

# Communiceren met uw omgeving

Frans van Alebeek | Arjan Dekking | Marcel Vijn



Werkboek voor Plattelandsondernemers

**Deze brochure is in opdracht van de Taskforce  
Multifunctionele Landbouw samengesteld door:**

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving,  
onderdeel van Wageningen UR

Postbus 16  
6700 AA Wageningen

E-mail  
info.ppo@wur.nl  
Internet  
www.ppo.wur.nl

Auteurs Frans van Alebeek, Arjan Dekking en Marcel Vijn, PPO WUR  
Interview Tjitske Ypma  
Eindredactie Tjitske Ypma  
Vormgeving Marijke Maarleveld, Viamare  
Druk Veldhuis Media

© 2011 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)

Dit werkboek is tot stand gekomen in opdracht van de Taskforce Multifunctionele Landbouw en gefinancierd door het Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie.

# Inhoudsopgave

Leeswijzer en introductie ondernemster Tineke van den Berg **2**

- 1 Communicatieve vaardigheden **4**
- 2 Beschrijf uw plan **6**
- 3 Maak het plan visueel **10**
- 4 Wat betekent mijn plan voor mijn omgeving **12**
- 5 Beschrijf de partijen en mensen in uw omgeving **16**
- 6 Welke thema's zijn voor wie in de omgeving belangrijk? **18**
- 7 Aan de slag met de sterke punten van uw plan **20**
- 8 Het wegnemen of compenseren van mogelijke negatieve effecten **22**
- 9 Verbeter uw plan **24**
- 10 Een doorgaande stijl van communiceren **27**

Bijlage: meer informatie **28**

Uitklaptabellen: zie omslag



Dit werkboek is geïnspireerd op een eerdere uitgave: MAatschappelijke Effect Rapportage verbrede landbouw (MAER). De MAER bedrijfsscan. (de Buck e.a., 2009. Wageningen UR – PPO - AGV).

De losse citaten in deze brochure zijn afkomstig uit interviews met multifunctionele ondernemers die gedaan zijn in het kader van de MAER.

Dit werkboek is geschreven voor agrarische ondernemers met een plan of idee om hun bedrijf uit te breiden, nieuwe activiteiten op te starten, enz.. Met dit werkboek helpen we u om naar de omgeving van uw bedrijf te kijken. Met andere woorden: wat betekent mijn plan voor de omgeving en hoe kan ik er voor zorgen dat mijn omgeving instemt met mijn plannen?

## Leeswijzer

Misschien kent u ook zo'n voorbeeld uit uw omgeving: een ondernemer met mooie plannen om een nieuwe activiteit op het bedrijf te starten, maar die hopeloos is vastgelopen in procedures, bezwaren en vergunningentrajecten met zijn burens of gemeente. Zo'n moeizaam en frustrerend traject is – volgens ons – in veel gevallen niet nodig, en met een goede aanpak te voorkomen. Daarvoor is deze brochure bedoeld. Communicatie is het sleutelwoord bij maatschappelijk ondernemen. U laat uw stem horen in uw omgeving, en u geeft uw omgeving ook het recht van (in)spreken over uw plannen. Met als doel dat uw plannen er beter van worden, dat uw bedrijf er beter van wordt, en dat het draagvlak voor uw bedrijf in uw omgeving beter wordt. Op het eerste gezicht lijken de stappen die we in dit werkboek beschrijven misschien omslachtig en tijdrovend. U wilt immers concreet met uw plannen aan de slag. Maar we zijn er van overtuigd dat de tijd die u investeert in een zorgvuldig overleg met uw omgeving, zich dubbel en dwars terugverdient in het traject daarna.

Voor maatschappelijk ondernemen zijn communicatieve vaardigheden vereist. Goed kunnen luisteren is bijvoorbeeld minstens zo belangrijk als spreken. In hoofdstuk 1 geeft een korte test inzicht in uw vaardigheden op dit gebied. Vervolgens gaan we aan de slag met uw idee of plan. In hoofdstuk 2 beschrijft u beknopt wat u van plan bent; in hoofdstuk 3 visualiseert u hoe hierdoor uw bedrijf zal veranderen. In hoofdstuk 4 analyseert u welke positieve en negatieve effecten uw plan heeft op de omgeving. De belangrijkste effecten kunt u invullen in de tabel achterin in dit werkboek. In hoofdstuk 5 gaat u na welke personen of partijen in uw omgeving onmisbaar zijn voor de uitvoering van uw plan. Vervolgens analyseert u in hoofdstuk 6 welke thema's voor

hen belangrijk zijn. Daarvoor zijn netwerkgesprekken heel belangrijk. Ook nu kunt u de belangrijkste mensen voor verschillende voor- en nadelen van uw plannen invullen in de tabel achterin het werkboek.

In hoofdstuk 7 worden suggesties gedaan hoe u de voordelen en sterke punten van uw plan beter kunt uitdragen in uw communicatie. In hoofdstuk 8 krijgt u tips om mogelijke negatieve effecten van uw plannen te compenseren en hoe dit te verwoorden in de presentatie van uw plan.

In hoofdstuk 9 wordt besproken hoe u deze aanpassingen strategisch in uw plan kan verwoorden en in hoofdstuk 10 geven we nog enkele strategische tips om structureel de dialoog met uw omgeving aan de gang te houden.

Zo beschreven lijkt dit een rechtlijnig proces. Maar in werkelijkheid gaat het om een spiraalbeweging en zult u verschillende stappen regelmatig opnieuw doorlopen. Situaties veranderen, mensen gaan anders over uw plannen denken, en uw plan wordt bijgesteld en verbeterd. U zult regelmatig met verschillende partijen en mensen in gesprek zijn, een aangepast voorstel doen, tegenspraak krijgen, en opnieuw zoeken naar aanpassingen, oplossingen of een compromis. Op termijn wordt uw overleg met de omgeving – hopelijk – een terugkerend en vanzelfsprekend onderdeel van uw bedrijfsvoering.

Op deze manier ontstaat wederzijds begrip tussen u, omwonenden en de gemeente. Uw plannen zijn niet langer meer alleen uw plannen, maar worden mee gedeeld (en bijgestuurd) door de mensen en partijen in uw omgeving. Dit vergroot de kans dat uw plannen ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd.

## Onderneemster aan het woord

Ieder hoofdstuk wordt geïllustreerd met een kort interview met een bestaande ondernemster over hoe zij dit aspect heeft aangepakt. Zo ziet u hoe de theorie doorwerkt in de praktijk. We zullen haar hier even voorstellen:

Tineke van den Berg en Tom Saat runnen sinds 1996 de stadsboerderij van Almere. Deze is gelegen op Stadslandgoed de Kemphaan. Hier was behoefte aan een stadsboerderij in combinatie met natuureducatie. Deze behoefte is ontstaan vanuit een wens van de bevolking voor de invulling van een stukje natuur educatie, wat als onderdeel van een stadslandgoed (De Kemphaan) gestalte kreeg.

Tegelijkertijd waren Tom en Tineke op zoek naar een locatie voor een agrarisch bedrijf waar ze hun ideaal konden verwezenlijken: het herstellen van de verbinding tussen consument en voedsel in Nederland "Ons doel is dat iedereen in Nederland een boer kent", zegt Tineke. Met daarbij het gegeven dat er geen ouderlijk bedrijf was om over te nemen, leek solliciteren naar de functie van stadsboer de enige weg.

Het biologisch-dynamische bedrijf beslaat ongeveer 100 hectare pachtgrond, alleen het erf is eigendom. Er worden ongeveer 200 vleeskoeien gehouden. Oorspronkelijk waren die er vooral voor de mestproductie ten behoeve van de akkerbouwgewassen en vollegrondsgroenten. Het vlees van de koeien was een bijproduct dat verkocht werd in het boerderijwinkeltje of werd geleverd aan de Groene Weg. Later kwam daar de Almeerse boerenmarkt bij en werden enkele restaurants vaste klant. Inmiddels draagt vleesverkoop van hun Marchigianakoeien voor de helft bij aan het inkomen.

Bij het bedrijf zijn ongeveer veertig vrijwilligers betrokken. Deze doen klussen op het erf, helpen bij het ontwikkelen van nieuwe producten, zijn betrokken bij de boerderijlessen, helpen bij het oogstfeest etc. etc. Een aantal heeft zich verenigd in twee stichtingen: De Stichting Vrienden van Stadslandbouw Almere zet zich in voor de ontwikkeling van stadslandbouw in



het algemeen; de Stichting Voeten in de klei zet zich in voor de ondersteuning van de publieksfunctie van de stadsboerderij.

Momenteel wordt er een grote kapschuur gebouwd waar ruimte is voor opslag, een leslokaal voor middelbare scholieren, cliënten van een zorginstelling, stagiaires, een bakker, een slager en een boerderijkeuken waar workshops gegeven kunnen worden. Het verhaal van Tom en Tineke illustreert de stappen die kunnen helpen de realisatie van nieuwe plannen te versnellen.

## Communicatieve vaardigheden



Communicatie is het sleutelwoord bij maatschappelijk ondernemen. Het succes van uw plannen staat of valt met een effectieve communicatie. Hiervoor zijn bepaalde vaardigheden nodig; goed kunnen luisteren is bijvoorbeeld minstens zo belangrijk als duidelijk spreken. In een korte test krijgt u inzicht in uw vaardigheden op dit gebied. Beoordeel uw vaardigheden op onderstaande aspecten van communicatie: hoe goed of zwak bent u op dat aspect? Welk rapportcijfer geeft u uzelf voor dat aspect? Een zo reëel mogelijk beeld van uzelf helpt om waar nodig hulp van anderen te organiseren.

**Opdracht** zet een kruisje achter elke vraag bij het rapportcijfer dat u uzelf geeft op dat punt.

Vaardigheid	nooit			altijd			
	4	5	6	7	8	9	
1 Heeft u ervaring met het schrijven van een persbericht?							
2 Schrijft u nog regelmatig persoonlijke brieven?							
3 Maakt u wel eens notulen van een gesprek of bijeenkomst?							
4 Zijn uw emails bondig en effectief?							
5 Vindt u uzelf klantgerichtheid?							
6 Werkt u graag samen in teams?							
7 Kunt u uw personeel gemakkelijk motiveren voor een klus?							
8 Gaat het u goed af om feedback te geven en te ontvangen?							
9 Heeft u ervaring met het schrijven van een projectplan?							1
10 Bent u actief in verschillende netwerken?							
11 Kunt u gemakkelijk een verhaal voor een groep presenteren?							2
12 Voert u gemakkelijk gesprekken met verschillende mensen?							
13 Vindt u het leuk en interessant om te discussiëren?							
14 Kunt u goed luisteren naar klanten en collega's?							
15 Blijft u in gesprekken lang en vaak genoeg vragen stellen?							3
16 Ziet u en reageert u op gevoelens van anderen om u heen?							
17 Neemt u regelmatig pauze om een gesprek samen te vatten?							
18 Bereikt u vaak uw gewenste resultaten met onderhandelingen?							
19 Kunt u gemakkelijk mensen overtuigen van uw standpunt?							4
20 Kunt u conflicten beheersen tot zakelijke meningsverschillen?							

Als u twijfelt over uw vaardigheden, probeert u zich dan concrete situaties te herinneren waarin deze aspecten aan de orde waren: hoe ging dat u af?

## Conclusies

Kijk nog eens naar de 3 hoogste scores: dit zijn sterke punten in uw communicatie, maak daar gebruik van waar dat kan. Juist de dingen waar u goed in bent kunt u inzetten bij uw contacten met uw omgeving. Kijk nog eens naar uw laagste 3 scores. Kunt u op deze punten uzelf bijscholen met een cursus? Er zijn veel bureaus die bijvoorbeeld cursussen effectieve communicatie, mondeling presenteren of effectief schrijven aanbieden.

Blijven er dan nog steeds zwakke plekken in uw communicatie? In dat geval is het verstandig om uzelf af te vragen of er in uw omgeving mensen zijn waarop u (informeel, of professioneel) kunt terugvallen wanneer u die aspecten van communiceren nodig heeft voor uw plannen. Misschien is uw partner veel beter in het schrijven van een plan, of vindt een van uw medewerkers het erg leuk om presentaties en rondleidingen te geven? Of misschien kunt u een reclamebureau uw persberichten en folders laten schrijven of het beheer over uw website laten voeren (met regelmatig overleg met u over de inhoud!).

### Opmerkingen

In de vragenlijst ziet u 4 blokken van vragen met een groen nummer in de rechter kolom. Het betreft hier vaardigheden die u in volgende stappen van dit werkboek nadrukkelijk nodig heeft. Indien u op een of meerdere van de betreffende vragen uzelf een onvoldoende geeft, dan is het verstandig na te denken over wie u bij die stappen kan helpen en ondersteunen. Bij de blokken 1 t/m 4 horen enkele opmerkingen:

- 1 In stap 2 gaat u uw plan uitschrijven. Als u daar helemaal geen ervaring mee heeft of indien u uzelf daar niet vaardig in vindt, kan het de moeite waard zijn om de hulp van anderen in te roepen. Dat kan door voorbeelden van plannen van anderen erbij te pakken. Of misschien vindt u een andere ondernemer bereid om u te coachen bij het schrijven. Er zijn netwerken van ondernemers die zich hierop toelagen (zie bijv. [www.ondernemersklankbord.nl](http://www.ondernemersklankbord.nl))
- 2 In stap 5 brengt u in kaart welke mensen en partijen om u heen belang hebben bij uw plannen, er voordelen of last van kunnen krijgen, en wie er veel invloed kan hebben op het welslagen van uw plannen. Om die mensen en hun positie goed in kaart te kunnen brengen moet u er dus op uit en met verschillende mensen in gesprek gaan. Bent u niet zo'n netwerker? Dan zou u op zoek kunnen gaan naar iemand die dat wel goed kan en die samen met u erop uit wil gaan om mensen en partijen te ontmoeten.
- 2 In stap 6 gaat u met de belangrijkste partijen in uw omgeving (degenen met veel belang bij en veel invloed op uw plannen) in gesprek over hun zorgen en prioriteiten. Dat vraagt van u een open gesprekshouding, goed kunnen luisteren en doorvragen. Als u dit moeilijk vindt, zult u behoefte hebben aan een vaste "ambassadeur" die namens u dit soort gesprekken kan voeren. Vaak en uitvoerig terugkoppelen is voor u van belang om de ontwikkeling van uw plan en de reacties van uw omgeving daarop te kunnen blijven volgen.
- 4 In enig stadium zult u met mensen moeten onderhandelen om tot overeenstemming te komen. Vaak is dat een kwestie

“Ik ben er te emotioneel in. Dit leidt meestal niet tot succes. Ik kan onvoldoende afstand nemen van mijn eigen plannen.”

Een multifunctionele ondernemer



van geven en nemen. Soms is één ding toegeven al genoeg om een ander te overtuigen van uw goede wil. Soms wil u gesprekspartner juist het gevoel hebben dat hij een succes behaalt, en moet u dus juist niet te snel toegeven. Weer anderen zijn helemaal niet uit op verbetering van uw plannen (bijvoorbeeld omdat zij afdunten zijn of concurrentie vrezen) en elk argument is eigenlijk alleen maar een smoes. Bent u bedreven in het herkennen van dit soort situaties en heeft u er lol in om dat tot een goed einde te brengen? Zo niet, is er iemand in uw naaste omgeving die u deze (belangrijke en gevoelige) taak kunt toevertrouwen? Zorg dat u daarbij steeds goed overlegt en voeling houdt met het proces!



Tineke van den Berg:

## ‘Ik lig er nachten van wakker’

“Conflicten beheersen tot zakelijke meningsverschillen is niets voor mij. Ik lig er nachten van wakker, omdat ik het me persoonlijk aantrek. Maar ik kan wel makkelijk mensen enthousiast maken, door mijn plannen open te stellen voor andere invalshoeken en zo mensen te betrekken”, zegt Tineke van den Berg, stadsboerin in Almere over haar communicatieve vaardigheden. Zo komen er een bakker en een slager op het erf werken, om de producten van de boerderij direct aan de man te kunnen brengen. “We komen uit verschillende windhoeken. De slager heeft bijvoorbeeld altijd geleerd om het beste vlees zo duur mogelijk te verkopen. Bij ons gaat veel goed vlees in hamburgers en gehakt zitten. Daardoor zijn mensen er echter wel dol op. Door dit te bespreken begrijpen we elkaar en weten we elkaar nu goed te vinden.”

Doordat ze oog en oor heeft voor mensen om haar heen, weet ze ook veel vrijwilligers bij het bedrijf te betrekken en hoeft ze veel minder werk alleen te doen. “Ik wil bijvoorbeeld dat de lindes gesnoeid worden, maar weet nu al dat ik het niet alleen hoef te doen. Voor bijna iedere klus ken ik wel iemand.”

Daarbij is wederzijds respect en elkaar iets gunnen belangrijk. “Ik hoef nooit het onderste uit de kan, en ga ook niet voor winstmaximalisatie. Dan zou het oogstfeest niet meer gratis zijn en zouden de nieuwe ondernemers hier huur moeten betalen. Maar daar geloof ik niet in. Ook denk ik dat gunnen altijd meer oplevert. Zo neemt de bakker een graanmolen mee, waardoor we voor dat geld een rookkast kunnen kopen. Het is geven en nemen.”

# Beschrijf uw plan



Tips voor het opstellen van een ondernemingsplan vindt u op:

- [http://www.rabobank.nl/bedrijven/advies/starten/stappenplan\\_ondernemers/](http://www.rabobank.nl/bedrijven/advies/starten/stappenplan_ondernemers/)
- <http://www.ondernemersklankbord.nl/>
- [http://www.kvk.nl/bedrijf\\_starten/](http://www.kvk.nl/bedrijf_starten/)

Wilt u nadenken over de visie van uw bedrijf, kijk dan eens in het boek "Communiceren met gezond boerenverstand" (zie informatiebronnen achterin)

Misschien heeft u voor uzelf of voor uw financiers al een nieuw ondernemings- of bedrijfsplan geschreven. In een goed bedrijfsplan komen een aantal zaken aan de orde die voor uw omgeving belangrijk zijn. Die aspecten willen we graag op een rijtje zetten, zodat u die paraat heeft als u in gesprek gaat met partijen in uw omgeving.

Moet u nog een bedrijfsplan maken, dan vormen de onderstaande punten daar een belangrijk begin voor. Maar andere aspecten behandelen we hier niet; die zijn meer voor uzelf (en uw financier) van belang. Denk daarbij aan zaken zoals: wie vormen het management en wie doen de uitvoerende taken, voor hoeveel uren, wat zijn mogelijke risico's, hoe zien de te verwachten inkomsten en uitgaven er uit, hoe is het marktpotentieel, wie zijn uw klanten, enz...

Beschrijft u zo concreet mogelijk wat u precies van plan bent.

Denk hier aan:

- 1 De onderneming
  - Naam van de onderneming;
- 2 Aard van de activiteit;
  - Welke activiteiten gaat u ontwikkelen
  - Samenhang met primaire tak
- 3 Omvang van de activiteit:
  - Aantal voorzieningen
  - Omvang van de voorzieningen
  - Arbeidsbehoefte
- 4 Planning van de activiteit:
  - Wat moet wanneer gebeuren?
- 5 Het waarom van uw plan:
  - Wat zijn uw belangrijkste drijfveren?
  - Wat wilt u bereiken met uw plan?
  - Wat gaat het plan voor wie opleveren?
  - Wat is de vraag vanuit uw klanten / de samenleving / de politiek?

Het beschrijven van ons plan heeft mij en mijn partner voornamelijk geholpen om nog eens discussie te voeren en na te denken over onze drijfveren. Erg belangrijk denk ik.

Een multifunctionele ondernemer

Sommige banken en de Kamer van Koophandel kunnen u helpen met een stappenplan en elektronische hulpmiddelen bij het schrijven van een ondernemingsplan. Ook zijn er diverse ondernemersnetwerken waar ondernemers elkaar helpen en advies geven.

Tineke van den Berg:

## ‘Als je anderen nodig hebt, is een uitgewerkt plan op papier onmisbaar’

“Als je precies weet wat je wilt, kom je er vaak niet aan toe een plan te beschrijven. Dan heb je het voor jezelf ook niet nodig. Wanneer je solliciteert, de bank of de Kamer van Koophandel nodig hebt is het wel belangrijk iets op papier te hebben. Toen wij solliciteerden hadden we ook een plan, maar inmiddels is dat tien keer zo groot. Voor onze nieuwbouwplannen heb ik voor mezelf een berekening gemaakt hoe ik de exploitatie rond kan krijgen. Daarmee ben ik naar de bank gegaan en samen met de cijfers van afgelopen jaren hebben we een lening gekregen.”

De financiële kant van de zaak was echter een ding, draagvlak van de grondeigenaar een ander “Formeel had zij er niets over te zeggen: het bestemmingsplan stond het toe en de welstandscommissie had de schetsen goedgekeurd. Maar we hebben toch een architect ons plan laten aanpassen: daardoor is de zijgevel iets verkort, wat de openheid vergroot. Ook heeft een landschapsarchitect een landschapsplan gemaakt. Zo kregen we instemming van de grondeigenaar van het landgoed. Dit deden we bewust: als instanties het gevoel hebben dat ze er iets over te zeggen hebben, gaan ze eerder akkoord en krijg je minder bezwaren.”

## Voorbeeld van een bedrijfsplan

Kinderopvang de Molen wordt een agrarisch kinderdagverblijf en een naschoolse opvang. Een deel van de tijd dat de kinderen hier verblijven brengen ze door op het melkveebedrijf. Bij mooi weer wordt er buiten gespeeld; als het regent in de stal.

Het kinderdagverblijf wordt gehuisvest in een nieuw te bouwen onderkomen. Hierin komen 3 groepsruimtes, 3 slaapkamers, een gezamenlijke keuken, sanitair en een kantoortje.

Het gebouw bestaat uit één verdieping en zal zo'n 400 m<sup>2</sup> beslaan. Naast het gebouw komt een speeltuin en een kleine dierenweide. In totaal zal de activiteit zo'n 1.000 m<sup>2</sup> in beslag nemen.

Er wordt gedacht aan twee groepen van 12 kinderen voor het kinderdagverblijf, en 1 groep naschoolse opvang. De begeleiding zal gedaan worden door 5 fulltime arbeidskrachten onder leiding van .....

Kinderopvang de Molen zal 52 weken per jaar, 5 dagen per week, open zijn. Kinderopvang is mogelijk van 07.00-19.00 uur.

Wij starten met agrarische kinderopvang, omdat we vinden dat het voor de ontwikkeling van kinderen belangrijk is dat ze veel gelegenheid krijgen om buiten te spelen in een groene omgeving en omdat het belangrijk is dat kinderen letterlijk met de papepel ingegoten krijgen waar hun voedsel vandaan komt.

Levenslustige en actieve kinderen is ons streven. Dit is van belang voor kinderen, ouders, ons en de maatschappij.

### Maak het plan visueel



*Kijk ook eens in het boek: De Creatiespiraal, natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid. Marinus Knoope (1998)*

Hoe gaat uw bedrijf veranderen. Hierbij gaat het niet om veranderingen in de bedrijfsvoering, maar vooral om veranderingen voor bijvoorbeeld bezoekers van buiten uw bedrijf. Wat gaan uw burens merken (horen, zien, ruiken) van uw nieuwe plannen? Hoe ziet u bedrijf er over 5 jaar uit? Probeer voor uzelf een zo levendig mogelijk beeld te fantaseren over een dag in uw leven over 5 jaar in uw nieuwe bedrijf. Wat staat er? Wie komen er? Wat gebeurt er allemaal op en rond het erf? Wat doet u op zo'n dag? Welke successen heeft u dan behaald?

Gebruik deze “dromen” om beelden bij uw plan te maken. Dat kan bijvoorbeeld door een plattegrond te maken waarin u weergeeft waar u de nieuwe activiteiten wilt inpassen. Of maak een maquette van de nieuwbouw en het nieuwe erf, of een grote poster met schetsen en bouwtekeningen. Ook kunt u een powerpoint presentatie maken met foto's (van internet) van inspirerende voorbeelden. Vooral als u uw plannen nog niet te vast omlijnd aangeeft, en meer met voorbeelden, richtingen en bedoelingen kunt omkleden, dan nodigt dat anderen uit om daarop te reageren en in mee te denken.

Dit alles kan heel professioneel (en kostbaar) door deskundige adviesbureaus worden gedaan, maar is in dit stadium van uw plannen nog helemaal niet noodzakelijk. Immers, de kans is groot dat er – in gesprek met uw omgeving – nog allerlei aanpassingen van uw plannen mogelijk zijn.

Als u uw personeel of burens enthousiast wilt krijgen voor uw plannen, is een schets of zelfgemaakte maquette meestal voldoende. Ga eens op bij een collega bedrijf op bezoek dat als voorbeeld kan dienen voor uw plannen. Maak daar foto's van wat u aanspreekt, die kunt u gebruiken in uw eigen ontwerp.

Pas in een veel later stadium, bijvoorbeeld bij het aanvragen van vergunningen, heeft u officiële bouwtekeningen nodig.

“Het visualiseren van mijn plannen heb ik al eerder toegepast als basis om ideeën vorm te geven (met de creatiespiraal). Het helpt dromen aan realiteit te koppelen.”

Een multifunctionele ondernemer

### Opdracht

Maak een poster of powerpoint presentatie of een schetsboek waarin u verbeeldt hoe uw bedrijf er over 5 jaar uitziet. Gebruik hiervoor eigen foto's, tekeningen of illustraties.

### Checklist

- Wat voor gebouwen staan er
- Waar staan deze gebouwen
- Wat voor bezoekers komen er
- Hoe vaak, hoe veel
- Wat komen ze doen
- Hoe zit het met verkeer
- Hoe zit het met geluid

Bespreek deze poster, presentatie of schetsen met uw partner, met een medewerker en misschien met een of twee enthousiaste cliënten of bezoekers. Hoe zijn hun reacties? Komen uw bedoelingen over? Maken de plannen mensen enthousiast? Of zien zij bergen en beren op de weg? Wat leert u van hun reacties? Welke zaken kunt u nog beter uitleggen of zichtbaar maken? Welke zaken roepen weerstand op?

Tineke van den Berg

## ‘We hadden onze plannen beter moeten delen’

“We hebben onze plannen voor de nieuwbouw van de schuur in beginsel met te weinig mensen gedeeld. Ik dacht: laten we eerst maar eens zorgen dat het zover komt, voor we het van de daken schreeuwen. Achteraf is dat misschien niet de beste weg geweest: we kregen veel weerstand waardoor het anderhalf jaar geduurd heeft voor we met de bouw konden beginnen”, vertelt Tineke.

Uiteindelijk zijn wel alle partijen geïnformeerd. Daarbij speelde de door vrijwilliger Victor gemaakt maquette een belangrijke rol. “We hebben het ding echt overal mee naar toe genomen. Het helpt om je voor te stellen hoe het eruit komt te zien. Dat gold in beginsel ook voor onszelf: we hebben met de kinderen tekeningen van het bedrijf in de toekomst gemaakt, inclusief de schuur. Met die schets is de architect verder gegaan, hij heeft het mooi gemaakt.”

“Een sfeerbeeld helpt om mensen mee te nemen. Het geeft anderen de gelegenheid om “in je hoofd” te kijken en zich te verbinden met het plan en aan te haken/mee te denken.”

Een multifunctionele ondernemer

### Wat betekent mijn plan voor mijn omgeving



*Tips voor een omgevingsanalyse en welke partijen er rondom het bedrijf allemaal betrokken kunnen raken bij uw plannen vindt u in "Communiceren met gezond boerenverstand" (zie informatiebronnen)*

In het vorige hoofdstuk heeft u een beeld gevormd hoe uw bedrijf er over 5 jaar uit zou kunnen zien. Probeer u met dat beeld voor ogen te bedenken wat de invloed van uw plannen zou kunnen zijn voor verschillende aspecten van uw omgeving. Neem hier nadrukkelijk de tijd en rust voor, en vraag een partner of collega om eens mee te brainstormen over die effecten. U heeft daar later voordeel van.

Hiervoor hebben we **thema's** geselecteerd die in het gemeentelijk en provinciaal beleid vaak in de aandacht staan. Zie de volgende 2 pagina's. Bij elk van deze thema's staan trefwoorden om u te helpen na te denken over de effecten. Effecten kunnen zowel positief als negatief zijn, of weinig voorstellen. Zie voor uitgebreide omschrijvingen van mogelijke positieve of negatieve effecten de MAatschappelijke Effect Rapportage verbrede landbouw (MAER), te vinden op [www.multifunctionelelandbouw.nl](http://www.multifunctionelelandbouw.nl) in het zoekscherm van het Infoloket Platteland.

Houden u plannen bijvoorbeeld in dat er nieuwe gebouwen op uw erf bijkomen? Moet daarvoor een houtwal of erfbeplanting verdwijnen? Of gaat u juist rond die gebouwen een mooie soortenrijke haag aanplanten? Komen er in uw plannen veel meer bezoekers en klanten naar uw bedrijf en geeft dit meer verkeersstromen?

**Achterin dit werkboek** vindt u een grote **uitklap-tabel**, waarin u de belangrijkste zaken op een rijtje kunt zetten. In de eerste (groene) kolom vult u per thema in wat de belangrijkste positieve effecten en bijdragen van uw plannen voor de omgeving zijn. Deze voordelen kunt u in uw communicatie uitdragen en daarmee mensen enthousiast maken voor uw plannen. In de 4<sup>e</sup> (oranje) kolom vult u per thema eventuele nadelen en negatieve effecten van uw plannen voor uw omgeving in. Hiervoor gaat u (in hoofdstuk 6) op zoek naar maatregelen die oplossingen of compensatie bieden voor de nadelen van uw plan.

## Tips en adviezen voor compenserende maatregelen per thema

### Natuur en landschap

#### Trefwoorden

Akkervogels, weidevogels, flora in slootkanten, akkerranden, biotopen aanleg en bescherming, effecten op kwetsbare natuurgebieden, verbindingzones. Landschap: streekeigen, openheid, beslotenheid, kleine landschapselementen, aanleg, herstel en beheer

#### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

- Opstellen van een bedrijfsnatuurplan en/of beheersschema's
- Lidmaatschap van een Agrarische Natuur- & Landschapsvereniging (ANLV)
- Advisering door deskundigen voor faunabeheer en vegetatiebeheer
- Gebruik van streekeigen soorten en beplanting
- Inpassen van activiteiten of bebouwing in het bestaande landschap door een goed ontwerp of camoufleren met aangepaste beplanting
- Kwetsbare soorten en biotopen beschermen door ze af te schermen van drukte en bezoek (hagen, hek)
- Concentreren van activiteiten en drukte (picknicktafel, aanlegplaats, speelweide) buiten kwetsbare plekken
- Als compensatie extra natuurelementen aanleggen

#### Adviezen en hulp

- Verdiep u in het Provinciaal Omgevingsplan en subsidies voor Natuur- en Landschapsbeheer
- Agrarische Natuurvereniging, Landschapsbeheer of lokale natuurclubs

### Milieu, water en hinder

#### Trefwoorden

Emissies, milieubelasting, bodemverontreiniging, oppervlaktewater, grondwater, stank, luchtkwaliteit, afvalstromen, licht, lawaai, energie, CO<sub>2</sub>

#### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

- Emissies naar grond en oppervlaktewater beperken door slimme inrichting
- Maatregelen voor waterberging, -conservering, -zuivering en -besparing
- Gebruik van duurzame en milieuvriendelijke bouwmaterialen en bouwwijze
- Maatregelen voor energie-opwekking (zonnecollectoren, windmolen)
- (Beter) gebruik van afvalscheiding, luchtfilters, waterzuivering, geluidsisolatie
- Naturelementen op slimme locaties: houtsingel als geluidscherm, helofytenfilter dragen bij aan waterberging en -zuivering, beperken van lawaai, tegengaan van emissies, enz
- Communicatie met omwonenden over hinder en klachten (overleg van tevoren, open dagen, telefonische helpdesk)
- Vaste tijdstippen en gedragsregels instellen voor buiten activiteiten, halen en brengen van cliënten of kinderen (educatie, zorglandbouw)

#### Adviezen en hulp

- Beleidsambtenaren van provincie en gemeente; adviesbureaus
- Regionale kringen van MKB Nederland en VNO-NCW, collega ondernemers

## Verkeer

### Trefwoorden

Aantallen bezoekers, voertuigen per dag, jaar, parkeer mogelijkheden, voorzieningen, wandel- of fietspaden

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

- Aanvraag bij de wegbeheerder tot aanpassing van de verkeerssituatie
- Veilige oversteekplaatsen, verkeersregelaars (bij evenementen op het bedrijf), hekken, verkeersdrempels, etc.
- Maatregelen om piekperiodes te vermijden, bijv. openingstijden aanpassen
- Minimaliseren gemotoriseerd verkeer, bijv. eigen busjes
- Bezoekers stimuleren om uw bedrijf met openbaar vervoer, de fiets of te voet te bezoeken.
- Parkeerplaatsen, fietsenstallingen en manoeuvreerruimte op eigen terrein
- Landbouw en vrachtverkeer gescheiden van bezoekers/ cliënten, bijv. aparte oprit

### Adviezen en hulp

- Verdiep u in het gemeentelijk verkeers- en vervoersbeleid, overleg met beleidsambtenaren
- Regionale kringen van MKB Nederland en VNO-NCW, collega ondernemers

Algemeen:  
via de website <http://www.multifunctionelelandbouw.nl/> vindt u voor de meeste van deze thema's links naar handleidingen, onderzoek, wet- en regelgeving, subsidies, links en praktijkverhalen. Die zijn behulpzaam bij het vinden van oplossingen voor allerlei knelpunten en negatieve effecten.

## Zorg- en kinderopvangtaak van de gemeente

### Trefwoorden

Typen doelgroepen en cliënten, regionale vraag; aantal plaatsen, kosten per cliënten

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

Het boerenerf is een interessante maar ook potentieel gevaarlijke plaats voor zorgcliënten en kinderen. Mogelijke maatregelen om dit te verminderen zijn

- Voorlichting van cliënten en kinderen over gevaren
- Afschermen van gevaren
- Faciliteiten voor gehandicapten

### Adviezen en hulp

- (digitale) WMO loket, landelijke brancheverenigingen voor landbouw en zorg en agrarische kinderopvang

## Recreatie

### Trefwoorden

Type activiteiten en voorzieningen, typen bezoekers/ doelgroepen, wensen uit streekplannen of consumentenonderzoek

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

Uw bedrijf is misschien niet ingericht als recreatiebedrijf. En dan de oplossing

- Extra voorzieningen, zoals parkeerplaatsen, wandel- of fietsroutes, picknick plaatsen, overnachting

### Adviezen en hulp

- VVV, recreatieschap, kamer van koophandel



# ‘Ik houd automatisch al rekening met de thema’s uit mijn omgeving, die geven mij bestaansrecht’

Dit werkboek geeft verschillende thema’s weer die voor uw omgeving belangrijk kunnen zijn. Als ondernemers is het goed hierover na te denken. Volgens Tineke zitten deze thema’s al als vanzelf in haar hoofd. “Ik bedenk dingen vanuit gevoelde behoeftes uit mijn omgeving. Die afweging maak ik dus al voor ik iets plan. Verder is mijn ervaring dat je vanzelf al veel ongeraagd advies krijgt. Ik zou zeggen: doe waar je in gelooft maar schrijf wel op waarom je dingen doet, waarom ze volgens jou bijdragen aan de omgeving. Dan is het soms ook handig zaken om te draaien: omschrijf eerst de behoefte aan educatieruimte, daarna hoe jij daarin faciliteert in plaats van andersom.”

## Educatie

### Trefwoorden

Aanbod activiteiten, thema’s, samenwerking met andere partijen, expertise en voorzieningen, welke doelgroepen, Oral history, lokale gidsen, verhalen vertellers, lespakketten, practica, streekmusea

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

Vaak is er vanuit scholen weinig geld voor educatieprojecten. Het aanbieden van betaalde educatie drukt extra op de beperkte budgetten.

Mogelijke oplossingen zijn:

- Eigen bijdrage (€) van bezoekers vragen
- “Doe het zelf” rondleidingen, folders, routes en informatiepanelen i.p.v. een begeleide rondleiding
- Vrijwillige gidsen, samenwerking met bijv. IVN

### Adviezen en hulp

- Regionale scholen, IVN schoolgidsen
- Via de website <http://www.multifunctionelelandbouw.nl/> naar links van organisaties die zich bezig houden met educatie op en rond de boerderij

## Lokale economie en arbeidsvoorziening

### Trefwoorden

Regionale leveranciers en afnemers, coöperaties of samenwerkingen, markten en fairs, aantal werknemers, deel/voltdijs, seizoenswerkers, speciale werkgelegenheids projecten (mindervaliden, reïntegratie, etc)

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

- ‘Concurrenten’ betrekken bij uw plannen, bijvoorbeeld in het aanbieden van een arrangement, inhuren van diensten over en weer

### Adviezen en hulp

- Regionale kringen van MKB Nederland en VNO-NCW, collega ondernemers
- Kamer van Koophandel, loket werk & inkomen van de Gemeente

## Archeologie, cultuurhistorie en architectuur

### Trefwoorden

Bescherming archeologische waarden in bodem (graafwerk), bebouwing, objecten, behoud, restauratie, inpassen, zichtbaar maken/houden, informeren, educatie

### Mogelijke maatregelen om negatieve effecten te compenseren

- Nieuwbouw in streek-eigen stijl
- Nieuwbouw met traditionele materialen

### Adviezen en hulp

- Landschapsbeheer, de regionale oudheidkundige of heemkundige vereniging
- Streekgidsen en streekmusea



# Hoofdstuk 5

## Beschrijf de partijen en mensen in uw omgeving

Een nieuw plan realiseren doe je niet alleen. U krijgt onvermijdelijk te maken met allerlei mensen en partijen in uw omgeving. Deze kunnen positief, negatief of onverschillig tegenover uw plan staan. Door hier op een gestructureerde manier over na te denken krijg je inzicht in waar deze mensen staan, wat ze voor u kunnen betekenen en hoe u met hen moet communiceren.

### Opdracht

Benoem zo concreet mogelijk welke organisaties een rol spelen bij uw initiatief, en voor elk van die organisaties wie de belangrijkste personen zijn waarmee u te maken krijgt of waarmee u wilt spreken.

Groep / organisatie	Persoon 1	Persoon 2	Persoon 3
Eigen personeel			
Eigen familie			
Buren en omwonenden			
Klanten en bezoekers			
De Gemeente			
Samenwerkingspartners			
Financiers			
De Provincie			
Collega ondernemers			
Belangenorganisaties			
Concurrenten			



“Ja, maar er bestaan soms ook stakeholders met een tegengesteld belang, en dat is nog een graadje lastiger dan weinig belang. Het is volgens mij ook niet zo zwart-wit, en dus lastig om iedereen in de goede hoek te zetten. Ook kun je binnen een organisatie te maken hebben met verschillende belangen.”

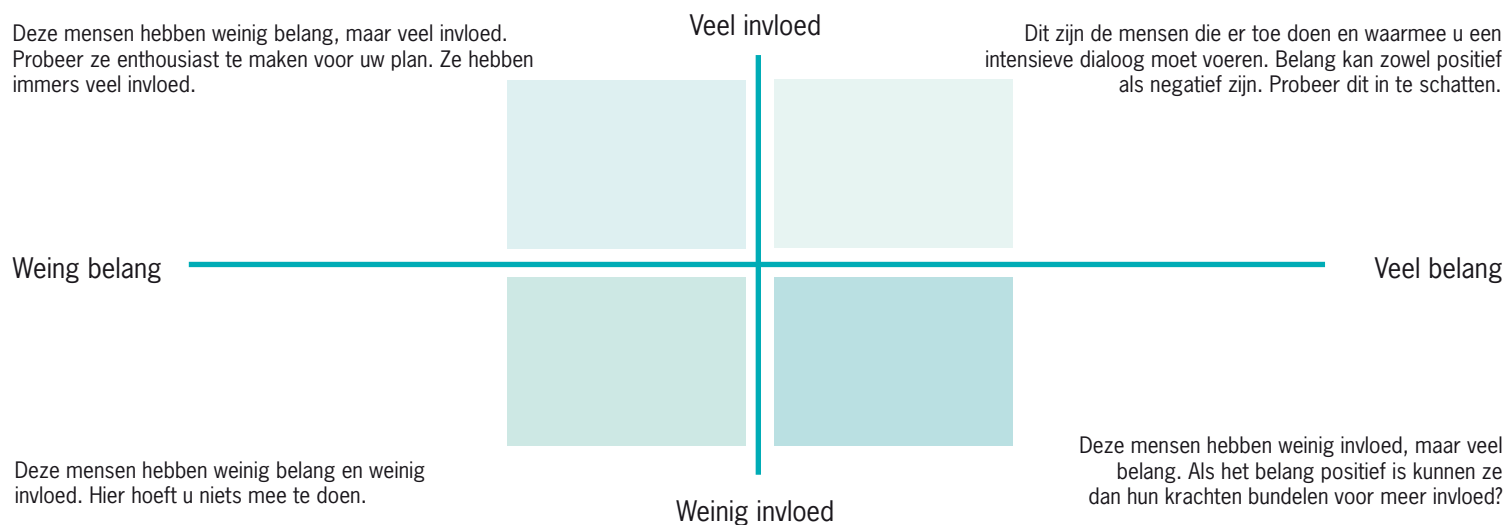
Een multifunctionele ondernemer

Voor elk van deze partijen en personen kunt u een inschatting maken of zij

- veel of weinig **belang** hebben bij uw plannen.
- weinig of veel **invloed** kunnen uitoefenen op het realiseren van uw plannen.

Dat is soms lastig, omdat bijvoorbeeld pas gaandeweg blijkt dat sommige mensen veel meer invloed hebben dan aanvankelijk gedacht. Of mensen hebben juist een groot belang bij het tegengaan van uw plannen. Binnen één organisatie kunnen mensen verschillende invloed en verschillende belangen hebben. Lang niet altijd is van te voren bekend wie bezwaren zal hebben tegen uw plannen. Of mensen zijn daarover niet altijd oprecht. Begin gewoon met de partijen en mensen die u wel kunt plaatsen, en vul gaandeweg het schema aan. Misschien dat u na een aantal maanden, na veel gesprekken en diverse aanpassingen van uw plan, weer eens een nieuw schema moet maken van alle (nieuwe) posities van mensen.

Plaats de belangrijke mensen ('stakeholders') in bijgaand schema:



Tineke van den Berg:

## ‘Naast belang speelt ook vertrouwen een belangrijke rol’

“Ik heb wel stakeholdermanagement toegepast, maar onbewust. Ik heb het niet als zodanig beschreven, maar heb wel het landgoed waar we onderdeel van uitmaken en verpachter Staatsbosbeheer mee laten kijken. Anderzijds hebben we de stichtingen die ons bedrijf ondersteunen niet ingeschakeld. Dat was niet nodig. Ik kan me voorstellen dat het in een ander geval heel goed is de verschillende belangen – positief of negatief- in kaart te brengen en daarmee aan de slag te gaan.

Maar let wel: naast belangen spelen ook bekendheid en vertrouwen een belangrijke rol. Als mensen je vertrouwen, krijg je veel makkelijker dingen voor elkaar.”

### Welke thema's zijn voor wie in de omgeving belangrijk?



In het vorige hoofdstuk heeft u de belangrijkste groepen en instanties rondom uw bedrijf op een rijtje gezet. Nu komt het meeste werk voor u!

U wilt namelijk ontdekken of uw inschattingen in de vorige stap ook echt kloppen, en hoe de verschillende partijen nu echt tegen uw plannen aankijken.

Voor een deel kunt u dat al afleiden uit allerlei gemeentelijke en provinciale beleidsnota's, jaarplannen en regelgeving. U zult zich daar soms wel even in moeten verdiepen. Steeds meer plannen en nota's zijn op gemeentelijke en provinciale websites te vinden. Houd ook uw lokale en regionale nieuwsbladen in de gaten.

Maar nog belangrijker is, hoe de verschillende mensen binnen al die partijen tegen uw plannen aankijken. Daarvoor zult u met hen in gesprek moeten raken. Dat kan heel doelgericht, door een afspraak te maken met uw burens, met uw wethouder of met uw accountmanager bij de bank. Maar het kan zeker ook effectief zijn om informele contacten te benutten om partijen te polsen. Het voordeel daarvan is dat mensen zich dan vaak vrijer voelen om hun eigen visie te geven, nog even los van hun 'officiële' standpunt van hun partij of organisatie. Dus wees alert als u op uw sportvereniging, op school, een open dag of elders mensen tegenkomt die op uw lijstje uit het vorige hoofdstuk staan.

Houd voor ogen dat het doel van dit gesprek niet is om hen te overtuigen van het nut van uw plannen! (Natuurlijk mag u, waar de gelegenheid zich voordoet, de sterke punten en voordelen van uw plannen naar voren brengen). **Het doel is om te ontdekken hoe deze mensen tegen uw plannen aankijken.** Welke aspecten en thema's zijn voor hen

“Zulke netwerkgesprekken zijn echt verplichte kost. Het werkt veel beter dan die echte afspraak. Het levert je zowiezo op dat anderen vinden dat je enthousiast en gedreven bent, met als resultaat dat je serieus genomen wordt.”

Een multifunctionele ondernemer

belangrijk? Waar zien zij mogelijke voordelen van of bezwaren tegen uw plannen?

Omdat u op den duur vaker en met verschillende mensen zult overleggen, kan het behulpzaam zijn om van elk gesprek achteraf een kort verslagje te maken in een notitieboek.

Zodat u later nog eens terug kunt zoeken wie welke thema's belangrijk vond, en wie een bepaald bezwaar zag tegen uw plannen.

Geef uzelf een afgebakende periode voor deze verkenning van uw netwerk. En zorg dat u in ieder geval de mensen te spreken krijgt die u in hoofdstuk 5 in het kwadrant rechtsboven heeft geplaatst. **Vooral met de mensen die in het kwadrant rechtsboven (veel invloed, veel belang) staan gaat u nu verder.**

In de uitklaptabel achter in dit werkboek kunt u per thema in de 2<sup>e</sup> kolom (lichtgroen) invullen voor wie de positieve effecten van uw plannen belangrijk zijn. En in de 5<sup>e</sup> kolom (roze) de namen van diegene voor wie de negatieve effecten van uw plannen belangrijk zijn.

Let op, voor de ene persoon zullen hele andere thema's belangrijk zijn dan voor de andere persoon. Zelfs binnen één organisatie (bijv. uw gemeente) kunnen die opvattingen ver uiteen lopen. Dus in uw contacten zult u steeds de opvattingen van de persoon voor u serieus moeten nemen, ook als blijkt dat sommige argumenten voor de organisatie als geheel of voor andere mensen binnen die partij helemaal niet belangrijk zijn.

Tineke van den Berg:

## ‘Door nauwe band met omgeving weten we welke thema’s voor wie belangrijk zijn’

“Doordat hier al vijftien jaar mensen uit Almere over de vloer komen, weet ik welke thema's voor hen belangrijk zijn. In zowel de stal als de educatieruimte blijkt dat mensen heel weinig van landbouw weten, maar zeker geïnteresseerd zijn. Als ik ze vraag: ‘Welke thema's vinden jullie belangrijk?’ Dan zullen ze het niet weten. Maar als ze in de stal staan en vragen wat voor voer de koeien krijgen, weet ik dat ze geïnteresseerd zijn in de herkomst van hun voedsel.

Ook werken we al vijftien jaar in deze gemeente. Die wil enerzijds mensen in contact brengen met de herkomst van hun voedsel, maar anderzijds geen koeienvlaaien op het fietspad. Als je begint is het belangrijk te praten met verantwoordelijke ambtenaren, en met hun een vertrouwensrelatie op te bouwen. Dan kun je aardig uit de voeten.

Anderzijds zijn er wel gesprekken nodig met relatief nieuwe partijen, zoals de buitenschoolse opvang, middelbare scholen, buurthuizen of zorginstellingen. Die moeten betrokken worden bij de nieuwe educatie- en zorgafdeling. Maar in deze geldt dat ik het ook prima vind als een ander het gaat doen. Ik word steeds beter in loslaten. Het werkt goed om met meer ondernemers samen te werken, waarbij ieder zijn eigen ding kan doen.”

### Aan de slag met de sterke punten van uw plan



In hoofdstuk 4 heeft u de belangrijkste positieve effecten van uw plannen op een rij gezet, en deze heeft u samengevat in de 1e kolom van de uitklaptabel achterin dit werkboek. In hoofdstuk 6 heeft u de namen genoteerd van diegenen voor wie deze positieve effecten van uw plannen belangrijk zijn.

Deze pluspunten kunt u uitbuiten in uw communicatie met verschillende partijen. U laat zien wie er allemaal baat kunnen hebben als u uw plannen kunt realiseren. Staan deze zaken voldoende duidelijk beschreven in uw voorstellen en businessplan? Kunt u de voordelen ook in een folder of op een poster zichtbaar maken? Zijn de te verwachten voordelen zo groot en algemeen, dat een artikel daarover in de plaatselijke of regionale krant de moeite waard is? Ga eens met een journalist daarover in gesprek. Of misschien houdt u binnenkort Open Dag, waar u met een poster of schets uw plannen kunt presenteren en daarover in gesprek kunt gaan met uw bezoekers. Nodig vooral ook uw burens uit om daar eens over te praten.

Zijn de mensen die deze thema's belangrijk vinden wel allemaal op de hoogte van de voordelen van uw plannen? Zijn er onder hen mensen, die misschien als bondgenoten met of namens u willen lobbyen bij andere partijen? Het is over het algemeen veel effectiever en overtuigender als anderen over uw plan en uw bedrijf vertellen hoe goed u het doet, dan wanneer u dat zelf zegt. Dus als andere mensen voor u het verhaal gaan uitdragen (bijvoorbeeld bij de gemeente of de burens) kan dat heel behulpzaam zijn.

Zorg dat u het lijstje van voordelen uit u hoofd kent en paraat hebt in de netwerkgesprekken die u voert met de verschillende partijen. Denk goed na over waar, wanneer en hoe u die sterke punten wilt uitdragen.

Soms is het benadrukken van uw sterke punten en de te verwachten voordelen al genoeg om uw belangrijkste partijen in de omgeving te overtuigen en mee te krijgen in uw plannen. Ga dus niet te snel en al bij voorbaat dure en ingrijpende aanpassingen in uw plannen aanbrengen (omdat u tegenstand vreest), nog vóór u de meningen van uw omgeving helder in beeld hebt.

Een heleboel tips op een goede en doordachte manier meer bekendheid te geven aan (de voordelen van) uw plannen vindt u in “Communiceren met gezond boerenverstand”. Ook de brochure “Dag Boer, Dag Burger” geeft voorbeelden hoe ontmoetingen en gesprekken met burgers kunnen worden aangepakt. (zie informatiebronnen achterin dit werkboek)

“Wij hebben er voor gekozen vooral de positieve punten te benadrukken, en dat was voor de gemeente al goed genoeg.”

Een multifunctionele ondernemer

Tineke van den Berg:

## ‘We hadden geen moeite met vergunningen’

“Als het nodig was, zou ik zeker met de sterke punten van ons plan de boer op zijn gegaan. Wij hadden gelukkig niet echt moeite om een vergunning te krijgen om een huis te bouwen. Als koeienboeren moet je immers bij je vee wonen. En nu maken we ruimte voor bijvoorbeeld stagiaires. Goed, we hadden wat discussie over de uitvoering, maar het was een kwestie van tijd. We hebben weinig bovengenoemde acties nodig gehad, maar in een ander geval geloof ik dat dat zeker helpt.”



# Het wegnemen of compenseren van mogelijke negatieve effecten



Als de voordelen van uw plan voor sommige belangrijke partijen niet opwegen tegen de nadelen, kan dat voor problemen gaan zorgen.

Op deze punten is het de moeite waard om na te denken of u in uw plannen meer rekening kunt houden met dat thema, en misschien maatregelen kunt toevoegen om meer positieve effecten van uw plannen op dat thema te bereiken. Uw omgeving vindt dit belangrijk, en als u daaraan tegemoet kunt komen zult u op meer medewerking en bereidwilligheid kunnen rekenen.

Zijn er maatregelen om aan mogelijke bezwaren tegemoet te komen? Kunt u negatieve effecten verkleinen of compenseren met andere maatregelen? Ga hierover in gesprek met uw omgeving. Zijn er collega ondernemers die voor soortgelijke knelpunten goede oplossingen hebben gevonden? Kunt u met bezwaarders tot een compromis komen door hen op een ander thema compensatie aan te bieden?

Benoem voor de belangrijkste thema's de negatieve effecten zo concreet mogelijk. Wie zal zich daar vooral tegen verzetten? Benoem vervolgens mogelijke oplossingen of maatregelen om negatieve effecten te verkleinen. Hoe ingrijpend zijn zulke aanpassingen voor uw plannen, en hoe kostbaar?

Zijn oplossingen eenvoudig te realiseren en kosten ze u weinig tijd, geld of energie, dan valt er veel voor te zeggen om uw plannen meteen maar aan te passen. Dat voorkomt onnodige weerstand.



“Je hoeft vaak niet alles te compenseren. Geef één ding weg, dat is vaak voldoende om aan te geven dat je niet alleen maar aan je eigen belang denkt. Dat is soms koehandel die tact vereist. Je moet niet in een te vroeg stadium al alles voor je burens gaan bedenken. Veel mensen willen namelijk toch een succesje scoren.”

Een multifunctionele ondernemer

Maar voor meer ingrijpende of kostbare maatregelen is dat een andere afweging. Aanpassing van uw plannen in een vroeg stadium, nog vóór er iemand formeel bezwaar heeft gemaakt, kan u veel rompslomp, tegenwerking en vertraging in een later stadium besparen. Maar anderzijds neemt u misschien dure maatregelen, terwijl er achteraf niemand feitelijk bezwaar zou hebben gemaakt tegen het originele plan. U kunt zulke oplossingen ook gewoon voor uzelf achter de hand houden, voor het geval iemand alsnog met bezwaren zou komen, en de oplossing dan pas in overleg in uw plan opnemen. Het voordeel daarvan is dat partijen kunnen zien dat u bereid bent om hen tegemoet te komen.

Neem uiteindelijk die maatregelen op in uw bedrijfsplan die haalbaar zijn en die de belangrijkste partijen in uw omgeving kunnen winnen voor uw plan.

In de uitklaptabel achterin dit werkboek kunt u in de 6e kolom (roze) aangeven met welke maatregelen en aanpassingen u de negatieve effecten van uw plannen wilt tegengaan, voorkomen of compenseren. Zorg dat u die aanpassingen goed hebt besproken met de belangrijke mensen die bezwaar maakten tegen uw oorspronkelijke plan. Zijn zij hiermee tevreden gesteld en gaan zij nu wel akkoord met uw nieuwe plan?

“Dit is echt iets voor creatieve denkpatronen. Je moet ‘Ja maar ...’ uitschakelen, en gaan denken in ‘Ja en ...’, oftewel feiten accepteren, bedenken hoe je de ander binnen kunt halen, terwijl je toch je eigen doel hoog houdt”.

Een multifunctionele ondernemer

Tineke van den Berg:

## ‘We hebben de schuur in overleg een mooi open karakter gegeven’

“De nieuwe schuur wordt groot: 50 x 20 m en 9 m hoog. Daardoor wordt de openheid van het landschap en het erf minder. Om dit negatieve effect weg te nemen, hebben Tineke en Tom de wandbekleding van hout gedaan en zijn de wanden in een bijzonder patroon betimmerd, zodat de schuur een positieve blikvanger in het landschap werd. Daarnaast is de gehele schuur een meter verder naar achteren gezet dan dat eigenlijk de bedoeling was. Dit op advies van de landschapsarchitect. Ook worden er boompjes gezet op de plek waar ze eigenlijk parkeerplaatsen wilden maken. Ze hebben met de burens overlegd dat de bezoekers bij hen mogen parkeren. Tenslotte hebben ze op eigen kosten de dijk om hun erf verlaagd, en heeft Staatsbosbeheer daar boompjes op gezet. “Het is een kwestie van meebewegen, ook al ben je overtuigd van je gelijk.”

### Verbeter uw plan



U heeft nu een duidelijk beeld van hoe de omgeving aankijkt tegen de plannen voor uw bedrijf. U weet wie uw medestanders zijn, en welke positieve effecten van uw plannen zij waarderen. U weet ook wat de belangrijkste bezwaren zijn van invloedrijke mensen, en u heeft maatregelen bedacht waarmee u de belangrijkste nadelen en negatieve effecten van uw plannen kunt wegnemen of verminderen.

Nu wordt het tijd om al het voorgaande werk samen te vatten en op te nemen in uw oorspronkelijke bedrijfsplan. We adviseren u om dat heel expliciet te doen, om zichtbaar te maken dat u uw plannen in goed overleg met verschillende partijen hebt gemaakt. Dat kan bijvoorbeeld door in uw nieuwe bedrijfsplan een hoofdstuk toe te voegen onder de titel: “De betekenis van dit plan voor mijn omgeving”. U beschrijft dan helder welke voordelen uw plan heeft voor bepaalde thema’s, en als u zeker bent van het draagvlak kunt u daarbij ook de partijen noemen die dit punt onderschrijven. Ook benoemt u kort de belangrijkste bezwaren die voorheen tegen het plan zijn ingebracht, en op welke wijze u uw plannen heeft aangepast en verbeterd om aan die bezwaren tegemoet te komen. Laat zien welke stappen u bereid bent te zetten om uw plannen beter te laten aansluiten op de wensen uit uw omgeving. Laat ook zien dat daarmee negatieve effecten worden weggenomen of verminderd. In hoofdstuk 8 heeft u dat allemaal al beknopt op een rij gezet.

“In mijn bedrijfsplan is dit opgenomen, welke aanpassingen er zijn gedaan aan de wensen van de omwonenden, zodat mijn inspanningen ook later nog duidelijk zijn.”

Een multifunctionele ondernemer

### Opdracht

Schrijf een hoofdstuk “De betekenis van dit plan voor mijn omgeving” voor uw nieuwe plan, en verwerk de aanpassingen en extra maatregelen in de rest van het plan.

Vergeet niet om alle belangrijke partijen (zie hoofdstuk 6) te informeren over de nieuwste versie van uw plan. Voorkom dat zij achteraf overvallen worden door een compleet bijgesteld plan, zonder dat zij daarvan wisten.

Als het goed is zult u op uw rondje langs deze partijen instemming en draagvlak ontmoeten. Misschien niet overal, maar dat hoeft ook niet. Als u er zelf van overtuigd bent dat u een goed plan heeft en als u de belangrijkste partijen in uw omgeving met dit aangepaste plan voor uw zaak heeft kunnen winnen, dan zal er weinig meer de realisatie in de weg staan!

Tineke van den Berg:

## ‘Door de tijd die we hadden hebben we ons plan voortdurend verbeterd’

“We hebben voortdurend onze plannen aangepast. Ook de laatste anderhalf jaar waarin we met verschillende partijen probeerden verder te komen, zijn plannen aangepast en verbeterd. Dat is het mooie van plannen: het kan altijd beter. Ook nu nog zijn we niet klaar. We willen midden op het erf een tuin maken. We moeten nu bekijken hoe we die plek tot prettige plek maken: met fruitbomen, basilicum, misschien een terras. Hoe kijk je naar de schuur en kun je daar ook iets nuttigen? Ok, wij hebben het niet op papier helemaal opnieuw doorlopen. Dat zou niet verkeerd zijn geweest. Uit zo’n proces blijkt een plan toch beter te kunnen, en wanneer je begint en met partijen om tafel gaat, is het natuurlijk altijd goed de beste versie erbij te pakken. Met daarin de meerwaardes voor de omgeving. Wat we overigens jaarlijksdoen is op oudejaarsavond opschrijven wat er het afgelopen jaar gebeurd is, en wat we het komend jaar willen bereiken. Op persoonlijk vlak, maar ook als ondernemer. Dat ligt bij ons toch vaak dicht bij elkaar. Het is daarbij goed steeds kleine, haalbare stappen te bedenken. Heel leuk om dan het vorige jaar erbij te pakken en te zien wat er van de vorige plannen gekomen is. Met daarbij de champagne in de buurt. Het is goed om van fouten te leren maar het is minstens even belangrijk successen te vieren!”

## Voorbeelden van enkele paragrafen voor een hoofdstuk “MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT” uit een bedrijfsplan

### Plannen van (naam eigen bedrijf)

De initiatiefnemers van (naam eigen bedrijf) denken met hun plannen aan te haken bij maatschappelijke ontwikkelingen en aan een behoefte te kunnen voldoen van een groeiende groep consumenten in (naam eigen regio). Om de maatschappelijke meerwaarde te schetsen die (naam eigen bedrijf) kan creëren is een Quick scan gemaakt van wat het bedrijf bijdraagt (positief of negatief) aan beleidsthema's zoals milieu, hinder, verkeer, zorg- en kinderopvang, recreatie en regionale economie.

### Meerwaarde vanuit milieu en water

De initiatiefnemers willen de boerderij energie neutraal verbouwen. Dit heeft grote CO2 reducties tot gevolg, een innovatieve uitstraling en geeft mogelijkheden tot discussie en educatie van de klanten en de kinderen. Uiteraard heeft e.e.a. ook financiële voordelen. Ondanks de grote aandacht voor het opslaan van duurzame energie in elektrische auto's, zou dit project het eerste zijn die dit in de praktijk ook daadwerkelijk gaat doen. Het aanwezige zwembad zal worden gebruikt voor de opslag van warmwater uit de zonneboilers, hierdoor ontstaan win-win situaties.

### Meerwaarde vanuit verkeer

De plannen van kinderopvang, dagopvang van ouderen en groepsaccommodatie op (naam eigen bedrijf) zullen leiden tot meer verkeersbewegingen in de straat. Op de huiskavel zal echter voldoende parkeergelegenheid worden gecreëerd, zodat de overlast voor de omgeving tot een minimum zal worden beperkt. Er zal waarschijnlijk een extra ingang worden gecreëerd, waardoor het verkeer in cirkelbeweging over

het erf kan worden geleid. Uiteraard met in acht neming van aanzienlijke veiligheidsmaatregelen in verband met de kinderen, ouderen en recreanten die zich op het erf bevinden. Er zullen daar waar mogelijk en gewenst hekken worden geplaatst met poortjes om in en uit te lopen. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat ouders hun kinderen op de fiets naar de BSO/KDV komen brengen, omdat zij daar een elektrische auto kunnen huren. Hier spelen uiteraard ook de betreffende werkgevers een rol in.

### Meerwaarde voor zorg- en kinderopvang

(Naam eigen bedrijf) zal extra kinderopvang mogelijkheden creëren in (naam eigen plaats). Gezien de wachtlijsten bij de bestaande kinderopvang alsook in omliggende dorpen wordt hiermee ingespeeld op een behoefte. Zeker gezien het bijzondere karakter van de opzet en de maatschappelijke trends wordt voorzien dat (naam eigen bedrijf) hierin een regionale innovatiefunctie kan gaan vervullen. Deze wens tot innovatie in de kinderopvang blijkt ook uit de brief van het Borgstellingsfonds Kinderopvang. Daarnaast voorziet (naam eigen bedrijf) in een grote behoefte aan re-engagement voor ouderen. De aanwezige zorginstelling heeft vrijwel geen mogelijkheden om binnen loopafstand van de instelling activiteiten voor ouderen aan te bieden en uit te zetten. Het ontwikkelde concept, waarbij communicatie en samenwerking tussen ouderen en kinderen op een maatschappelijk innovatieve wijze wordt vormgegeven, is uniek. De cultuurhistorie speelt hier een centrale rol in, immers ouderen zijn ook een onlosmakelijk onderdeel van onze cultuurhistorie en kunnen hun kennis overbrengen.

# Hoofdstuk 10



## Een doorgaande stijl van communiceren

U heeft nu de hele MAER doorlopen. Hopelijk heeft dit werkboek een aantal concrete aanbevelingen opgeleverd om uw bedrijfsplan te versterken. Dit betekent niet dat u vanaf nu achterover kunt leunen en niets meer hoeft te doen.

Het in dit werkboek beschreven traject lijkt misschien een rechtlijnig proces. Maar in werkelijkheid gaat het om een doorgaande spiraalbeweging en zult u verschillende stappen regelmatig opnieuw doorlopen. Situaties veranderen, mensen gaan anders over uw plannen denken, en uw plan wordt bijgesteld en verbeterd. U zult regelmatig met verschillende partijen en mensen in gesprek zijn, een aangepast voorstel doen, tegenspraak krijgen, en opnieuw

zoeken naar aanpassingen, oplossingen of een compromis. Voorgaande stappen zult u dus vaker opnieuw doorlopen. Op termijn wordt uw overleg met de omgeving – hopelijk – een regelmatig terugkerend en vanzelfsprekend onderdeel van uw bedrijfsvoering. We hopen dat we u hiervoor voldoende materiaal hebben aangereikt.

Op deze manier ontstaat wederzijds begrip tussen u, omwonenden en de gemeente. Uw plannen zijn niet langer meer alleen uw plannen, maar worden mee gedeeld, vorm gegeven en gedragen door de mensen en partijen in uw omgeving. Dit vergroot de kans dat uw plannen ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd.

## Tineke van den Berg: ‘Mensen vinden het leuk te lezen dat Tom om vier uur ’s ochtends is gaan zaaien’

“Mede dankzij de vele vrijwilligers blijven we communiceren. Ons jaarlijkse oogstfeest trekt al 2500 bezoekers. Daarnaast hebben we nieuwsbrieven en sturen we af en toe een persbericht. We merken een grote behoefte. Mensen vinden het heel leuk om te lezen dat Tom om 4 uur is opgestaan om te gaan zaaien. Dat delen we ook graag. We zouden nog veel meer kunnen doen, als we tijd hadden. Maar daarvoor hebben we de tijd en de structuur niet en ik wil het (nog) niet uitbesteden. Onze eerste focus ligt op het runnen en ontwikkelen van het bedrijf, niet op de communicatie. Het is wel super dat er vrijwilligers zijn die dat oppakken. Op het erf is communicatie trouwens ook belangrijk,

en dat doen we ook volop. Ik geef graag uitleg, en informatieborden worden veel gelezen. Daar wil ik er wel meer van plaatsen. De wekelijkse boerenmarkt hier is ook een belangrijk communicatiemoment. Ik besteed het zelden uit, want ik wil de mensen zelf te woord staan. Nog weer andere communicatie wordt gedaan via de stichting Boer en buur. Die heeft mensen zonnepanelen op het dak laten leggen en begon ooit met de actie ‘adopteer een koe’. De landbouwcrisis hielp daarbij: mensen beseften ineens de noodzaak van eerlijke prijzen en betrokkenheid. Inmiddels is de stadsboerderij niet meer weg te denken

uit Almere, wat Tom en Tineke meer bewegingsvrijheid geeft. “In het begin was het moeilijk opereren omdat we niet gehoord werden, onbekend waren en dus onbelangrijk in de ogen van veel ambtenaren. We hielden ons strak aan de regels, en bouwden langzaam aan onze reputatie en draagvlak. Op een gegeven moment (2006) meenden wij, tijdens een druk oogstfeest waarbij ook de wethouder aanwezig was, ons bestaansrecht wel bewezen te hebben. En toch vroeg hij ons het draagvlak te laten zien. Daaruit is de stichting Vrienden van de stadsboerderij ontstaan. De gemeente wil graag een aanspreekpunt voor de achterban, en die is er daarmee.”

## Meer informatie

Op de website [www.multifunctionelelandbouw.nl](http://www.multifunctionelelandbouw.nl) vindt u voor de sectoren van de multifunctionele landbouw bruikbare links naar handleidingen, onderzoek, wet- en regelgeving, subsidies, links en praktijkverhalen. Hier zijn ook diverse publicaties te vinden die raken aan dit werkboek, zoals: Multifunctionele landbouw en ruimtelijke ordening. Handreikingen voor gemeentelijke plattelandsontwikkelingen; Wat mag ik? Handreiking over regels voor ondernemers in de multifunctionele landbouw of De Groene Trekker.

Voor het opstellen van een businessplan en de verschillende zaken die daarin aan de orde moeten komen zijn handige tips te vinden op de volgende websites:

- [http://www.rabobank.nl/bedrijven/advies/starten/stappenplan\\_ondernemers/](http://www.rabobank.nl/bedrijven/advies/starten/stappenplan_ondernemers/)
- <http://www.ondernemersklankbord.nl>
- [http://www.kvk.nl/bedrijf\\_starten/](http://www.kvk.nl/bedrijf_starten/)

Voor een doordachte aanpak van uw communicatie met partijen in de omgeving van uw bedrijf vindt u ook veel bruikbare tips in de volgende publicaties:

**Communiceren met gezond boerenverstand.** Succesvolle PR en marketing van het agrarisch bedrijf. (S. Crooijmans, C. de Geus, B. Hartman & E. Asscheman, 2010. Uitgeverij Roodbont, 120 pagina's, ISBN 978-90-8740-063-7). Dit boek bevat zowel praktische stappenplannen, heldere oefeningen, achtergrondinformatie als bruikbare tips en duidelijke ervaringsverhalen vanuit alle takken van de land- en tuinbouw. Met een goede voorbereiding, simpele basisregels, een duidelijk doel voor ogen en de keuze van de juiste middelen wordt uw communicatie het meest succesvol.

**Dag boer, dag burger.** Werkvormen voor kennismaking en debat op open agrarische bedrijven. (E. Hees, L. Mooijman & J. Holleman, 2010. CLM Onderzoek en Advies, Culemborg). In deze brochure wordt verslag gedaan van de ervaringen met vijf werkvormen waarin kennis en opvattingen over de agrarische bedrijfsvoering worden uitgewisseld tussen de ondernemers en hun omgeving. Bij de omgeving ging het om: ambtenaren, politici (raads- en statenleden), leden van milieu- en natuurorganisaties, burens, journalisten en fotografen, middenstand en horeca. De beschreven werkvormen zijn: de Burenexcursie, het Erfspel, het Inspringtheater, het Dagje Praktijk en het Erf-lagerhuisdebat. Deze kunnen dienen als inspiratie voor uw communicatie-activiteiten.

**'Kom Kijken!'** Ervaringen van ondernemers en burgers met transparantie in de land- en tuinbouw' (Winter, M.A. de, E.E.C. van Wijk, D. Prins, S.M.A. van der Kroon en S.F. Spoelstra, 2007. Lelystad: Animal Sciences Group, Rapport 65) Deze brochure beschrijft een serie voorbeelden van hoe verschillende agrarische bedrijven ontmoetingen hebben georganiseerd met burgers uit hun omgeving. De verschillende vormen van transparantie worden door de burger duidelijk op prijs gesteld. In de ogen van de burger is de ondernemer na zo'n ontmoeting niet meer 'de man in de blauwe overall' maar ondernemers blijken goedwillende, zeer hardwerkende mensen. Echte ondernemers bovendien, die ook nog eens meer om (het welzijn van) dieren geven dan de burgers voorheen dachten.



		<b>Belangrijkste positieve effecten en voordelen</b>	<b>Voor wie zijn deze positieve effecten belangrijk? Namen!</b>
<b>thema</b>	<b>trefwoorden</b>	<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Hoofdstuk 6</b>
<b>Natuur en landschap</b>	Verwijderen of aanleg van stukken natuur, verstoren van dieren, beschadigen van planten door bezoekers, ingrepen die het landschappelijk aanzien veranderen		
<b>Milieu, water en hinder</b>	Overlast (stank, lawaai, licht) of vervuiling van bodem, water en lucht, afvalstromen en energiegebruik, veiligheid voor bezoekers		
<b>Verkeer</b>	Aantallen bezoekers en hun voertuigen, parkeergelegenheid, openbaar vervoer, drukke tijden en periodes, veiligheid		
<b>Zorg en kinderopvangtaak gemeente</b>	Ruimte en opvang voor verschillende doelgroepen, kwaliteit van de opvang, vraag en aanbod van zorg, wachtlijsten, piektijden in vervoer en verkeer		
<b>Educatie</b>	Vraag vanuit onderwijs, ruimtes voor lessen of workshops, inzet van vrijwilligers (bijv. IVN), combi met buitenschoolse opvang, praktijklessen over natuur, gezonde voeding		
<b>Archeologie, cultuur-historie en architectuur</b>	Behoud van archeologische en cultuur-historische schatten, streekeigenheid, combinaties met educatie en recreatie, geschiedenis zichtbaar maken		
<b>Recreatie</b>	Aanbod nieuwe diensten en producten, samenwerking met andere ondernemers, regionale economie, extra bezoekers, drukte		
<b>Lokale economie en arbeidsvoorziening</b>	Versterken regionale economie en werkgelegenheid, samenwerking, leefbaarheid, concurrentie		



	Belangrijkste negatieve effecten en nadelen	Voor wie zijn deze negatieve effecten belangrijk? Namen!	Welke maatregelen ga ik nemen om de nadelen tegen te gaan of te compenseren?
thema	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 6	Hoofdstuk 8
Natuur en landschap			
Milieu, water en hinder			
Verkeer			
Zorg en kinderopvangtaak gemeente			
Educatie			
Archeologie, cultuur-historie en architectuur			
Recreatie			
Lokale economie en arbeidsvoorziening			

Dit werkboek 'Communiceren met uw omgeving' helpt ondernemers plannen te realiseren. Want de ruimte die een ondernemer krijgt, hangt voor een belangrijk deel af van het draagvlak vanuit de omgeving. Hoe komt u erachter wat het draagvlak is, en, nog belangrijker, hoe kunt u dit positief beïnvloeden? Daarover gaat dit werkboek. Door middel van het doorlopen van verschillende stappen maakt de gebruiker een bedrijfsplan, dat past bij de omgeving.



WAGENINGEN **UR**  
*For quality of life*

