? Start je op een gemengd bedrijf maar leg je je liever toe op één deelsector, bouw je dan de andere deelsector(en) af of stop je er in één keer mee? Zo ja, wanneer? Of omgekeerd, hoe denk je te verbreden en wanneer?

Een strategie uittekenen helpt je focus te houden wat zeker in een samenwerking belangrijk is. Vermijd dat je elk een andere weg inslaat om de droom te realiseren. Leg samen de volgorde van de te nemen stappen vast. Leg het tempo vast waarop je de stappen zet. Zo vermijd je tijd- en geldverlies én veel frustratie.

Je missie

Moeilijker, maar zeker zo belangrijk, is vastleggen WAAROM je iets wil doen. Zeker in een samenwerking is een gedeelde missie cruciaal. Het helpt je in de verdere uitbouw van jullie bedrijf, om keuzes te maken.

Een voorbeeld brengt duidelijkheid. Stel dat je er (samen) van droomt om een biologisch aardbeienbedrijf te runnen. De reden waarom je voor biologisch kiest kan heel verschillend zijn. (1) Het kan een vereiste van je afnemer zijn, (2) je doet het omdat biologische producten een stabielere marktprijs hebben of (3) je kiest bewust voor een productieproces dat gebruik maakt van natuurlijke hulpbronnen en de beste praktijken op natuurgebied combineert.

Beginnen de prijzen voor biologische aardbeien ook te fluctueren doorheen het jaar of vraagt je afnemer niet meer om biologische aardbeien, dan zou het wel kunnen dat je de omschakeling naar de gangbare

teelt overweegt. Werk je vanuit een missie die biologische teelt voorop stelt, dan zal prijs noch vraag je productiemethode beïnvloeden.

Gebruik werkfiche 3 om je/jullie missie, visie en strategie scherp te stellen.

WERKFICHE 3: missie, visie, strategie.

Benoem je visie: waar droom je van? Wat wil je doen binnen 5 jaar, 10 jaar en 20 jaar? Door dit zo te bekijken geef je aan of je stapsgewijs wil evolueren naar je droombedrijf of direct wil inzetten op de bedrijfsactiviteit(en) waar je finaal voor gaat.

WAAR DROOM JE VAN? Wat wil je doen:

Binnen 5 jaar: .....

.....

.....

.....

Binnen 10 jaar: .....

.....

.....

.....

Binnen 20 jaar (dan sta je misschien in de helft van je landbouwloopbaan): .....

.....

.....

.....

Benoem je missie: waarom wil je dat doen? Iedereen wil werken om geld te verdienen maar waarom dan net kiezen voor die activiteit? Ook al doe je hetzelfde als andere collega's in de buurt, wat is jouw drijfveer? Wat wil je kost wat kost vasthouden in je landbouwactiviteit?

WAAROM DOE JE WAT JE DOET, WIL JE DOEN WAAR JE VAN DROOMT?

.....

.....

.....

.....

Stippel je strategie uit. Als je weet wat je wil bereiken, waarom, tegen wanneer en eventueel ook met wie je dit wil realiseren, dan is het zoeken naar de manier waarop je dit kan uitrollen.

Daarvoor is het belangrijk een aantal factoren in kaart te brengen. Sommige heb je in de hand, andere niet.

Ken jezelf. Aan de hand van werkfiche 2 bracht je jezelf in kaart. Elke bedrijfsleider heeft sterke en zwakke kanten. Ze zijn bepalend voor de uitrol en werking van het bedrijf. Laat iedereen die deel uitmaakt van de samenwerking deze oefening doen en bespreek de resultaten onder elkaar. Ken jezelf, maar ken ook de andere personen die deel uitmaken van de samenwerking.

ANALYSE VAN MEZELF: .....

.....

.....

.....

ANALYSE VAN DE ANDERE BEDRIJFSLEIDERS: .....

.....

.....

.....

Ken je bedrijf: Bij overname start je van een bestaand bedrijf. Zorg dat je een goed oog hebt op dat bedrijf. Grootte, ligging, alle (deel)activiteiten, afzetkanalen, productiecijfers, risicofactoren, arbeidsinvulling, lopende leningen, opbrengsten, …

ANALYSE VAN HET BEDRIJF dat ik wil overnemen: .....

.....

.....

.....

.....

Om je droom te kunnen uitrollen heb je een aantal kritische succesfactoren nodig. Lijst die op en ga na of ze haalbaar zijn. De lijst van kritische succesfactoren verschilt van onderneming tot onderneming maar een aantal vind je in elke lijst terug: kapitaal, arbeidskracht, kennis en kunde, een afzetmarkt, zekerheid op aanvoer van grondstoffen, de nodige vergunningen, risicofactoren, …. Gaat het om land- of tuinbouw, dan is goed plantaardig of dierlijk genetisch materiaal belangrijk, verwerkers op haalbare afstand, bedrijfsleiders die kunnen leven met heel fluctuerende prijzen en onzekere weersomstandigheden.

WAT ZIJN DE KRITISCHE SUCCESFACTOREN, nodig om je/jullie droom uit te rollen?
Geef aan of die ter beschikking zijn. Zo niet, hoe je ze zal verwerven?

.....

.....

.....

.....

.....

Analyseer je omgeving en bekijk dat ruim. Demografische veranderingen (meer maar kleinere gezinnen, veranderende voedingspatronen, …), een grillige wereldeconomie en geopolitieke spanningen, wisselend beleid en bijhorende regelgeving, een groeiend aantal ecologische en sociale aandachtspunten en steeds meer technologie. De wereld verandert snel en dat heeft invloed op onze samenleving en onze economie. Dus ook op elk land- of tuinbouwbedrijf. Men spreekt wel eens van DEMPI: demografie – economie – maatschappij – politiek/beleid – innovatie zijn omgevingsfactoren die je zelf niet in de hand hebt maar je bedrijfsvoering enorm beïnvloeden.

DEMOGRAFISCHE FACTOREN die invloed hebben op mijn droombedrijf: .....

.....

.....

.....

ECONOMISCHE FACTOREN die invloed hebben op mijn droombedrijf: .....

.....

.....

.....

MAATSCHAPPELIJKE FACTOREN die invloed hebben op mijn droombedrijf: .....

.....

.....

.....

POLITIEKE/BELEIDSFACTOREN die invloed hebben op mijn droombedrijf: .....

.....

.....

.....

INNOVATIEVE FACTOREN die invloed hebben op mijn droombedrijf: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Analyseer van daaruit de sterktes en zwaktes van je bedrijf en de bedrijfsleider(s). Denk na over kansen en bedreigingen. Ze zijn nodig om je strategie uit te tekenen. Men noemt dit de SWOT-analyse (Strengths/sterktes – Weaknesses/zwaktes – Opportunities/opportuniteiten – Treaths/bedreigingen). Ze verschillen van sector tot sector, van bedrijf tot bedrijf, van bedrijfsleider tot bedrijfsleider. Ze veranderen ook doorheen de tijd, dus herhaal die oefening op regelmatige basis. Wat vandaag een unieke locatie is voor een hoevewinkel is dat niet meer als men een verkeersknip inlast om sluikverkeer te voorkomen.

WAT ZIJN DE STERKTES VAN MIJ EN MIJN COMPAGNON(S) ALS PERSOON? .....

.....

.....

.....

WAT ZIJN DE ZWAKTES VAN MIJ EN MIJN COMPAGNON(S) ALS PERSOON? .....

.....

.....

.....

WAT ZIJN DE STERKTES VAN HET BEDRIJF? .....

.....

.....

.....

WAT ZIJN DE ZWAKTES VAN HET BEDRIJF? .....

.....

.....

.....

WELKE KANSEN ZIE IK? .....

.....

.....

.....

WELKE BEDREIGINGEN ZIE IK? .....

.....

.....

.....

De SWOT-analyse helpt je je strategie te bepalen: HOE ga je je droom verwezenlijken? Jarenlang was groei dé strategie die voorop stond. Groeien in aantal dieren, in kilo's per hectare, in hectaren. Maar 'groeien' kan je ook door minder uren te moeten werken om dezelfde productie te hebben, door het risico op arbeidsongevallen in te perken, door minder afhankelijk te zijn van externe arbeid, externe grondstoffen, weerbaarder te zijn tegen klimaatverandering, … Naast groei is de omschakeling naar bio al lang geen uitzonderlijke strategie meer, net zoals verbreding door hoevetoerisme, hoeveverwerking en – verkoop of landbouweducatie en -beleving. Je kan inzetten op opvangen en hergebruik van water, op productie van hernieuwbare energie om zo je verbruik van water en energie te garanderen en betaalbaar te houden, … Meer werk kan door meer handen gebeuren of door automatisatie. Technologie helpt grenzen verleggen maar belangrijk blijft het gezonde boerenverstand. Niet elke strategie is voor elke boer of voor elk bedrijf weggelegd. Welke weg je ook inslaat, bestudeer op regelmatige basis of je nog wel efficiënt bezig bent. De strategie die direct tot resultaat leidt is efficiëntie: optimaal (is niet gelijk aan maximaal) benutten van productiemiddelen, arbeid en tijd helpen elk bedrijf vooruit. En verder is levenslang leren deel van elke strategie. Ook land- en tuinbouw verandert snel en grondig.

DEZE STRATEGIE WIL IK UITROLLEN OM MIJN DROOM TE VERWEZENLIJKEN .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Na concrete objectieven te stellen die specifiek, meetbaar, aanvaardbaar en dus te realiseren zijn binnen een welbepaald tijdsverloop (SMART) is het tijd om een concreet actieplan uit te werken. Zo maak je heel concreet hoe je van de huidige bedrijfsvoering naar je droombedrijf zal evolueren.

MIJN OBJECTIEVEN .....

.....

.....

.....

MIJN ACTIEPLAN .....

.....

.....

.....

Je tussentijdse vooruitgang meet je aan de hand van de KPI's (kritieke prestatie indicatoren) die je hebt vastgelegd. Met KPI's geef je aan hoe je je vooruitgang wil meten. Je wint of bespaart meer geld en/of meer tijd of je oogst meer kilo's of liters, of je bereikt een hogere kwaliteitscategorie, …

HOE WIL JE JE VOORUITGANG METEN? .....

.....

.....

.....

Onderstaand schema helpt je op weg bij het uittekenen en realiseren van je droom. Besef dat je dit proces op regelmatige tijd moet herhalen. Je bedrijf, jijzelf en zeker je omgeving zijn voortdurend in verandering.



Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be vind je onder de topic Tools een uitgebreide versie van deze werkfiche die je helpt om je missie, visie en strategie uit te tekenen. Ze is geschreven voor de module robuuste landbouw in de starterscursus A van Boerenbond. Deze oefening vormt de basis voor het bedrijfsplan dat nodig is als je langs gaat bij de bank of bij je aanvraag voor VLIF steun voor starters.

Gedeelde waarden en normen

In een samenwerking is een gedeelde missie en visie belangrijk. Maar net zo belangrijk zijn gedeelde waarden en normen.

Waar het een sterkte is voor het bedrijf als er verschillende type mensen samenwerken (zie pagina 6, ken jezelf, ken elkaar), is het zeer moeilijk om een bedrijf samen te runnen als elk andere waarden en normen hanteert.

Waarden zijn die dingen die je als mens belangrijk vindt. Op een landbouwbedrijf kan het gaan om kwaliteit, vertrouwen, respect en zorg, stiptheid, … Als iets dat een ander doet je echt raakt, zowel in positieve als in negatieve zin, dan is de kans groot dat een voor jou, belangrijke waarde geraakt is.

Waarden vertaal je in normen. Als kwaliteit een belangrijke waarde voor je is, dan is de kwaliteitsnorm de concretisering hiervan. Vind je klantvriendelijkheid belangrijk, dan verwacht je dat iedereen die op de hoeve werkt, vriendelijk knikt naar elke klant van je hoevewinkel, ook als die medewerker niets met de hoevewinkel te maken heeft. Stiptheid vertaalt zich in duidelijke afspraken van beginuur van een werkdag, …

Neem de tijd om samen de bedrijfswaarden en bijhorende normen te benoemen. Ze bepalen de bedrijfscultuur. Ze helpen bijvoorbeeld bij het zoeken van medewerkers, verklaren waarom de ene klant of toeleverancier je beter ligt dan de andere, … Ze voorkomen de eindeloze discussie of iets nu wel of niet opgeruimd is, goed genoeg is om naar de veiling te brengen, …

> “Gedeelde waarden geven richting en houvast” (Rita Demaré, ere-voorzitter REO Veiling)

WERKFICHE 4: waarden en normen

Je vindt lange lijsten van waarden en normen op het internet maar je komt een opsomming ook steeds vaker tegen op de websites van land- en tuinbouwbedrijven. We sommen er hieronder enkele op maar vul de lijst zeker aan met wat voor jullie belangrijk is.

Waarde	**Norm**
Kwaliteit	Kwaliteitsnormen Jullie kunnen die zelf opstellen of je volgt de kwaliteitsnormen die de afnemer vastlegt.
Respect	Er zijn afspraken rond omgang met elkaar, personeel/collega’s, klanten, buren, …
	Respect voor de omgeving vertaalt zich in hoe je aan waterbeheer doet, de bodem, emissies, … Ga je verder dan de wetgeving vereist, benoem dat dan ook .
Orde	Materiaal heeft zijn plaats. Na gebruik zetten we het proper en indien nodig, hersteld terug op zijn plaats.
Vertrouwen	Ieder heeft zijn taak en voert die uit. Bij problemen informeren we elkaar en zoeken samen naar een oplossing. Zo is het niet nodig om elkaar te controleren of te wantrouwen.
Transparantie, openheid	We organiseren overlegmomenten en benutten die om elkaar op de hoogte te houden van hoe de dingen lopen op het bedrijf, welke problemen zich voordeden of verwacht worden en hoe je/jullie die oplost/oplossen. Zo vermijden we verrassingen.
Inclusie (iedereen voelt zich goed)	We hebben aandacht voor de verschillende nationaliteiten en geloofsovertuigingen van onze (seizoens)arbeiders. Op een wereldkaart is te zien uit welke landen onze medewerkers komen en in de werkregeling houden we zoveel als mogelijk rekening met de verschillende feestdagen.

Formuleer in onderstaande tabel 4 gedeelde waarden en maak de uitrol ervan op jullie bedrijf concreet door de norm te formuleren.

TIP: iets wat je diep raakt, zowel positief als negatief, sluit vaak aan bij één van jouw diep gewortelde waarden. Probeer na te gaan wanneer iets je diep trof en benoem dit als waarde. Hopelijk deel je die waarde met de partners op je bedrijf. Zo niet, praat hier over en zoek een aanvaardbare middenweg door een gedragen norm te omschrijven. Zo kan kwaliteit gaan om de kwaliteit van het product, maar ook de manier waarop je een vrucht in een bakje legt. Daar kan je extreem ver in gaan maar als de klant daar niet extra voor betaalt, moet je je afvragen of je van iedereen op het bedrijf verwacht dat ze dit blijven doen.

Onze waarde	**Onze norm** **Concrete uitrol van de waarde**



De beste samenwerkingsvorm

Je kan je samenwerking formaliseren. Er zijn diverse vormen van samenwerkingen in land- en tuinbouw, gaande van een maatschap tot een naamloze vennootschap.

De meest ideale juridische vorm wordt bepaald in functie van de duur van de samenwerking (tijdelijk tijdens het overnameproces of voor de lange termijn omdat je samen een bedrijf blijft uitbaten). Ook wie de partners zijn speelt een rol (familie of niet, levenspartners of niet, …), of er vlot partners moeten kunnen bijkomen of weggaan, ….

De keuze voor de samenwerkingsvorm bepaalt de aard van aansprakelijkheid van de betrokkenen, het wel of niet moeten neerleggen van een oprichtingsakte bij de notaris, het wel of niet moeten neerleggen van een jaarrekening, de vorm van boekhouding die je moet aanhouden, … Hou er rekening mee dat je onder-nemingsvorm ook een rol speelt bij de patrimoniumoverdracht.

In België kan je volgende 6 vennootschapsvormen oprichten:

- Maatschap (heeft geen rechtspersoonlijkheid)
- Vennootschap onder Firma (VOF)
- Commanditaire Vennootschap (CommV)
- Besloten Vennootschap (BV)
- Coöperatieve Vennootschap (CV)
- Naamloze Vennootschap (NV)

De landbouwvennootschap (lv) bestaat niet meer sinds het in werking treden van het nieuwe wetboek van Verenigingen en Vennootschappen (2019) maar door de erkenning als landbouwonderneming (lo) krijgen bovenstaande samenwerkingsvormen een specifiek statuut dat rekening houdt met de eigenheid van het ondernemen in land- en tuinbouw.

Niet eender welke vennootschap komt in aanmerking voor een erkenning als landbouwonderneming. Wie de erkenning wil, dient te voldoen aan een tiental voorwaarden.. Je vindt ze terug op de website van de FOD Economie (https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een/vennootschapsvormen/erkenning-als). Zo gaat het onder andere om:

- de vennootschap moet hoofdzakelijk de uitbating van een landbouwactiviteit tot doel hebben,
- enkel natuurlijke personen kunnen vennoot zijn,
- de vennootschap bestaat uit minstens 2 vennoten (waarvan minimum 1 vennoot een beherend vennoot is),
- de beherende vennoten spenderen minstens 50% van hun arbeidstijd aan landbouwuitbating. Bijkomend halen ze minstens de helft van hun beroepsinkomen uit het landbouwbedrijf,
- er is een wettelijk voorkooprecht op aandelen voor de beherende vennoten of de bestuurder,

Om als landbouwonderneming erkend te worden, is een administratieve aanvraag nodig. Bovendien controleert de FOD Economie op regelmatige basis of de voorwaarden effectief van toepassing blijven. Voldoe je niet, dan verlies je de erkenning.

Overschakelen naar een landbouwonderneming brengt dus wat extra administratie met zich mee maar biedt voordelen, onder andere keuzemogelijkheid inzake pacht en fiscaliteit (vennootschapsbelasting / personenbelasting).

Laat het duidelijk wezen dat je je, bij de keuze van de ondernemingsvorm, best laat adviseren door professionele experten. Advies kost geld maar levert heel veel geld op als je de juiste keuzes maakt. Om je op weg te helpen in je keuze, stelde SBB onderstaande tabel samen. Deze helpt je in de voorbereiding voor het overleg met een expert. Noteer wat voor jou/jullie belangrijk is.

Deze tabel werd samengesteld in oktober 2025. Vraag bij contact met je expert of de inhoud nog altijd geldig is. Wetgeving durft wel eens veranderen.

overzichtstabel verschillende samenwerkingsvormen

	Maatschap	**VOF**	**CommV**	**BV**	**CV**	**NV**
Erkenning als lo landbouw-onderneming	Niet van toe-passing	Kan	Kan	Kan	Kan	Kan niet
Rechtsper-soonlijkheid	Neen	Ja	Ja	Ja	Ja	ja
Aansprakelijk-heid vennoten	Onbeperkt of beperkt voor stille maat	Onbeperkt	Onbeperkt voor beheren-de vennoten, beperkt voor stille vennoten	Beperkt	Beperkt	Beperkt
Oprichtings-akte	Onderhands of notarieel bij inbreng on-roerend goed of recht	Onderhands of notarieel bij inbreng on-roerend goed of recht	Onderhands of notarieel bij inbreng on-roerend goed of recht	Notarieel	Notarieel	Notarieel
Minimum aan-tal vennoten/ aandeelhou-ders	2	2	2	1	3	1
Publicatie Jaarrekening	Nee	Nee	Nee	Verplicht en neerleggen	Verplicht en neerleggen	Verplicht en neerleggen

	Maatschap	VOF	CommV	BV	CV	NV
Bestuur	Zaakvoerders	Zaakvoerders	Zaakvoerders. Commanditaire vennoten moeten stil zijn, hebben geen inspraak in het bestuur (mag bijv. geen volmacht op de rekening hebben)	Zaakvoerders	Raad van bestuur	Raad van bestuur of één enkele bestuurder of duaal bestuur
Belastingstelsel	Personenbelasting	Keuze: Personenbelasting (indien erkend als LO) of vennootschapsbelasting	Keuze: Personenbelasting (indien erkend als LO) of vennootschapsbelasting	Vennootschapsbelasting	Vennootschapsbelasting	Vennootschapsbelasting
Minimum aanvangskapitaal vereist?	Geen minimum	Geen minimum	Geen minimum	Toereikend aanvangsvermogen	Toereikend aanvangsvermogen	Minimum 61.500 euro

Op de website van de FOD Economie vind je meer informatie over de verschillende vennootschapsvormen in België. https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-oprichten/belangrijkste-stappen-om-een/de-vennootschapsvormen

WERKFICHE 5: onze aangewezen samenwerkingsvorm

Waar gaat jouw/jullie voorkeur naar uit? Schrap wat je niet ligt.	
Onbeperkte aansprakelijkheid	Beperkte aansprakelijkheid
Alle vennoten nemen een actieve rol op in de bedrijfsvoering	Niet alle vennoten nemen een actieve rol op in de bedrijfsvoering
Vast aantal vennoten	Aantal vennoten schommelt doorheen de jaren
Werken met eigen kapitaal	Werken met vreemd kapitaal
personenbelasting	Vennootschapsbelasting
Hoeveel oprichters?	
Samenwerking voor beperkte tijd (bv ikv generatiewissel)	Samenwerking onbeperkt in de tijd
Vul aan met wat voor jullie nog belangrijk is	



Verdelen van werk en verantwoordelijkheden

In een samenwerking verwacht je dat iedereen meewerkt. Om dubbel werk te vermijden of erger nog, om te vermijden dat werk blijft liggen, is het belangrijk duidelijke afspraken te maken.

Zeker in de samenwerkingsperiode bij een overname, waar je de jarenlange werkroutine doorbreekt, maak je best scherpe afspraken. Naast het verdelen van werk, is het ook belangrijk om de verantwoordelijkheden te verdelen. Zowel taken/werk als verantwoordelijkheden kunnen doorheen de samenwerkingsperiode herverdeeld worden. Zet dit op tijd op de overlegagenda (zie verder).

Om werk en verantwoordelijkheden te verdelen zijn 3 dingen belangrijk:

- Breng al het werk in kaart
- Breng in kaart al wie meewerkt op het bedrijf
- Op land- en tuinbouwbedrijven kunnen zowel werk als aantal arbeidskrachten variëren doorheen het jaar. Breng ook dit in kaart.

Een bedrijf buiten de landbouw wordt vaak opgedeeld in 'afdelingen': de productie, de verkoop, de personeelsdienst, … Ook land- en tuinbouwbedrijven bestaan uit meerdere 'afdelingen'. Je bedrijf zo bekijken, als een geheel van afdelingen, helpt om het totale werkpakket grondiger en overzichtelijk in beeld de brengen. Breng de taken, wie ze doet en hoe dat varieert doorheen het jaar per 'afdeling' in kaart.

Werkfiche 6 maakt het heel concreet. Stel voor jouw bedrijf een zo volledig mogelijke tabel op.

WERKFICHE 6: verdelen van werk en verantwoordelijkheden

Om taken en verantwoordelijkheden op het bedrijf te verdelen, is het vooreerst belangrijk om alle taken en alle helpende handen in kaart te brengen. Vergeet daarbij de kleinere, vanzelfsprekende maar zeer belangrijke taken niet en denk ook aan nonkel Jan die al jaren na zijn werkdag, bijspringt.

Wie werkt op het bedrijf?	**Wanneer werkt die op het bedrijf?**
P: Bedrijfsleider Piet (overlater)	Elke weekdag + zondag
L: Leen, meewerkende echtgenote	Elke weekdag
T: overnemer Thomas (zelfstandig helper)	Elke weekdag + zaterdag
J: nonkel Jan (broer van Piet)	Elke dag springt hij bij tussen 17 en 19u
S: Seppe, buurjongen	Elke zaterdag voormiddag
5 seizoensarbeiders	Van augustus tot oktober

Onderstaande tabel helpt je om voor de eigen bedrijfsvoering de werkverdeling in kaart te brengen. Inventariseer alle teelten en activiteiten op het bedrijf. Geef doorheen het jaar aan wanneer er werk is en wie het doet. Denk aan alle 'afdelingen' van je bedrijf. Naast de productie van plant of dier steek je tijd in onderhoud van gebouwen en machines, aankoop, verkoop, administratie, financiële taken, algemeen management en visievorming of vertegenwoordig je het bedrijf in lokale engagementen.

Benoem ook per blok, wie de verantwoordelijkheid draagt. Hij/zij is het aanspreekpunt bij vragen of bedenkingen.

ARBEID OP HET LAND- of TUINBOUWBEDRIJF **(weersomstandigheden kunnen zorgen voor verschuivingen)**													
	Wie draagt de verantwoordelijkheid? (in elk gekleurd vak staat een naam)	Wie voert uit? (gebruik de afkortingen van de namen uit de tabel hierboven)											
		Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
TEELT 1 (bv maïs)													
Taak 1	zaaien												
Taak 2	bemesten												
Taak 3	fyto												
Taak 4	oogst												
Taak 5	onderhoud machines												
…	…												
TEELT 2 (bv grasland)													
Taak 1	zaaien												
Taak 2	bemesten												
Taak 3	fyto												
Taak 4	maaien												
…	…												

		Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
MELKVEEHOUDERIJ													
Taak 1	voederen												
Taak 2	melken												
Taak 3	klauwverzorging												
Taak 4	stallen uitmesten												
TAAK 5	stal instrooien												
…	…												
VARKENSHOUDERIJ (vleesvarkens)													
Taak 1	voederen												
Taak 2	onderhoud stal												
Taak 3	controleronde												
Taak 4													
	…												
MACHINEPARK													
Taak 1	groot onderhoud												
Taak 2	dagelijks onderhoud	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Taak 3													
Taak 4													
TAAK 5													
VERKOOP													
Veiling													
Taak 1	verpakken												
Taak 2	leveren												
Taak 3	ophalen kistjes												
HOEVEWINKEL													
Taak 1	uitstallen producten												
Taak 2	kassa												
Taak 3	bestellingen klaar-maken												
Taak 4	webwinkel												
VERWERKING													
Taak 1	maken van zuivel, sap-pen, confituur, …												
Taak 2	reinigen machine												
Taak 3	onderhoud machine												
Taak 4	bestellen verpakkings-materiaal												

		Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
MARKETING EN COMMUNICATIE													
	website												
	facebook												
	instagram												
	folders												
ADMINISTRATIE													
Taak 1	boekhouding	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Taak 2	e-loket	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Taak 3	registratie fyto	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Taak 4	dimona												
Taak 5	uitbetalen lonen												
	...												

Zet deze tabel regelmatig op de overlegagenda. Mocht iemand wegvallen dan zie je snel waar dit zich laat voelen in het uitvoeren van taken, dit zowel op de korte als op de lange termijn. Overleg ook op regelmatige basis of dit nog de goede verdeling is van werk en verantwoordelijkheden. Zeker in een overnameproces moeten taken en verantwoordelijkheden kunnen verschuiven. Enkel zo groeit de overnemer als toekomstig bedrijfsleider en leert de overlater het bedrijf lossen.

Omdat iedereen voor korte of lange tijd kan uitvallen, is het belangrijk dat je ervoor zorgt dat meerdere personen weten hoe een taak moet uitgevoerd worden. Zo zorg je voor een back-up bij voorziene of onvoorziene afwezigheid. En in drukke periodes heb je altijd iemand die kan bijspringen.

In het kader van een overnameproces is het belangrijk om af te spreken wanneer welke verantwoordelijkheid wordt overgedragen. Neem jullie tabel terug bij de hand en maak in een extra kolom duidelijk wanneer de overnemer effectief een verantwoordelijkheid overneemt.

Op www.Kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools vind je een uitgebreide versie van deze werkfiche. Hier wijzen we er ook op dat je moet rekening houden met vaste verlofperiodes (zo gaat nonkel Jan skiën in maart en gaat Leen elk jaar een midweek weg met de vriendinnen).

Financieel inzicht

In een goede samenwerking zijn financiële duidelijkheid en financiële afspraken cruciaal. Enkel zo kan een samenwerking blijven duren.

Neem je een bestaand bedrijf over of stap je er mee in, dan is het belangrijk om zicht te hebben op de financiële resultaten van dat bedrijf. Ideaal uitgangspunt is een betrouwbare bedrijfseconomische boekhouding van het bedrijf. Neem die met kennis van zaken door en vraag professioneel advies indien nodig. Pas daarna weet je hoe je de samenwerking best vorm geeft.

Bestaande kredietlasten

Een bestaand land- of tuinbouwbedrijf overnemen doe je niet zonder zicht te hebben op de bestaande kredietlasten. Hierbij is het belangrijk om te weten hoe hoog die kredietlast is, hoe lang die nog loopt en wie die voor zich zal nemen na de samenwerking. Laat je de bestaande kredieten staan bij diegene die het krediet initieel is aangegaan, wordt die afgelost met het geld van de overname of wordt die in de samenwerking ingebracht?

Informeer je goed vooraleer je een keuze maakt. Er komen immers veel verschillende aspecten bij kijken die financieel een grote invloed kunnen hebben. 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'.

Gebruik onderstaande tabel om het kredietoverzicht op te stellen.

	Bank	Doel	Geleend bedrag	Van jaar tot jaar	Uitstaand saldo	VLIF Ja/nee	Kredietnemer	Overdacht wenselijk
voorbeeld	KBC	Grond	100.000	2025–2031	90.000	Neen	Ouders	ja
Krediet 1								
Krediet 2								
Krediet 3								
Krediet 4								
Krediet 5								
Krediet 6								
Krediet 7								

Gebruik onderstaande tabel om de jaarlast in beeld te brengen

Aflossing + i	Krediet 1	Krediet 2	Krediet 3	Krediet 4	Krediet 5	Krediet 6	Krediet 7	Totale jaarlast
2026								
2027								
2028								
2029								
2030								
2031								
2032								
2033								
2034								
2035								
2036								

2037								
2038								
2039								
2040								
2041								
2042								
2043								
2044								
2045								

Toekomstige investeringen

Zoals aangehaald in het hoofdstuk rond gedeelde visie is het in een samenwerking belangrijk om een gedeelde visie te hebben. Wat gaan we doen binnen 5, 10 en 20 jaar? Waar willen we staan? Ook wanneer de samenwerking om een beperkte periode gaat, bijvoorbeeld in het kader van de bedrijfsoverdracht, is het belangrijk om eventueel gewenste investeringen in kaart te brengen. Spreek die wensen uit, deel ze met elkaar, geef aan waarom je zou willen investeren en vooral, spreek af wie de investering doet (één van de zaakvoerders, de zaakvoerders gemeenschappelijk of de vennootschap). Natuurlijk bekijk je eerst samen of de investering kan gedragen worden en past in het ondernemingsplan.

In onderstaande tabel breng je de vermoedelijke en wenselijke investeringen in kaart. Je krijgt een duidelijk overzicht van de ieders verwachtingen.

	Vermoedelijke /wenselijke investering			**Wenselijkheid van 1 tot 10***	
	jaar	**Raming kostprijs**	**Door wie?**	**Partij 1=**	**Partij 2 =**
Voorbeeld: grond	2026	50.000	Partij 2	8	10
Bedrijfsovername					
Bedrijfsbekleding					
Aankoop gebouwen					
Productierechten en premies					
NER's					
Vaste activa					
Grond					
Nieuwbouw					
Renovatie					
Bedrijfskapitaal					
Machines					
Rollend Materieel					
Voorraden					
Veestapel					
Privé Investering					
Woning					

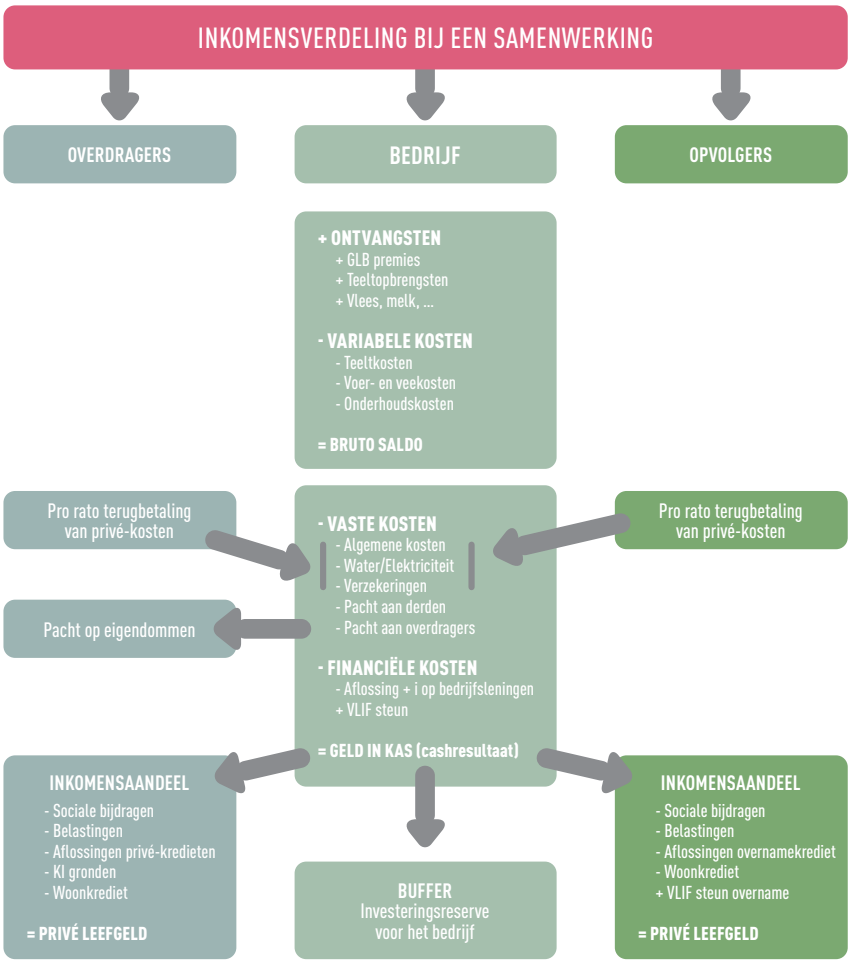
*1 = niet gewenst/niet noodzakelijk
*10 heel erg gewenst / zeer noodzakelijk

Verdelen van kosten en opbrengsten

Waar men samenwerkt is het zeer belangrijk duidelijke afspraken te maken rond het verdelen van kosten en opbrengsten. Vaak gebeurt dit op basis van ieders inbreng van kapitaal, gebouwen, … In het overnamecontract vind je doorgaans de inventaris van wat de overlater overlaat. Bij een vennootschap vind je ieders inbreng in het inbrengverslag bij oprichting of kapitaalsverhoging. Laat dit door alle betrokken partijen ondertekenen en registreren of publiceren. Enkel zo is het rechtsgeldig en heeft het waarde bij problemen.

Zorg dat de aflossing daadwerkelijk gebeurt door wie de investering heeft gedaan en dus het krediet heeft genomen. Nog te vaak zien we het bedrijf het krediet afbetalen van iets waar slechts één partij heeft in geïnvesteerd. Nogal logisch dat dit vroeg of laat voor problemen zorgt.

Breng goed in kaart welke ontvangsten en uitgaven privé zijn, dus voor overdrager(s) of opvolger(s) en welke voor het bedrijf. Stel dit schema samen op. Het vermijdt wrijvingen in de samenwerking.



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 ? Volgende tabel kan hiervoor worden ingevuld.

Voorbeelden	Wie geniet de ontvangsten en wie draagt de uitgaven?		
Niet bedrijfseigen ontvangsten	**Partij 1**	**Partij 2**	**Samen**
Inkomsten buiten het bedrijf			
Jongerenvoordeel (VLIF)			
Groene Stroom Certificaten			
…			
Niet-bedrijfseigen uitgaven	**Partij 1**	**Partij 2**	**Samen**
Privé wagen			
Elektriciteit huishouden			
Water huishouden			
Verzekeringen			
Telefoon, GSM, internet			
Hobby's (bv voer voor de privé paarden)			
Herstellingen van goederen die aan 1 partij toehoren			
Onderhoud van goederen die aan 1 partij toehoren			
KI van goederen die aan 1 partij toehoren			
Sociale bijdragen			
…			

Inkomensverdeling

Als je weet wat de kosten en opbrengsten 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 als buffer voor in crisisperiodes.

Anderzijds moet er voldoende inkomensaandeel 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 waardig te leven. Daarvoor schatten beide partijen best hun financiële noden in. Onderstaande tabel helpt je om je gezinsuitgaven in te schatten.

Gemiddelde uitgaven per huishouden (Vlaanderen, 2024)	
Alleenstaande	32.202 €
Koppel zonder kinderen	48.612 €
Huishouden met 1 kind	50.240 €
Huishouden met 2 kinderen	57.730 €
Huishouden met 3 kinderen of meer	58.551 €

Bron: Huishoudbudgetonderzoek Stabel 2024
(https://statbel.fgov.be/nl/themas/huishoudens/huishoudbudget#figures)

We stellen nog steeds vast dat op te veel land- en tuinbouwbedrijven geen of een te laag inkomen wordt uitgekeerd. Het mag niet verrassen dat dit voor spanningen kan zorgen in de huishoudens, zeker daar waar één van de partners buiten het bedrijf werkt en maandelijks wel zorgt voor een inkomen. Hard werken blijft maar aanvaardbaar als er ook een inkomen uit voortvloeit.

Natuurlijk hangt het uitkeren van een inkomen niet enkel af van de noden van het gezin. De gepresteerde arbeid (aard en duur), het eigendomspercentage en de bijdrage in waardevermeerdering van het bedrijf breng je best ook in rekening. Er is geen toverformule om alles exact te berekenen maar gezond boerenverstand en overleg moeten zorgen voor een eerlijke inkomensverdeling.

Samengevat

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 bijgestuurd worden.

Het belang van goed overleg en communicatie

Vergaderen klinkt heel formeel maar zorgt er wel voor dat iedereen weet dat er voor een bepaalde tijd rond een vooraf opgestelde agenda wordt samengezeten. De agendapunten worden besproken. Ze kunnen informatief zijn, er kan een bespreking bijhoren en/of er wordt een beslissing verwacht. Een verslag zorgt er voor dat iedereen de afspraken kent en ze opvolgt.

Ook een land- of tuinbouwbedrijf waar samengewerkt wordt, heeft nood aan een goede 'vergadercultuur'. Die wordt bepaald door:

Regelmaat: of je nu dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks samenzit, de regelmaat zorgt er voor dat dingen besproken worden. Aandachtspunten waar je nu geen tijd voor hebt om door te praten, kan je op de agenda van het juiste overleg zetten.

Dagelijks ga je immers de werkverdeling bespreken, …. In het wekelijks overleg evalueer je de voorbije week en bereid je de volgende week voor. Zo weet je wie bijvoorbeeld uitzonderlijk afwezig is of vroeger moet vertrekken omwille van een begrafenis of een oudercontact op school. Je kan dan afspreken wie de taken overneemt. Tijdens maandelijks overleg kan je cijfers bespreken zoals opbrengsten, kosten, werkuren, …

(Half)jaarlijks overleg dient om grondiger over iets na te denken. Naast het uitwerken van het teeltplan kan het ook gaan om de actieplannen scherp te stellen, of om eventueel je strategie bij te sturen. Denk na over investeringen die er zitten aan te komen en zet hier ook om de twee jaar de visievorming op de agenda. Jij verandert en de wereld rond je verandert. Dat betekent dat je misschien je dromen gewild of ongewild, moet bijsturen.

Of het nu om een dagelijks of jaarlijks overlegmoment gaat, het feit dat het ingepland wordt maakt dat je niet enkel aan tafel zit als er crisis is. Spanningen tussen personen, aanhoudende slechte marktprijzen, een dier- of plantziekte op je bedrijf, … worden vlotter en rationeler besproken als de overlegcultuur op het bedrijf ingeburgerd is.

Een duidelijke agenda: bij een overleg mag je een tas koffie drinken maar door een duidelijke agenda te doorlopen, vermijd je dat een overlegmoment een koffieklets wordt. Het helpt je bedrijf en jezelf niet vooruit als enkel alle weetjes worden uitgewisseld maar gevoelige punten niet uitgesproken worden.

De juiste mensen aan tafel: Het dagelijks overleg kan een moment zijn waarop de bedrijfsleider (kort) alle ploegbazen rond de tafel zet. Dit kan al dan niet gevolgd worden door een dagelijkse briefing waar dan de rest van het personeel bij is. Maar op het jaarlijks overleg, waarbij de bedrijfscijfers grondig worden geanalyseerd, keuzes voor het nieuwe teeltseizoen gemaakt worden, nagedacht en beslist wordt over nieuwe investeringen of opleidingen, … zit iedereen aan tafel die een stem heeft in de samenwerking. Je wil ieders mening horen en werkt naar een beslissing toe die liefst door iedereen gedragen is.

Afspraken noteren en opvolgen: niet elk overleg moet eindigen in een officieel verslag. Bereid je de werkverdeling van volgende week voor, dan kan die genoteerd worden op een bord in de loods, zichtbaar voor iedereen die op het bedrijf werkt. Hier kan je ook de uitzonderlijke afwezigheden noteren, bijvoorbeeld omwille van een begrafenis, een oudercontact of uitstap met de Gilde.

Spreek je af om op zoek te gaan naar een nieuwe toeleverancier van plantgoed, dan is het wel belangrijk goed te noteren welke toeleveranciers jullie willen contacteren en wie dit wanneer zal doen. Kom daar dan ook op een bepaald moment op terug zodat er effectief een beslissing kan genomen worden op basis van de verzamelde informatie.

Onderstaande werkfiche helpt je op weg om een overlegkalender op te stellen. Je vindt deze werkfiche ook terug op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be/tools

WERKFICHE 7: overlegmomenten inbouwen

Inspiratie

De 2 onderstaande tabellen willen je inspireren. In tabel 1 hebben we een tuinbouwbedrijf voor ogen waarin zowel een aantal vaste personeelsleden aan het werk zijn (2 ploegbazen, iemand voor de administratie, …) als, doorheen het jaar, een wisselend aantal seizoensarbeiders.

In tabel 2 baseren we ons op een melkveebedrijf waarin vader en moeder sinds kort bijgestaan worden door de zoon, zelfstandig medewerker die binnen enkele jaren zal overnemen. Zijn partner werkt (nog niet) mee op het bedrijf. Broer en zus sloegen ook een andere weg in.

TABEL 1: tuinbouwbedrijf met vast personeel en seizoensarbeiders

	Agenda	**Wie zit mee aan tafel?**	**Waar vindt het overleg plaats?**	**Wanneer vindt het overleg plaats?**
Dagelijks	Taken en werkverdeling van de dag	Bedrijfsleider en ploegbazen	Bureau in de serre	Elke ochtend om 7u
Wekelijks	Evaluatie voorbije week, voorbereiden volgende week	Bedrijfsleider(s) en alle kernmedewerkers van het bedrijf (ploegbazen, administratie, …)	Bureau in de serre	Elke vrijdag om 11u
Maandelijks	Cijfers bespreken (prijzen, personeelskost, …)	Alle eigenaars die op het bedrijf actief zijn	De refter	Elke eerste zaterdag van de maand, ontbijt om 8.30u
(half)jaarlijks	Teeltplan voor volgend jaar vastleggen, aankomende investeringen, …	Alle eigenaars, ook wie niet op het bedrijf actief is Soms waardevol om een externe aan tafel uit te nodigen. Een buitenstaander waar je vertrouwen in hebt zorgt voor frisse blik en kritische vragen	Externe locatie	Elke eerste donderdag van november om 15u (formeel overlegmoment na het teeltseizoen) Afronden met avondeten (informeel moment) Indien zinvol kan je dit herhalen in mei, als het seizoen vlot loopt

TABEL 2: melkveebedrijf in overname

	Agenda	**Wie zit mee aan tafel?**	**Waar vindt het overleg plaats?**	**Wanneer vindt het overleg plaats?**
Dagelijks				
Wekelijks	Evaluatie voorbije week, voorbereiden volgende week	(toekomstige) bedrijfsleider(s) die op het bedrijf actief zijn	De keukentafel	Elke vrijdag om 8u (na het melken)

Maandelijks	Cijfers bespreken (prijzen, kosten, opbrengsten, ...)	(toekomstige) bedrijfsleider(s) die op het bedrijf actief zijn	De livingtafel	Elke eerste maandag van de maand, 8u, (na het melken)
(half)jaarlijks	Teeltplan voor volgend jaar vastleggen, aankomende investeringen, ...	Alle (toekomstige) bedrijfsleider(s) die op het bedrijf actief zijn. Soms waardevol om een externe aan tafel uit te nodigen. Een buitenstaander waar je vertrouwen in hebt zorgt voor frisse blik en kritische vragen	De livingtafel	Eerste donderdag van november om 14u
Jaarlijks	Stand van zaken bedrijfsovername	Alle betrokkenen, ook de kinderen en eventuele partners van overlater/overnemer die niet actief zijn op het bedrijf	De livingtafel	Eerste zondag van december, 10u (formeel overleg) Tegen de middag kunnen de kleinkinderen aansluiten om samen te (gaan) eten

Wat zet je op de agenda?

Elk bedrijf is uniek. Wie er werkt, wat je produceert, hoe je het doet, verschilt van bedrijf tot bedrijf. Elk bedrijf heeft dus zijn unieke overlegstructuur nodig. Onderstaand overzicht wil jullie inspireren. Wat je op welk overlegmoment agendeert, waar en wanneer je het laat doorgaan en wie je rond de tafel zet, beslis je zelf, maar onderstaande voorzet kan jullie op weg helpen.

Dagelijks overleg

- Moet er nog informatie gedeeld worden van gisteren?
- Wat staat er vandaag op de agenda? Wat is anders dan anders?
- Wie doet vandaag wat?
- Welke doelstellingen willen we halen?
  bv: we doen door met de oogst want vanaf morgen geven ze regen

Wekelijks overleg

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? Hoe sturen we bij?

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? (bv. omwille van weer, gebroken materiaal, ...)
- Is er extra hulp nodig? Zo ja, wie roepen we ter hulp? Wie vraagt die hulp?

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 overleg

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?
- Bespreken van mogelijke opportuniteiten en bedreigingen
- Bespreken van mogelijke investeringen
- Varia

(half)-jaarlijks overleg

Strategische visie

- Evaluatie afgelopen jaar
- Hebben we stappen kunnen zetten om onze visie te realiseren?
- Varen we de goede koers om onze visie te realiseren?
- Vooruitkijken naar volgend jaar
  - Waarop willen we dit jaar inzetten om onze visie te realiseren?
  - Welke opportuniteiten en bedreigingen zijn er voor ons bedrijf?
  - Zijn er veranderingen aan onze visie nodig?

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 volgend jaar samenwerken?
- Met welke andere partijen gaan we samenwerken?
- Varia

3-jaarlijks overleg

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 de volgende jaren?
- Wie is financieel eigenaar van het bedrijf? Zijn er verschuivingen nodig?
- Varia

Plan jullie overlegmomenten in

Doe deze oefening voor jullie bedrijf. Formuleer heel concreet wie aan tafel zit (noem de personen bij naam) en benoem heel concreet wat je wanneer op de agenda zet. Ga samen na wat de beste locatie en de beste timing is voor het overleg. Creëer een overlegcultuur waar de betrokkenen niet willen ontbreken.

	Agenda	**Wie zit mee aan tafel?**	**Waar vindt het over-leg plaats?**	**Wanneer vindt het overleg plaats?**
Dagelijks				
Wekelijks				
Maandelijks				
(half)jaarlijks				
Jaarlijks				

Competentieverkenner

Op een land- of tuinbouwbedrijf zijn heel wat competenties nodig. Aankoop, productie, verkoop, regelgeving, personeelsbeleid, … zijn verantwoordelijkheden van de bedrijfsleider(s). Overlegmomenten helpen die competenties in kaart brengen. Ook op de werkvloer zelf is het vaak duidelijk waar de overnemer nog tekort schiet. Werk die tekorten bij tegen dat de overname echt rond moet zijn. Besef wel dat er weinig mensen zijn die sterk zijn over de hele lijn. Breng dus, eventueel samen met de overlater(s) en andere compagnon(s) in kaart welke competenties tekort schieten. Werk ze bij of zoek externe hulp voor je boekhouding, teeltplan, registratie in het e-loket, … We vinden het allemaal logisch dat een dierenarts langskomt als een dier ziek is. Voor wie niet sterk is in boekhouding moet het aanspreken van een boekhouder een even grote vanzelfsprekendheid zijn.

WERKFICHE 8: competenties

Niemand is perfect. Besef als jonge starter dat je naast de vele competenties, ook zwakheden hebt. Wanneer je geen Chinees spreekt, is dat geen probleem als Vlaamse melkveehouder, maar als je (nog) geen sterke onderhandelaar bent, weet dan dat je die competentie moet opbouwen.

Op het einde van de samenwerkingsperiode die een overname vooraf gaat, kan je de overlater vragen om je competenties te benoemen. Waar ben je sterk in en waar werk je best nog aan? Wat zal je nog bijleren en wat zal een zwakte blijven? Dit benoemen en erkennen is geen schande. Het geeft aan waar je externe hulp of advies voor nodig zal hebben. Doe beroep op adviseurs, personeel of een klankbord en gebruik je tijd om dat te doen wat je goed kan. Dat geeft je sowieso meer voldoening en energie dan die dingen te doen waarvan je weet dat je ze niet goed kan. Hou hier in je bedrijfsontwikkeling rekening mee.

Onderstaande werkfiche lijst competenties op die elke landbouwondernemer nodig heeft. In sommige deelsectoren zijn bijkomende competenties of nodig of zeker een meerwaarde. Denk aan de sierteler die zelf zijn afzet in Italië regelt. Die heeft andere verkoopstalenten nodig dan de melkveehouder bij wie de melk wordt opgehaald zonder zelf te weten of er kaas of boter van gemaakt wordt. Vul de lijst zeker aan als in jouw deelsector of activiteit extra competenties nodig zijn.

Geef in onderstaande lijst elke competentie een cijfer van 1 tot 10. Zo is snel duidelijk welke je meest ontwikkelde competentie is en welke je minst ontwikkelde. In een samenwerking kan je die tabel ook voor elkaar invullen. Bespreek dit zeker als je competenties verschillend beoordeeld worden.

	minst									meest
Productieplan opmaken en opvolgen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kwaliteitsvol en precies werken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Werkorganisatie uittekenen en opvolgen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aansturen personeel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Invullen en opvolgen van de boekhouding/cijfers	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bedrijfseconomisch inzicht hebben	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administratieve discipline hebben	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Onderhandelen en afspraken maken met externen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Opbouwen van een netwerk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Doordacht en berekend durven beslissingen nemen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Overleggen en afspraken opvolgen binnen het bedrijf	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Toekomstgericht plannen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oog voor en implementatie van innovatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vul competenties aan die op jouw/jullie bedrijf belangrijk zijn										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Noteer je werkpunten. Zoek uit hoe je die zal vastpakken om ook die competenties te versterken. Als je beseft dat je nooit een voldoend hoog niveau zal halen (bv: voor je boekhouding), beslis dan hoe je dit zal oplossen (door bv samen te werken met een boekhouder).

Op www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be kan je onder tools een test afleggen om te zien hoe goed je scoort op competenties die je nodig hebt als agrarisch bedrijfsleider. Besef hierbij zeer goed dat er een verschil is tussen kennen (de kennis hebben), kunnen (je kennis kunnen omzetten in daden) en attitude (je houding. Je kan iets kennen en kunnen, maar je moet het ook nog doen).

De lange(re) termijn

Ken de sleutelmomenten van je bedrijf

Het is onmogelijk om de bedrijfsvoering van een bedrijf uit te tekenen voor de volle loopbaan. Zeker niet in land- en tuinbouw. Je bedrijfsvoering zal 'sleutelmomenten' kennen. Zo is er de pre-overnamefase waarin overlater(s) en overnemer(s) vaak een samenwerkingsperiode doorlopen, liefst met duidelijke afspraken in een samenwerkingsovereenkomst. In die fase verschuift de bedrijfsleiding geleidelijk aan van overlater naar overnemer. En waar de overnemer in het begin de helper is, neemt te overlater vaak die rol, al dan niet formeel, over tot hij volledig uit het bedrijf stapt.

Nog een sleutelmoment is dat waarop de overname volledig rond is. Het bedrijf is nu in handen van de nieuwe generatie. Stapt de partner van de overnemer niet direct mee in het bedrijf, dan is het moment waarop dat wel gebeurt weer een sleutelmoment. Het aanwerven van het eerste personeelslid, het aanwerven van een ploegbaas, het wegvallen van een broer waarop je tijdens elke drukke oogstperiode kon rekenen, de opstart van een nieuwe tak of verbredingsactiviteit, het zijn enkele voorbeelden van sleutelmomenten.

Benut de sleutelmomenten

Sleutelmomenten ontwrichten de bedrijfsvoering, ook in een samenwerking. Benut die sleutelmomenten om de werking en afspraken weer scherp te stellen. Durf sleutelen aan een nieuwe werkverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden. Plan de overlegmomenten anders in (andere mensen aan tafel, ander ritme, eventueel ook andere overleglocatie en andere vaste agenda).

Ook de bedrijfsvorm kan bijgestuurd worden. Nieuwe of bijkomende activiteiten kunnen een ander licht werpen op de aansprakelijkheid van de bedrijfsleiders. Evolutie van de cijfers geeft mogelijks aanleiding tot de keuze van een ander fiscaal stelsel. Roep professionele hulp in om de juiste bedrijfsvorm te kiezen.

Professioneel advies is geld waard

Denk bij elke stap die je zet goed na over de toekomst. Laat je, zeker op sleutelmomenten, begeleiden door professionele adviseurs. Die kosten geld maar dankzij goed advies kan je heel veel geld winnen. Zij hebben een rugzak vol juridische, fiscale en/of financiële expertise en volgen de wijzigende wetgeving op de voet. Ze maken vaak deel uit van een team van experten wat de adviesverlening kracht bijzet.

Aandacht voor zakelijke en emotionele topics

Verlies ook de emotionele kant niet uit het oog. Heb aandacht wat een overname met de overlaters doet. Ze dragen hun levenswerk over, de plek waar ze niet alleen gewerkt, maar ook gewoond hebben. Weet dat ook hun kinderen niet onverschillig blijven bij dit sleutelmoment. Ook zij nemen afscheid van hun thuis waar ze tijdens hun jeugd ook vaak op het veld, in de stal of in de serre mee hielpen.

Nieuw leven voor de overnemer(s)

Bij de generatiewissel beperkt de samenwerking zich vaak in de tijd. Eens de overname rond is, ligt de volledige leiding bij de overnemer. Overnemer en overlater kunnen dan nog wel samen werken maar ze zijn niet meer aan het samenwerken. De volle verantwoordelijkheid ligt bij de nieuwe bedrijfsleider.

Het bedrijf kan ook overgedragen worden aan meerdere overnemers. Dat kan doordat meerdere kinderen de handen in elkaar slaan en het bedrijf samen runnen. Of er vindt een niet-familiale overname plaats door meerdere niet-familieleden van de overlater. Zij gaan voor onbepaalde duur samenwerken. Alle bovenstaande blijft gelden, of het nu om een samenwerking voor bepaalde of voor onbepaalde tijd gaat.

Nieuw leven voor de stopper(s)

We maken van de gelegenheid gebruik om te benadrukken dat, na de overname, een nieuw leven start voor de stopper(s). Hoe logisch het ook mag klinken, het voelt raar. Van vandaag op morgen ben je geen 'ondernemer, geen boer' meer. Bij de bank kom je bij andere mensen terecht, ook zo bij de verzekeringen. Je valt niet langer onder hun doelgroep 'ondernemers', wel onder 'de particulieren'. Als niet-meer-boer verlies je je klankbord dat je had bij de erfbetreders. Je bent geen lid meer van de bedrijfsgilde, de landbouwraad, …

Je krijgt 'vrije tijd'. Zorg dat anderen die niet voor jou invullen. Zo kan de Landelijke Gilden je met extra taken belasten, de kinderen er vanuit gaan dat jij de kleinkinderen van school haalt, de opvolger er vanuit gaan dat je blijft naar de veiling rijden. Denk voor het stoppen als bedrijfsleider goed na wat je zelf wil en spreek dat uit.

Wil je tijd voor hobby's, benoem dat duidelijk. Wil je nog meewerken op het bedrijf, geef dan duidelijk aan welke taken je nog wel en zeker niet meer wil doen, welke tijdsbesteding je daarvoor wil uittrekken en of je hiervoor een vergoeding wil krijgen. Ga er echter niet zomaar van uit dat de overnemer, ook al is het een familielid die het bedrijf verder zet, daar voor open staat. Net zo min als dat de overnemer er zomaar van mag uitgaan dat de overlater altijd in de buurt is om bij te springen.

Maak duidelijke afspraken over wat je doet, hoeveel tijd je er wil aan besteden en over een eventuele vergoeding die je verwacht. En weet dat je die engagementen best doorpraat met je partner. Of je nu overnemer of overlater bent, dit soort engagementen hebben ook invloed op je privéleven.

WERKFICHE 9: tijdsbesteding na het overlaten van het bedrijf

Als overlater denk je best zelf na over hoe je de vrijgekomen tijd wil invullen. De ervaring leert dat, als je het niet zelf doet, anderen het wel eens voor jou durven doen. Spreek uit wat je wil doen en wanneer je dat wil doen.

Eens gestopt met mijn land- of tuinbouwactiviteit wil ik tijd maken voor:

MIJN HOBBY'S:

Wat: bv fietsen met de vrienden

Wanneer (dag, aantal uren): bv elke donderdagvoormiddag (8–12u)

Wat: .....

Wanneer: .....

Wat: .....

Wanneer: .....

FAMILIE/GEZIN

Wat: tijd met kleinkinderen

Wanneer (dag, aantal uren): elke dag breng ik de kleinkinderen naar school en/of woensdagnamiddag komen de kleinkinderen

Wat: .....

Wanneer: .....

Wat: .....

Wanneer: .....

Wat: tijd met het ganse gezin

Wanneer (dag, aantal uren): elke eerste zondag van de maand eten we 's middags samen

Wat: .....

Wanneer: .....

Wat: .....

Wanneer: .....

MIJN WERK:

Wat: taken op mijn vroegere landbouwbedrijf

Wanneer: 3 keer in de week rijd ik naar de veiling

Wat: flexijob bij een vervoersfirma

Wanneer: 2 dagen in de week ben ik de baan op

Wat: tot mijn pensioenleeftijd werk ik bij Werkers

Wanneer: full-time contract

Wat: .....

Wanneer: .....

Wat: .....

Wanneer: .....



Om af te ronden

Deze brochure maakt zonder twijfel duidelijk dat samenwerken een werkwoord is. Weet wat je zelf wil, kies je juiste partner(s), zet de neuzen in dezelfde richting, weet waar je samen naartoe wil en benut elkaars talenten en inzet.

Cruciaal in een samenwerking zijn duidelijke afspraken, open overleg, klare, respectvolle communicatie én vertrouwen. Bouw samen aan een werkomgeving waar iedereen de kans krijgt zichzelf te ontplooien. Draag zorg voor elkaar en voor het bedrijf.

Hopelijk helpt deze brochure jullie op weg, niet enkel bij de generatiewissel, maar op elk moment van de bedrijfsvoering waarop je merkt dat door samen te werken mogelijk wordt wat je alleen niet kan.

Voor inspiratie, advies en begeleiding kan je altijd terecht bij team Ondernemerschap, Boerenbond

Dank aan onze partners

Deze brochure werd geschreven in opdracht van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging (KCBO). Ze is het resultaat van een sterke samenwerking tussen de partners van het KCBO:

Boerenbond

Boerenbond wil als grootste land- en tuinbouworganisatie in Vlaanderen en Oost-België inzetten op een economisch, ecologisch en sociaal duurzame land- en tuinbouw. Boerenbond verdedigt de belangen van de ganse agrarische sector. Daarnaast zijn ook vorming, opleiding en advies onze kernactiviteiten. 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.

www.boerenbond.be
info@boerenbond.be
016 28 61 61

Groene Kring

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

www.groenekring.be
info@groenekring.be
016 79 55 30

KBC Agro – Bank & Verzekering

KBC Agro biedt fiscale, juridische en financiële begeleiding bij alle sleutelmomenten in je loopbaan: van starten of overnemen over groeien tot overlaten of stoppen. Voor advies op maat kan je beroep doen op de expertise en de jarenlange ervaring van de KBC-adviseurs Agro.

www.kbc.be
https://www.kbc.be/ondernemen/nl/specifieke-sectoren/landbouw-en-tuinbouw/agro.html
KBC agro West: agro.west@kbc.be; 051 26 11 10
KBC agro Oost: agro.oost@kbc.be; 03 317 10 30

SBB

SBB heeft een zeer rijke ervaring in de overnamebegeleiding en in de vermogensplanning. SBB bezorgt een totaalpakket met advies en uitvoering door juridische, vermogensrechtelijke, fiscale, sociaalrechterlijke, financiële en administratieve experts.

www.sbb.be
https://www.sbb.be/nl/land-en-tuinbouwers
vermogensplanning@sbb.be
016 24 64 85

Kenniscentrum Bedrijfsopvolging

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging werd in 2014 opgericht door Boerenbond in samenwerking met Groene Kring, KBC en SBB. De opdracht van het KCBO bestaat uit het bundelen van kennis over bedrijfsoverdacht, het detecteren van uitdagingen in het overnameproces en het ter beschikking stellen van hulpmiddelen aan de land- en tuinbouwsector om de bedrijfsoverdracht vlotter te laten verlopen. Zo willen we zorgen voor een nieuwe generatie gezonde land- en tuinbouwbedrijven.

www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be
info@kenniscentrumbedrijfsopvolging.be
016 28 60 76

Redactie

Anne-Marie Vangeenberghe, Boerenbond Projecten vzw
Arianne Delcroix en Caroline Tack, KBC
Jeroen Kellers, SBB

Vormgeving

Basiel Dehasselair, grafische dienst Boerenbond

Verantwoordelijke uitgever

Loes Lysens, algemeen secretaris Boerenbond vzw
Diestsevest 40, 3000 Leuven

Jaar van uitgave

Eerste druk: november 2025
Herziening: oktober 2026
D/2026/0728/06

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 volledig 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 genomen.

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging is een initiatief van

Kenniscentrum BEDRIJFSOPVOLGING je wissel op de toekomst | BOERENBOND | Groene Kring | KBC | sbb accountants adviseurs

BB017607/2026

Kenniscentrum
BEDRIJFSOPVOLGING
je wissel op de toekomst