



Ronald Moerman met **Walter Moerman**
en **Maarten Moerman** in **Schipluiden**.

8 jul. 2016 om 21:37 • Schipluiden • 2 personen

Teamwork



AFSTUDEERWERKSTUK

Niet-opvolgers van een agrarisch familiebedrijf

'Het is niet omdat communiceren zo moeilijk is,
dat we het niet durven; het is omdat we het niet
durven, waardoor communiceren zo moeilijk
wordt.' (Seneca, 4-65 na Chr.)

Ronald Moerman

Aeres hogeschool Dronten

Titel pagina

Verbondenheid van niet-opvolgers met een agrarisch familiebedrijf.

Auteur: Ronald Moerman (3023031)
Opleiding: Dier- en veehouderij
School: Aeres Hogeschool Dronten
Afstudeerperiode: 11 februari t/m 21 juni 2019
Afstudeerbegeleider: Dr. W. Oosterhoff

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Dit rapport is een onderzoek naar niet-opvolgers op een agrarisch familiebedrijf. Ik ben zelf boerenzoon en daardoor ben ik goed op de hoogte van het reilen en zeilen op een veehouderijbedrijf. Uit eigen ervaring weet ik hoe complex het kan zijn om in familieverband samen te werken. Op basis van deze ervaring heb ik belangstelling gekregen voor de psychologische kant van de landbouw en heb daarom besloten een minor toegepaste psychologie te volgen. Tijdens het volgen van deze minor op de Hogeschool Utrecht heb ik me verder verdiept in de complexiteit en verwevenheid van bedrijf en gezin op agrarische familiebedrijven.

Voor mijn afstudeerwerkstuk heb ik onderzoek gedaan naar de gevolgen voor niet-opvolgers van een agrarisch melkveebedrijf. Wat voor keuzes maak je als niet-opvolger? Wat voor rol heb je als niet-opvolger? Hoe kunnen niet-opvolgers bij de bedrijfsopvolging beter begeleid worden door externe adviseurs? Hoe ga je hier als niet-opvolger bij de opvolging mee om? Hoe gaan ouders om met deze situatie? Wat is het verschil met vroeger en nu?

De doelgroep van dit onderwerp is in het bijzonder de niet-opvolger zelf en daaromheen de familie en adviseurs die met die onderwerp betrokken zijn

Voor het schrijven van dit afstudeerwerkstuk wil ik Wiggele Oosterhoff & Jelle Bouma bedanken voor de begeleiding en ondersteuning.

Ronald Moerman

Dronten, 8 augustus 2019

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	4
Resume	5
1. Inleiding	6
1.1 Familiebedrijven	7
1.2 Agrarische familiebedrijven.....	7
1.3 Systemen binnen familiebedrijven.....	8
1.4 Posities en rollen	9
1.5 Bedrijfsopvolging	10
1.6 Niet-opvolger	10
1.7 Hoofd- & Deelvragen.....	12
2. Aanpak.....	13
3. Resultaten.....	15
3.1 Hoe ontwikkelt zich de verbondenheid met het bedrijf waarin niet-opvolgers zijn opgegroeid	15
3.2 Hoe ontwikkelen zich de verantwoordelijkheden die je als kind in een agrarische familie op je neemt.	18
3.3 Welke factoren maken de opvolger en welke factoren maken de niet-opvolger.	20
3.4 Welke invloed heeft de sector van het familiebedrijf op keuzes van een niet-opvolger	22
4. Discussie	23
4.1 Aanpak s.....	23
4.2 Inhoud	24
5. Conclusie & Aanbeveling.....	27
Bijlage 1 Interviewschema niet-opvolger student	31
Bijlage 2 Interviewschema niet-opvolger oud-student	34
Bijlage 5 Checklist schriftelijk rapporteren.....	37

Samenvatting

De bedrijfsopvolging binnen een familiebedrijf in de agrarische sector is naast bijzonder ook een complex en lastig proces. 95 % van de mislukte bedrijfsovernames loopt vast door communicatieve en emotionele aspecten binnen de familie. Om dit probleem te voorkomen is er veel advies en begeleiding bij een bedrijfsovername binnen de familie mogelijk. Dit richt zich hoofdzakelijk op de opvolger, de overdrager en bedrijfseconomische aspecten. Bij de huidige opvolgingsprocessen staan de niet-opvolgers vaak aan de zijlijn. Echter speelt de gunfactor van de overdrager en de niet-opvolgende familieleden bij bedrijfsopvolging een essentiële rol. Daarom richt dit onderzoek zich op het vraagstuk wat een bedrijfsopvolging binnen een familiebedrijf betekent voor niet-opvolgende gezinsleden. Met de nadruk op niet-opvolgers die wel begaan zijn met het bedrijf, een agrarische opleiding volgen en zich sterk verbonden voelen met het familiebedrijf.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: Wat betekent het opvolgingsproces op een agrarisch familiebedrijf voor de niet-opvolgende gezinsleden die verbondenheid ervaren met het agrarische familiebedrijf en de agrarische sector? In dit onderzoek zijn er 9 kwalitatieve interviews gehouden onder niet-opvolgers. In deze interviews is gevraagd hoe zij bepaalde processen binnen het familiebedrijf ervaren. Er is in de interviews onderscheid gemaakt in 2 groepen, een groep van agrarische studenten die thuis een familiebedrijf hebben maar niet gaan opvolgen en een groep oud-studenten die hun agrarische studie hebben afgerond en waar de bedrijfsoverdracht al heeft plaatsgevonden.

Van de deelnemers zijn quotes in het rapport geciteerd om te laten zien hoe door verschillende niet-opvolgers naar bepaalde processen worden gekeken. De kijkwijzen van de niet-opvolgers zijn deels vergeleken met bestaande literatuur. Belangrijkste resultaten uit het onderzoek is dat je als niet-opvolger een sterke verbondenheid met het thuis bedrijf ervaart en deze invloed kan hebben op de keuzes die je maakt in je leven. Iedere niet-opvolger heeft een hoog verantwoordelijkheidsgevoel dat zich uit in het voortzetten van het familiebedrijf. Het is in agrarische gezinnen van belang dat zij niet-opvolgende gezinsleden nauw betrekken in het opvolgingsproces. Wanneer hierbij onvoldoende wordt gekeken naar de gevoelens die hierbij loskomen kan dit leiden tot ongenoegen.

Resume

Business succession within a family business in the agricultural sector is not only special but also a complex and difficult process. 95% of the failed company acquisitions are enormous due to communication and emotional aspects within the family. To prevent this problem, advice and guidance with a company name within the family is possible. This focuses on the successor and the business economics aspects. In the current succession processes, the non-successors are often on the sidelines. Too often they are not involved in the follow-up interviews. However, the grant factor of the transferor and non-successive family members plays an essential role in business succession. That is why this research focuses on the question what succession within a family business means for non-succeed family members. With the emphasis on non-successors who are committed to the business, follow an agricultural education and feel strongly connected to the family business.

The main question of the study is as follows: What does the follow-up process on an agricultural family farm mean for the non-successive family members who experience a connection with the family farm and the agricultural sector? In this study, 9 qualitative interviews were held among non-successors. In these interview news they are asked how they experience certain processes within the family business. In the interviews, a distinction was made between 2 groups, a group of agricultural students who have a family business at home but are not going to follow up and a group of former students who have completed their agricultural studies and where the business transfer has already taken place.

Quotations from the participants have been quoted in the report to show how different non-successors look at certain processes. The views of the non-successors are partial with existing literature. The most important results from the research are that you, as a non-successor, have a strong connection with the family business and that this can influence the choices they make in their life. All non-successors have a high sense of responsibility, which is reflected in the continuation of the family business. In agricultural families, it is important that non-successive family members are closely involved in the succession process. If insufficient attention is paid to the feelings that are released, this can lead to dissatisfaction.

1. Inleiding

Het onderwerp van het afstudeerwerkstuk is bedrijfsopvolging in de agrarische sector door de ogen van niet-opvolgers. Dit onderwerp is gekozen omdat de auteur persoonlijk verbonden is met deze rol binnen een agrarisch familiebedrijf. Als niet-opvolger ervaart de auteur dat er binnen het familiebedrijf keuzes gemaakt dienen te worden die impact hebben op de carrière van niet-opvolgende gezinsleden en op de verhoudingen binnen de familie. Denk hierbij aan de keuze wie er als bedrijfsopvolger wordt aangemerkt en wie niet. Met name rond het bedrijfsopvolgingsproces is het voor het hele familie van belang dat de keuzes die gemaakt worden in goede harmonie plaatsvinden. Bij de huidige opvolgingsprocessen staan de niet-opvolgers vaak aan de zijlijn. Zij worden nog te vaak niet bij de opvolgingsgesprekken betrokken (Bouma, et al., 2016)..

Deze groep niet-opvolger is te onderscheiden in twee groepen. Er zijn niet-opvolgende gezinsleden die bewust de keuze maken om niet verder te gaan met het familiebedrijf. Doordat ze een verminderde interesse hebben in de sector of het familiebedrijf. Er bestaan ook niet-opvolgers die een agrarische opleiding volgen en begaan zijn met het familiebedrijf, die meewerken in het familiebedrijf, maar niet opvolgen door bepaalde omstandigheden. Dit rapport richt zich op de niet-opvolgende gezinsleden die een agrarische opleiding volgen en sterke band hebben met het familiebedrijf maar door bepaalde redenen het bedrijf niet opvolgen. In het gehele rapport wordt gesproken over (bedrijf)overname. Bij bedrijfsovername binnen een familiebedrijf volgt een familielid het bedrijfshoofd op en neemt daarbij de gehele onderneming over.

De gunfactor van de overdrager en de niet-opvolgende familieleden spelen bij bedrijfsopvolging een essentiële rol. De grootste reden voor het mislukken van bedrijfsopvolging is de familieverhouding (95%), terwijl maar 5% van alle mislukte bedrijfsopvolgingen niet doorgaat vanwege economische redenen (ING, 2012). De commerciële wordende houding van familieleden ten aanzien van de vergoeding die zij ontvangen bij bedrijfsafstand heeft invloed op het opvolgingsproces (Smalle, 2012). Wat maakt dat de houding commerciële wordt? Gaat het de niet-opvolgers daadwerkelijk om een financiële vergoeding of is geld het laatste middel om een rechtvaardig gevoel te krijgen door afstand te doen van het familiebedrijf. Niet-opvolgers kunnen zich sterk verbonden voelen met het bedrijf, hier is dan sprake van psychologisch eigendom. Dat wil zeggen dat er juridisch gezien geen eigendomsrecht is voor de gezinsleden, maar door de sterke verbondenheid zij het familiebedrijf wel als 'eigendom' beschouwen. Zij hebben immers eveneens hun jeugd doorgebracht en herinneringen opgebouwd op de boerderij. Het is voor de gezinsleden van belang zich te realiseren dat een niet-opvolgend kind ook in een proces van loslaten zit (Bouma, et al., 2016). Daarom is het doel van dit afstudeeronderzoek om inzicht te geven in de positie van een niet-opvolger op een agrarisch familiebedrijf.

In de volgende paragrafen worden onderwerpen behandeld die meer inzicht geven in bovenstaande kwesties. Er wordt ingegaan op de kenmerken van een familiebedrijf en van een agrarisch familiebedrijf. Vervolgens wordt er uitleg gegeven in de complexiteit van een agrarisch familiebedrijf. In paragraaf 1.5 komt de bedrijfsopvolging aan bod waarin de complexiteit van het agrarische familiebedrijf wordt toegelicht rondom de bedrijfsopvolging. In de laatste paragraaf komt de rol van de niet-opvolger naar voren en wordt er toegelicht wie het onderwerp nog meer aangaat.

1.1 Familiebedrijven

Familiebedrijven maken een belangrijk deel uit van het Nederlandse bedrijfsleven. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) telde Nederland 276.900 familiebedrijven op 1 januari 2016 (CBS, 2016). Familiebedrijven realiseerden in 2016 een omzet van 343 miljard euro. Bijna 27 procent van de Nederlandse omzet wordt gerealiseerd door familiebedrijven (CBS, 2016). In de gehele Nederlandse economie en in alle sectoren komen familiebedrijven voor. In een aantal sectoren zijn familiebedrijven op grote schaal aanwezig. De bedrijven in de landbouw, bosbouw en visserij zijn voor 92 procent familiebedrijven (CBS, 2016). Dit geeft aan dat familiebedrijven toegevoegde waarde hebben in de Nederlandse economie en dat sommige sectoren grotendeels uit familiebedrijven bestaan.

1.2 Agrarische familiebedrijven

Het is meestal geen bewuste keuze om een familiebedrijf te starten. Een ondernemer begint een bedrijf, omdat hij of zij een goed idee heeft voor een product of dienst in een bepaalde markt. Of de jonge ondernemer groeit mee in het bedrijf van zijn of haar ouders. Families zijn emotioneel gebonden aan het bedrijf en het bedrijf is soms al generaties in de familie (Matser, 2010).

Ondernemers die een bedrijf opzetten of hebben overgenomen van hun ouders, kunnen zeer gepassioneerd raken, het is hun creatie, ze hebben het opgebouwd of voortgezet, en voor veel van deze ondernemers is het bedrijf hun leven. De diepe affectie die zij voor hun bedrijf voelen, vertaalt zich op een natuurlijke wijze in een grote betrokkenheid. Een tweede sterke eigenschap is flexibiliteit. Dit betekent dat de hoeveelheid werk en tijd dat in het bedrijf wordt gestoken indien nodig snel kan worden aangepast. Binnen een familiebedrijf wordt deze flexibiliteit gewaarborgd door het geld in het bedrijf te laten zitten. Alleen wanneer het echt noodzakelijk is zal geld uit het bedrijf worden gehaald. Een tweede manier waarop flexibiliteit binnen het familiebedrijf wordt gewaarborgd, is dat zodra er extra gewerkt moet worden of er tijd moet worden besteed aan het ontwikkelen van het bedrijf, dit door de familie als vanzelfsprekend wordt ervaren (Flören, Berent-Braun, & Warner, 2011, p. 15)

Ieder agrarisch familiebedrijf is uniek in zijn omvang, productie en locatie. Daarnaast hebben agrarische familiebedrijven gemeenschappelijke kenmerken. Een agrarisch familiebedrijf dat vaak al meerdere generaties in bezit is van een familie. Het bedrijf is veelal kapitaalintensief en gebonden aan een specifieke locatie (Meulen H. v., et al., 2015, p. 9). De bedrijfsvoering is gericht op continuering door de volgende generatie. De huidige en de nieuwe generatie (opvolgers) werken vaak lange tijd samen. Dat betekent dat het bedrijf in de loop van de tijd zodanig moet worden aangepast dat de volgende generatie ook een inkomen uit het bedrijf kan halen. Doordat de nadruk van het gezinsbedrijf op continuïteit en niet op winstmaximalisatie ligt, zijn familieleden betrokken, flexibel, en nemen genoegen met een lager uurloon. Hierdoor hebben de gezinsleden van het familiebedrijf naast een persoonlijke familierelatie ook een zakelijke relatie met elkaar. Vaak is het hele gezin betrokken bij het werk op het bedrijf (Bouma, et al., 2016). Nog een typerend aspect van een agrarisch familiebedrijf is de 'keukentafel'. Koffiepauzes, eten en nazitten gebeurt bij veel agrarische familiebedrijven aan de keukentafel. De keukentafel is het centrale punt van zowel het bedrijf als van het gezin waaraan van alles wordt besproken (Backus, Baltussen, Galen, Meulen, & Poppe, 2009). Onder andere; nieuws en actualiteiten, familie zaken, werkbesprekingen en toekomstplannen. Dit geeft aan dat wonen en werken letterlijk met elkaar verweven zijn.

Kenmerkend voor een agrarisch familiebedrijf is de nauwe verwevenheid van werk en privé. Door de verschillende posities en rollen die tot stand komen in het bedrijf en gezin kan er verwarring ontstaan tussen de gezinsleden wat tot communicatieproblemen en heftige emoties leiden, in het bijzonder rond de opvolging van het bedrijf (Meulen H. v., et al., 2014).

1.3 Systemen binnen familiebedrijven

Familiebedrijven kunnen worden aangeduid als bedrijven waarbij de familie zowel de ondernemer(s) als een deel van de arbeidskrachten levert. Daardoor ontstaat overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. Door de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom hebben familieleden meerdere rollen en posities (Meulen H. v., et al., 2014). Een positie is een formele plaats die een persoon inneemt in een bedrijf. Denk aan de positie van een bedrijfshoofd, of de positie van een meewerkende echtgenoot of opvolger. Naast een positie in het bedrijf heeft tevens iedereen een positie binnen het gezin. Denk aan de positie van ouders of kinderen of de positie van broer of zus. Een rol zegt meer over de invulling van de positie door de persoon. Zo vult de ene persoon de rol van bedrijfshoofd anders in dan een ander persoon, de ene opvolger is de andere niet. De ene vader is anders als een andere vader (Weerkamp & Zeinstra, 2014).

Familiesysteem & bedrijfssysteem

Binnen familiebedrijven bestaan er 3 systemen die elkaar overlappen. Het familiesysteem, het bedrijfssysteem en het eigendomssysteem. Het familiesysteem en het bedrijfssysteem hebben tegengestelde uitgangspunten (zie: Tabel 1). In een familiesysteem zijn de gezinsleden in principe gelijk. Kinderen krijgen op dezelfde leeftijd hetzelfde zakgeld. Ouders vinden hun kinderen 'allen even lief'. In een familiesysteem is een familie veelal uit op het in stand houden van tradities en minimaliseren van veranderingen. In het bedrijfssysteem wordt er onderscheid gemaakt tussen de personen. Beloning wordt gebaseerd op basis van prestaties. In een familiebedrijf overlappen deze twee systemen elkaar. Het is dan ook lastig als het gaat om het aanmerken van een bedrijfsopvolger. Zijn de kinderen voor ouders gelijk en krijgt ieder kind gelijke kansen (familiesysteem overheerst), of bepaalt de ondernemer vanuit prestatie van de kinderen (bedrijfssysteem domineert). Of heersen er binnen de familie nog oude tradities dat de oudste zoon als eerste wordt aangemerkt als beoogd bedrijfsopvolger (Familiesysteem overheerst) (Floren & Zwol, 2010).

Belangen van de familie en het bedrijf kunnen met elkaar botsen. Het familiesysteem is gebaseerd op emoties en meer intern georiënteerd. Het is gericht op het beperken van veranderingen en het in stand houden van evenwicht binnen de familie (Floren, Berent-Braun, & Warner, 2011). Het bedrijfssysteem is daarentegen gebaseerd op het realiseren van doelstellingen. De nadruk ligt op prestaties en resultaten. Hierin staan de vaardigheden het ondernemerschap van het 'personeel' ofwel het gezin centraal (Floren & Zwol, 2010).

Tabel 1 Verschil tussen familiesysteem en bedrijfssysteem. Bron: Floren & Zwol, 2010

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Verbonden vanaf geboorte	Toetreding is eigen keuze
Levenslang	Tijdelijk
Gebaseerd op emoties	Gebaseerd op ratio
Onbewust gedrag	Bewust gedrag
Belonen op basis van gelijkheid	Belonen op basis van prestaties
Intern georiënteerd	Extern georiënteerd
Behoudend (traditioneel)	Dynamisch (verandering)

Eigendomssysteem

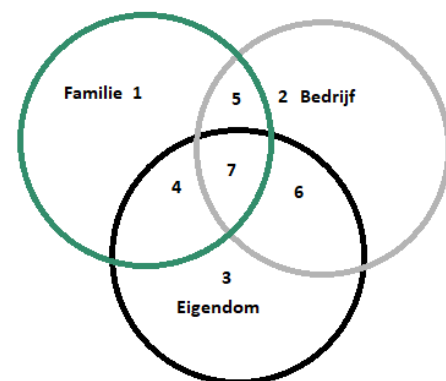
Ook de belangen van het derde systeem, het eigendomssysteem kunnen weer tegenstrijdig zijn aan de belangen van de twee andere systemen. In het eigendomssysteem spelen zaken als dagelijkse leiding, bedrijfsvoering en rendement (Bouma, et al., 2016). Denk aan de eigenaren van

familiebedrijven, zij sluiten risico's liever uit. Of kunnen de zeggenschap moeilijk uit handen geven omdat het om hun eigendom gaat waar veel emotionele waarde aan vast hangt. Als het bedrijfshoofd (vader) geen gehoor geeft aan de ideeën van de meewerkende gezinsleden (kinderen of echtgenote) kunnen zij zich vanuit het familiesysteem niet gehoord voelen door hun vader. Wanneer meewerkende gezinsleden meedenken in de besluitvorming kan het vanuit het eigendomssysteem wringen bij het bedrijfshoofd, het gaat tenslotte om zijn vermogen. Wanneer er spanning ontstaat tussen de gezinsleden raken de systemen gemakkelijk meer verweven. Spanning maakt emoties los waardoor er vanuit het familiesysteem wordt gehandeld binnen het bedrijfssysteem of eigendomssysteem (zie: Tabel 1) (Floren & Zwol, 2010).

1.4 Posities en rollen

De drie benoemde systemen in paragraaf 1.4 leidt tot zeven verschillende posities die elk op eigen wijze kunnen worden ingevuld, waarbij we spreken van rollen (zie: Figuur 1). Je bent bijvoorbeeld mede-eigenaar, werknemer, levenspartner en ouder tegelijkertijd. Dat kan leiden tot rolconflicten. Die kunnen optreden wanneer in de verschillende rollen die iemand vervult tegenstrijdige belangen ontstaan. Ieder individu in een familiebedrijf kan in een van de zeven posities worden geplaatst, die ontstaan door het elkaar overlappen van de cirkels van de systemen (Flören, Berent-Braun, & Warner, 2011).

In het drie-cirkelmodel, weergegeven in figuur 1, is te zien dat leden van een familiebedrijf zeven posities kunnen innemen. Kinderen die meewerken op het bedrijf bevinden zich in positie 5. Positie 7 wordt ingenomen door een persoon die lid is van de familie, zich bezighoudt met de bedrijfsvoering en (mede)eigenaar is. Positie 2 kan worden ingenomen door medewerkers van het bedrijf. Een partner in het bedrijfshoofd kan allerlei posities innemen. Dat hangt ervan af in hoeverre de partner meewerkt in het bedrijf. De posities kunnen gedurende het leven veranderen. Denk bijvoorbeeld aan belangrijke gebeurtenissen zoals een overlijden of bedrijfsopvolging (Weerkamp & Zeinstra, 2014)



Figuur 1: Drie-cirkelmodel.
Bron: Weerkamp & Zeinstra, 2014

Soms is er sprake van rolverwarring; bijvoorbeeld als iemand uit het ene systeem zich bemoeit met zaken uit het andere systeem. In familiebedrijven komt dit veelvuldig voor en is het een grote bron van conflicten (Cassidy & McGrath, 2014). Een goed voorbeeld hiervan is wanneer een broer (familiesysteem) die het bedrijf niet overneemt maar in zijn vrije tijd wel meewerkt op het bedrijf (dus feitelijk geen deel uitmaakt van het bedrijfssysteem), zich bemoeit met de bedrijfsvoering van zijn oudere broer die het bedrijf heeft overgenomen. De oudere broer wil vanuit het bedrijfssysteem kunnen zeggen dan zijn jongere broer zich niet moet bemoeien met de gang van zaken als hij het niet met hem eens is. Maar tegelijkertijd kan hij vanuit het familiesysteem, waar hij ook deel van uitmaakt zijn jongere broer niet passeren. Hij heeft hem tenslotte wel het bedrijf gegund. Tegelijkertijd wil je als oudere broer je jongere broer vertellen wat wel of niet goed is. Zo'n rolverwarring kan grote gevolgen hebben.

“Het succes en de continuïteit van het bedrijf vraagt om een goede interactie, een duidelijke uitwisseling tussen de verschillende systemen is bepalend voor de harmonie in de familie” (Weerkamp & Zeinstra, 2014).

1.5 Bedrijfsopvolging

Het CBS stelt dat ongeveer 60 % van de bedrijfshoofden van agrarische familiebedrijven ouder dan 55 jaar een bedrijfsopvolger hebben (CBS, 2016). Dit betekent dat ruim 10.000 bedrijven de komende jaren te maken heeft met bedrijfsopvolging. De opvolging van een familiebedrijf is één van de belangrijkste, maar tegelijk ook één van de moeilijkste gebeurtenissen in het bestaan van het familiebedrijf (Bouma, et al., 2016). Naast een opvolger is het belangrijk dat er genoeg financiële middelen zijn om het bedrijf voort te kunnen zetten. Bij de financiering van een bedrijfsopvolging spelen meerdere factoren een rol. Zo kent de veehouderijsector een lage rentabiliteit. Zit er vaak veel vermogen in het bedrijf. En speelt de gunfactor van de overdrager en familieleden hierbij een essentiële rol. Voor een succesvolle bedrijfsopvolging is het belangrijk dat alle belanghebbenden het gevoel hebben dat het proces eerlijk is verlopen. Als niet-opvolgers het gevoel hebben dat ze niet gekregen hebben waar ze recht op hebben, kan dit leiden tot verstoorde familieverhoudingen met naar alle waarschijnlijkheid negatieve gevolgen voor het bedrijf en het gezin (Bouma, et al., 2016). Rechtvaardigheid is verbonden met een gevoel, een emotie, die onderscheidend werkt voor hoe wij tegenover een bepaalde situatie of een bepaalde keuze staan. Eerlijkheid en de rechten die een gezinslid heeft wordt door ieder individu anders ervaren waardoor dit een complexe factor is binnen de bedrijfsovername. (Brenninkmeijer, 2011).

“In een familiebedrijf betekent gelijkheid niet steeds eerlijkheid. Want in een bedrijf krijg je wat je verdient, is de stelregel. In een gezin is dat anders: je krijgt wat je nodig hebt. Dus moet je in een familiebedrijf zoeken naar een evenwicht tussen gelijkheid, eerlijkheid, verdienste en behoefte.”
(Compernelle, 2004)

Uit onderzoek blijkt dat kinderen in agrarische families over het algemeen minder tevreden zijn over de communicatie met betrekking tot de opvolging dan hun ouders (McGonical, 1991). Dit kan op termijn zorgen voor conflicten omdat kinderen hierdoor het opvolgingsproces niet eerlijk vinden verlopen (Bouma, et al., 2016).

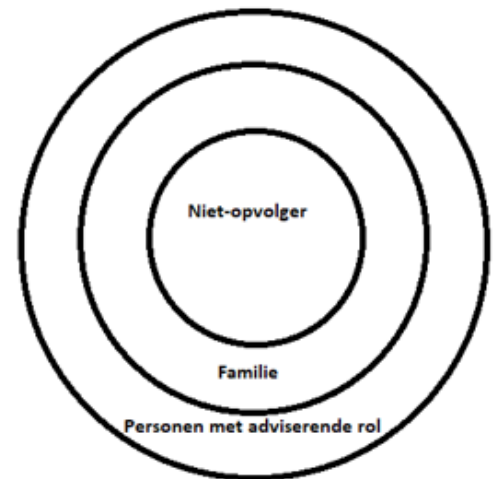
De gevolgen van bedrijfsopvolging voor de niet-opvolgende kinderen blijft in de huidige advisering bij bedrijfsopvolging onderbelicht. Het proces is voornamelijk gericht op de opvolger en de overdrager. Veel studies in de literatuur zijn gericht op de financiële impact van bedrijf, opvolger en overdrager. Er is weinig bekend over de gevolgen van bedrijfsopvolging op de niet opvolgende gezinsleden (Bouma, lector, lectoraat landelijk expertisecentrum familiebedrijven, 2019).

Het onderwerp ‘bedrijfsopvolging voor niet-opvolgers’ is dan ook de knowledge gap van dit afstudeerwerkstuk.

1.6 Niet-opvolger

Het doel van dit afstudeerwerkstuk is om inzicht te krijgen in de gevolgen van een bedrijfsopvolging voor niet-opvolgende gezinsleden die wel begaan en betrokken zijn met het bedrijf en de agrarische sector. Welke gevolgen heeft de bedrijfsopvolging op de keuzes die een niet-opvolger maakt in zijn verdere carrière. In paragraaf 1.1 is weergegeven dat er twee groepen niet-opvolgers zijn. Een deel neemt het bedrijf niet over omdat ze geen verbondenheid met het bedrijf en de agrarische sector ervaren. Een ander deel neemt het bedrijf niet over, maar ervaart wel verbondenheid met het familiebedrijf en/of de agrarische sector. Dit afstudeerwerkstuk richt zich op de tweede groep en is daarmee afgebakend.

Probleemeigenaren van het vraagstuk betreft gezinsleden in een agrarisch familiebedrijf. De doelgroep is verdeeld in lagen (zie: Figuur 2). In de kern zit de primaire doelgroep, niet-opvolgers op een agrarisch familiebedrijf. Daaromheen zit de familie; denk aan de opvolger en de overdrager van het bedrijf die het opvolgingsproces in gang zetten en ondergaan met het perspectief het bedrijf voort te zetten. In de derde laag zitten personen met een adviserende rol. Zij bekijken het proces vanuit een externe positie. Voor hen is het goed om te beseffen wat er zich afspeelt bij niet-opvolgende gezinsleden tijdens de begeleiding van een opvolging op een agrarisch familiebedrijf.



Figuur 2 doelgroep opgedeeld in 3 lagen.

1.7 Hoofd- & Deelvragen

In deze paragraaf wordt de knowledge gap vertaald naar hoofd- en deelvragen.

Hoofdvraag:

Wat betekent het opvolgingsproces op een agrarisch familiebedrijf voor de niet-opvolgende gezinsleden die verbondenheid ervaren met het agrarische familiebedrijf en de agrarische sector?

Korte toelichting:

Bedrijfsopvolging binnen de familie is een traject dat veelal meerdere jaren in beslag neemt. Naast het financiële en fiscale aspect zijn ook de emotionele en sociale aspecten een belangrijk onderwerp bij de bedrijfsopvolging. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag wordt ingezoomd op de emotionele aspecten voor de niet-opvolger en welke invloed de bedrijfsopvolging kan hebben op de keuzes van de niet-opvolger.

Deelvragen:

1. Hoe ontwikkelt zich de verbondenheid van een niet-opvolger met het agrarische familiebedrijf gedurende zijn of haar leven?

2. Hoe ontwikkelen zich de verantwoordelijkheden die je als kind in een agrarische familie op je neemt?

In de literatuur komt naar voren dat de familieleden binnen een familiebedrijf een sterke verbondenheid voelen met het familiebedrijf. Er wordt ook gesproken over psychologisch eigendom. Impliciet wordt er gesproken over een sterke verantwoordelijkheid voor het behoud van het bedrijf. Deelvraag 2 is nauw verwant aan deelvraag 1. Met deelvraag 1 & 2 is er een duidelijker antwoord gevonden op de verantwoordelijkheid en de verbondenheid. Hoe wordt dit door een niet-opvolger ervaren en hoe ontwikkelt zich dit.

3. Welke factoren maken de opvolger en welke factoren maken de niet-opvolger?

Met deze vraag wordt onderzocht of er factoren binnen een familiebedrijf zijn die bepalend zijn voor de positie van opvolger en niet-opvolger. Gebeurt dit bewust, onbewust, zijn dit omstandigheden, tradities, of zijn er andere factoren die bepalend zijn?

4. Welke invloed heeft de agrarische sector van het familiebedrijf op keuzes van een niet-opvolger?

In de deelvragen wordt er gezocht naar verbanden tussen de verbondenheid met het familiebedrijf, verantwoordelijkheid, invloed van de sector, wat een opvolger maakt en wat de niet-opvolger maakt. Door het beantwoorden van de deelvragen is er onderzocht welke invloeden deze processen hebben op de keuzes die je als niet-opvolger maakt. Voor de beantwoording van het vraagstuk is nader onderzoek uitgevoerd. Er is onderzocht hoe niet-opvolgers van een agrarisch familiebedrijf de verbondenheid met het familiebedrijf ervaren en hoe dit tot stand is gekomen. Vervolgens is onderzocht hoe de niet-opvolgers het proces rondom de bedrijfsopvolging ervaren en de keuzes die hierbij tot stand komen ervaren. Dit kan zowel gaan om personen die nog voor de bedrijfsopvolging staat als personen die een bedrijfsopvolging achter de rug hebben.

2. Aanpak

Het onderzoek heeft zich gericht op de niet-opvolger die wel verbondenheid ervaart met het familiebedrijf, die meewerken in het familiebedrijf, maar niet opvolgen door een bepaalde rede of omstandigheden. Om tot antwoorden van de hoofd- en deelvragen te komen is er literatuuronderzoek uitgevoerd voor het schrijven van dit rapport. Om te toetsen of de literatuur overeenkomt met praktijk is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door interviews af te nemen onder een aantal niet-opvolgers die wel gekozen hebben voor een agrarische studie. Hierbij is de focus gelegd op niet-opvolgende gezinsleden die een agrarische opleiding hebben verkozen en daarmee kennis van zaken hebben tot de agrarische sector.

Het onderzoek is voor een deel subjectief en voor een deel interpretatief uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats onder Nederlandse tradities en gebruiken. Voor de interviews is er onderscheid gemaakt in twee groepen. Groep 1 bestaat uit een vijftal agrarische studenten die thuis een familiebedrijf hebben maar niet gaan opvolgen. Groep 2 bestaat uit een viertal oud-studenten die hun agrarische studie hebben afgerond en waar de bedrijfsoverdracht al heeft plaatsgevonden. Van ieder interview wordt een verslag gemaakt waarbij de situatie van de persoon is beschreven. Het grote verschil tussen de twee groepen is dat groep 1 mensen zijn die (mogelijk) met vraagstukken over opvolging rondlopen. Groep 2 heeft dit proces al (deels) ervaren en kan hierop terugkijken. In de uitkomsten van deze 2 groepen is gezocht naar overeenkomsten en een verband tussen overwegingen, opvattingen, houdingen en waarden die in het gezin speelden en een rol hebben gespeeld in het maken van keuzes. Per deelvraag wordt toegelicht hoe het onderzoek plaatsvindt.

1. Hoe ontwikkelt zich de verbondenheid met het bedrijf waarin niet-opvolgers zijn opgegroeid

In hoofdstuk 1 is de verwevenheid tussen gezin en bedrijf toegelicht. In de interviews wordt door middel van vragen onderzocht of de verbondenheid wordt ervaren als omschreven in de literatuur, en welke factoren er nog meer van invloed zijn geweest op de verbondenheid met het familiebedrijf. Bij het beantwoorden van deze deelvraag ligt de focus op de periode van kind tot na de bedrijfsopvolging.

2. Hoe ontwikkelen zich de verantwoordelijkheden die je als kind in een agrarische familie op je neemt.

Deelvraag 2 zal tevens beantwoord worden door middel een vergelijking met de bestaande literatuur en de bevinding uit de interviews. Hierbij kan tijdens de interviews specifiek worden doorgevraagd naar omstandigheden die bepalend geweest kunnen zijn in dit proces.

3. Welke factoren maken de opvolger en welke factoren maken de niet-opvolger.

Bij deelvraag 3 is het interessant om vanuit de literatuur te onderzoeken in hoeverre de vraag te beantwoorden is. Daarnaast een vergelijking maken met de bevindingen uit de interviews.

Voor het vinden van antwoorden in de literatuur wordt gezocht op de volgende kernbegrippen:

- Bedrijfsopvolging (Business succession)
- Opvolger (succesor)
- Niet-opvolger (non-succeder)
- Traditie (tradition)
- Agrarisch familiebedrijf (family farm)

4. Welke invloed heeft de sector van het familiebedrijf op keuzes van een niet-opvolger

Door middel van interviews kan er worden onderzocht wat de individuele bevindingen zijn van de niet-opvolgers.

Voor de interviews is gebruik gemaakt van interviewschema's als houvast (zie: Bijlage 1 en 2). Iedere groep kent zijn eigen interviewschema. De interviews worden verwerkt op basis van gemaakte samenvattingen. Het gaat hierbij om de inductieve nadruk. Dat wil zeggen dat er inzicht wordt gecreëerd in de betekenis die personen (in dit geval niet-opvolgers) hechten aan gebeurtenissen als de bedrijfsopvolging op een agrarisch familiebedrijf. De interviewschema's zijn bedoeld als houvast. Een flexibele structuur is toegestaan om zo te kunnen anticiperen op specifieke gebeurtenissen die verwant zijn aan het onderwerp of een belangrijke rol hebben gespeeld.

3. Resultaten

Voor beantwoording van de deelvragen is er zoals in hoofdstuk 1 beschreven een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de verwevenheid van een agrarisch familiebedrijf en hoe dit betrekking heeft op de gezinsleden. Voor het onderzoek zijn er negen kwalitatieve interviews gehouden met niet-opvolgers onderverdeeld in 2 groepen. Groep 1 zijn de niet-opvolgers waarbij de opvolging nog niet heeft plaatsgevonden en groep 2 zijn niet-opvolgers die de opvolging al hebben meegemaakt. Ook in de interviews is gezocht naar verwevenheid tussen gezin en bedrijf in een agrarisch familiebedrijf.

De resultaten hiervan worden per deelvraag gepresenteerd, uitgewerkt in paragrafen. De interviews zijn kwalitatief afgenomen. Zoals in de aanpak is benoemd is.

De gehouden interviews zijn verwerkt in de vorm van een samenvatting waarin de situatie van de deelnemers wordt geschetst. Hierbij gaat het om bijzondere en persoonlijke verhalen. Om privacyoverwegingen zijn de namen van de geïnterviewde personen vervangen door fictieve namen. De samenvattingen van de interviews zijn in een aparte bijlage gevoegd en worden niet openbaar gemaakt.

3.1 Hoe ontwikkelt zich de verbondenheid met het bedrijf waarin niet-opvolgers zijn opgegroeid

In het besluitvormingsproces over bedrijfsopvolging speelt de opleiding na de lagere school een belangrijke rol. Hier wordt mede de basis gelegd voor het uiteindelijke beroep. Voor het kind dat al op jonge leeftijd bijvoorbeeld op de trekker mee het veld ingaat, meehelpt met het voeren van vee, of tomaten plukt, is de interesse voor het agrarisch beroep meer bepalend voor de schoolkeuze dan de sociale omgeving (invloed van ouders, broer(s) en/of zus(sen)). Van betekenis is eveneens de verwevenheid van gezin en bedrijf, welke tot uiting komt in de nabijheid van wonen en werken. In zijn algemeenheid geldt dit voor zowel opvolgers als niet-opvolgers. Factoren als de sector en het beleid spelen in deze fase nauwelijks een rol (Spierings, 1996).

In de interviews van beide groepen is in eerste instantie nagevraagd of de keuze voor een agrarische studie, vervolgens naar de verbondenheid met het bedrijf.

Groep 1:

“Ik speelde vroeger al veel buiten. Na de middelbare school moet je een keuze maken. Het ging eigenlijk vanzelf dat ik een agrarische opleiding zou gaan volgen. Tijdens de opleiding leer je veel en ontstaat er steeds meer interesse voor het bedrijf thuis.”

“Ik was vroeger altijd al aan het meehelpen, later kwam het besef dat ik het leuk vind om thuis wat meer te kunnen betekenen en om binnen de sector werkzaam te zijn omdat daar mijn passie ligt.”

“Ik werkte van jongs af aan al mee en zo is de interesse voor de sector en het bedrijf gegroeid, het was dan ook vrij duidelijk dat ik een agrarische opleiding zou gaan volgen.”

Groep 2:

“Dit is heel duidelijk voor mij ingevuld, ik kon toch geen boer worden dus je gaat ook geen agrarische studie volgen, heel simpel. Met de opleiding levensmiddeltechnologie heb ik in ieder geval geleerd wat ik niet wilde.”

“Ik heb als kind veel meegeholpen en vond het leuk om buiten bezig te zijn. Toen ben ik vanzelf een agrarische opleiding gaan volgen. Hoe ik precies tot deze keuze ben gekomen? dat weet ik niet meer precies.”

“Als ik van school kwam ging ik altijd meteen naar achteren toe, en in de weekenden volop meewerken, ik heb vwo gedaan en dan was het ook altijd snel huiswerk maken zodat je daarna nog even kon voeren. Na het vwo ben ik naar Wageningen gegaan.”

“Na de middelbare school was ik heel stellig dat ik een veehouderij opleiding wilde gaan volgen en het bedrijf thuis wilde overnemen. Mijn broertje is 7 jaar jonger en toen nog niet heel actief op het bedrijf.”

Als vervolg hierop is bij beide groepen nagegaan hoe zij de verbondenheid met het bedrijf ervaren, hoe dit zo gegroeid is en of ze er bewust van zijn hoe dit is ontstaan. Antwoorden hierop luiden als volgt.

Groep 1:

“Toen ik klein was ging ik altijd al met opa mee naar buiten en op de trekker, daardoor ben ik al van jongs af aan betrokken op het bedrijf van mijn ouders.”

“Meewerken werd als vanzelfsprekend beschouwd of je nu zin had of niet, zo ging dat gewoon.”

“Als ik thuis ben dan spring ik gewoon bij waar ik nodig ben, dat is best vanzelfsprekend en ik doe het graag.”

“Samen met mijn pa heb ik het melkveegedeelte opgestart en dat was echt mijn gedeelte in het bedrijf.”

Groep 2:

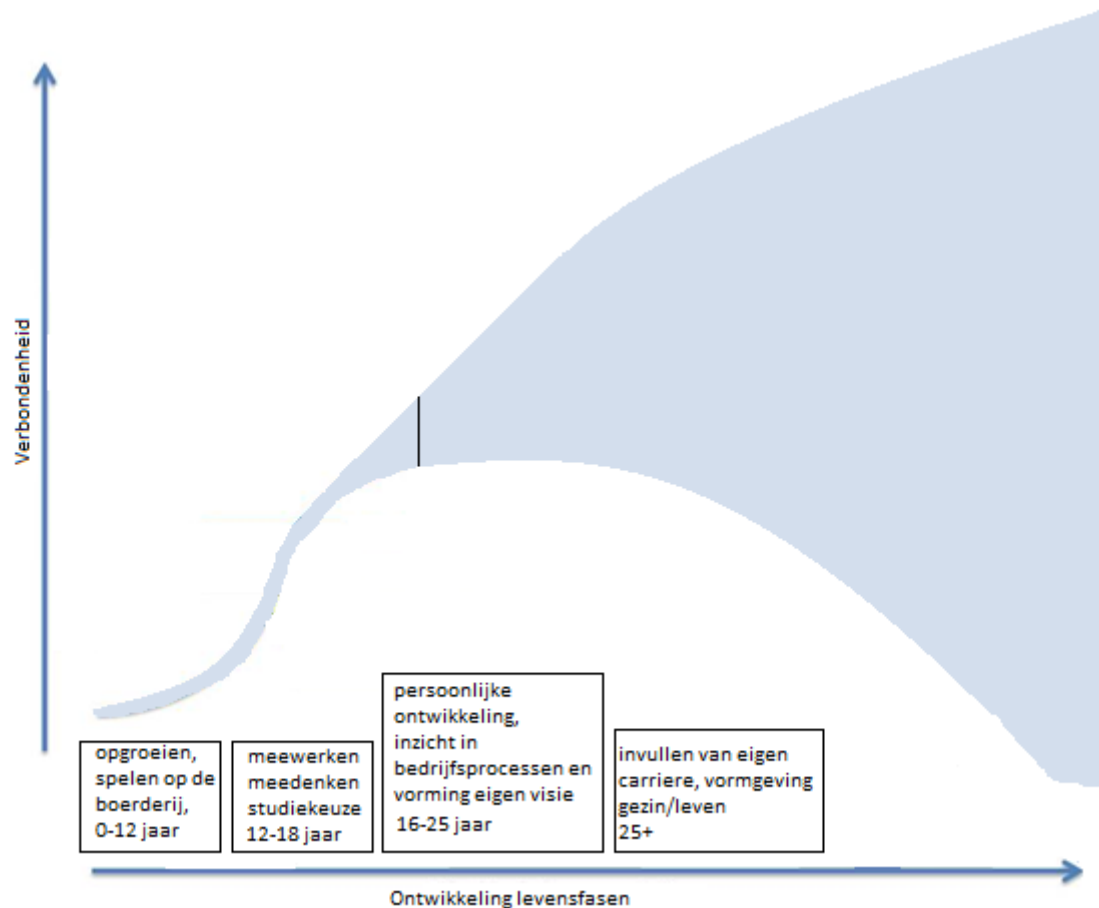
“Ik had en heb altijd een enorme passie voor natuur, weidevogels en alles wat leeft. Later kwam ik er pas achter dat koeien ook interessant zijn. Toen der tijd mocht ik me ook veel met de fokkerij bemoeien thuis. Kortom de passie voor het bedrijf en het agrarische zit er altijd al in.”

“Er was altijd wel werk te doen op het bedrijf, mijn broer en ik hielpen beiden veel mee. Hiervoor kregen we zakgeld en naarmate ik ouder werd en een agrarische opleiding volgde vond ik het steeds mooier om in het bedrijf mee te werken.”

“Als kind was ik altijd buiten te vinden, naarmate ik ouder werd ben ik steeds vaker mijn vader gaan helpen.”

De geïnterviewden personen voelen zich verbonden met het ouderlijk bedrijf. Figuur 1 is een weergave hoe die verbondenheid met het bedrijf zich kan ontwikkelen. Dit figuur is ontworpen aan de hand van de resultaten uit het onderzoek.

Figuur 1 is geen vaste maatstaf voor een niet-opvolger maar een hypothese aan de hand van de interviews hoe mogelijkster gekeken kan worden naar de ontwikkeling van de verbondenheid met het agrarische familiebedrijf. Groep 1 en groep 2 hebben in grote lijnen dezelfde ontwikkelingsfasen tot aan ongeveer hun 25^{ste} levensjaar. Het volgen van een agrarische studie gaat veelal gepaard met bewustwording van de bedrijfsprocessen, meewerken en meedenken. Dit versterkt de verbondenheid met het bedrijf.



Figuur 1 Ontwikkeling van de verbondenheid met ouderlijk bedrijf

Geïnterviewden in groep 1 hebben op het moment van het onderzoek een ontwikkeling gemaakt tot aan de zwarte streep. Feitelijk is dit de ontwikkeling tot tijdens/na de studeerfase. Na de studie maakt een niet-opvolger een keuze hoe hij zijn carrière verder gaat invullen. Voor groep 1 is dit voor alle 5 de deelnemers nog een vraagstuk. De verbondenheid ontwikkelt zich verder binnen het blauwe vlak en zal voor ieder persoon anders uitpakken. Hierbij kan de verbondenheid heel sterk blijven waardoor deze als het ware bovenin het blauwe vlak blijft. Maar de verbondenheid kan ook afzakken dan zal deze zich onderin het blauwe vlak bevinden. Hoe de niet-opvolger zijn carrière invult in zijn verdere leven kan van invloed zijn met de verbondenheid met het bedrijf.

Dit blijkt ook bij de deelnemers van groep 2. Ieder heeft hierin zijn eigen manier gevonden om verbonden te blijven met het ouderlijk bedrijf. De levenscyclus van de familie en van de persoon zelf loopt parallel aan ontwikkelingen in de verbondenheid van het bedrijf. Zo zei een deelnemer uit groep 2 het volgende:

“Ik heb vroeger veel meegewerkt. Later heb ik als bedrijfsadviseur gewerkt en vanuit die rol veel kennis in het bedrijf van mijn broer gebracht. Bij de overname heb ik een adviserende rol gehad, ik heb financieringsvoorstellen voor mijn broer geschreven en zo nog wel meer wat de overname voor hem ten gunste is gekomen. Dit maakt dat wij een uitzonderlijk goede verhouding tot elkaar hebben. Dit maakt ook dat de verbondenheid met het bedrijf behoud en het nog altijd als het bedrijf van ‘ons’ beschouw.”

3.2 Hoe ontwikkelen zich de verantwoordelijkheden die je als kind in een agrarische familie op je neemt.

De verantwoordelijkheid is nauw verwant aan de verbondenheid. Voor deze deelvraag is er gevraagd naar de zienswijze van de niet-opvolgers voor wat betreft het voortzetten van het familiebedrijf. Of zij zich hiervoor verantwoordelijk voelen ondanks het feit dat ze het bedrijf niet gaan overnemen of hebben overgenomen.

De antwoorden zijn uiteenlopend. Een aantal personen voelt zich verantwoordelijk voor de voortzetting van het bedrijf indien de beoogd opvolger het om wat voor reden dan ook niet zou opvolgen. 1 persoon gaf aan dat hij het niet erg zou vinden als het bedrijf van zijn vader zou stoppen of verkocht zou worden. De leeftijd van zijn pa (48) en zijn eigen ontwikkeling speelden hierin mee.

Groep 1:

“Als mijn vader het bedrijf zou verkopen of het uiteindelijk zou stoppen daar heb ik niet zoveel moeite mee. Mijn doel is om een eigen bedrijf te runnen waarbij ik overzicht houd en de ruimte heb om nieuwe dingen te proberen. Mijn pa is pas 48 en dat zou dan betekenen dat er een samenwerking van 20 jaar zou moeten plaatsvinden voor ik het bedrijf daadwerkelijk kan overnemen, daar ga ik niet op wachten.”

Een ander persoon benoemde dat ze graag meewerkt en het ook als een verantwoordelijkheid voelt om bij te springen als dat nodig is. Echter was ze wel van mening dat het bedrijf niet afhankelijk mocht zijn van haar hulp:

“Als het nodig is help ik graag even mee, maar het bedrijf moet niet afhankelijk zijn van mijn hulp, het is tenslotte het bedrijf van mijn ouders en broer, zij zouden het zo moeten inrichten dat mijn broer er straks alleen mee verder kan.”

Uitspraken van andere geïnterviewde over het voortzetten van het bedrijf:

“Als mijn broertje het bedrijf wil overnemen dan zou dat heel mooi zijn, wanneer hij besluit om niet verder te gaan dan zou ik wel gaan kijken hoe we het bedrijf kunnen inrichten zodat er voor mij een werkbare situatie ontstaat. Het bedrijf verkopen en op een andere plaats een ander soort bedrijf kopen zou voor mij tellen als voortzetten van het familiebedrijf. Ik zou het zonde vinden als het familiebedrijf zou stoppen.”

“Als blijkt dat mijn broer het niet zou kunnen dan neem ik het bedrijf graag over, het is toch opgebouwd door mijn opa en het zou zonde zijn als dat niet wordt voortgezet.”

“Het voelt als een zware last als ik me bedenk dat ik verantwoordelijk ben voor het bedrijf, maar als er niemand anders het overneemt zou ik denk ik toch ervoor gaan.”

Groep 2:

In groep 2 heerst er een gevoel van verantwoordelijkheid om het bedrijf voort te zetten of om te helpen als dat nodig is.

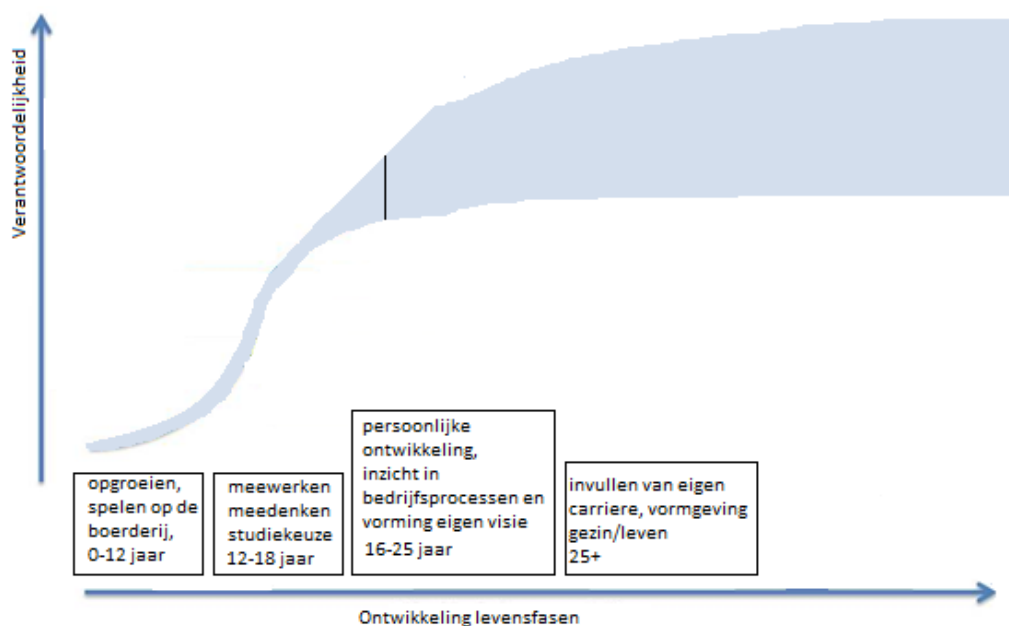
"Als het bedrijf vandaag zou stoppen zou ik er geheel vrede mee hebben. Als mijn broer al veel eerder willen stoppen met het bedrijf of het niet meer had gekund dat had ik het graag over willen nemen. Dit was ook bekend binnen de familie, en ook mijn andere broer had het wel willen overnemen."

"Er was altijd veel werk op het bedrijf en mijn pa was altijd druk. Wanneer ik samen met mijn broer hem wat konden ontlasten van het vele werk gaf mij dat een goed gevoel. Nu mijn broer het bedrijf heeft overgenomen val ik nog vaak in als het druk is. Ik vind het leuk maar het voelt ook wel als een stukje verantwoordelijkheid tegenover mijn broer en ouders."

"Nadat ik niet door kon op het hbo ben ik een poos thuis gaan werken. Omdat pa in die periode wat lichamelijke klachten had kwam dat goed uit als ik erop terug kijk voelde ik me destijds ook wel verantwoordelijk om de nodige arbeid op te vullen."

"Ik voel me erg verantwoordelijk voor het bedrijf maar ook voor mijn ouders."

Om beeldvorming te geven aan de ontwikkeling van het verantwoordelijkheidsgevoel is er voor dit onderzoek een 2^e figuur ontwikkeld op basis van figuur 1. Alle deelnemers van het onderzoek erkennen een gevoel van verantwoordelijkheid om mee te werken thuis indien nodig en voelen zich verantwoordelijk voor de voortzetting van het bedrijf. Ook hier is de ontwikkeling van verantwoordelijkheid opgedeeld in 2 fasen. Het gevoel van verantwoordelijkheid ontwikkelt zich al vrij vroeg. Wanneer je als kind zijnde je eerste taken krijgt kan het zich sterker ontwikkelen. Na de studie maakt een niet-opvolger een keuze hoe hij zijn carrière verder gaat invullen. Voor groep 1 is dit voor alle 5 de deelnemers nog een vraagstuk.



Figuur 2 ontwikkeling van verantwoordelijkheid

Uit de gegevens van groep 2 blijkt dat ook na de studie en het invullen van een eigen carrière het verantwoordelijkheidsgevoel blijft. 1 deelnemer uit groep 2 zei het volgende: *"Als het bedrijf vandaag zou stoppen zou ik er geheel vrede mee hebben. Als mijn broer al veel eerder willen stoppen met het bedrijf of het niet meer had gekund dat had ik het graag over willen nemen. Dit was ook bekend binnen de familie, en ook mijn andere broer had het wel willen overnemen."* Daarbij is het een belangrijk gegeven dat de desbetreffende persoon een Leeftijd van 55 jaar heeft. Tot zijn 45^e heeft hij altijd het idee gehad dat hij het bedrijf ofwel had willen overnemen of ooit nog zelf een boerderij had willen beginnen.

Ook figuur 2 is geen vaste maatstaf voor een niet-opvolger maar een hypothese aan de hand van de interviews hoe mogelijkwerijs gekeken kan worden naar de ontwikkeling van het gevoel van verantwoordelijkheid voor het agrarische familiebedrijf. Groep 1 en groep 2 hebben in grote lijnen dezelfde ontwikkelingsfasen tot aan ongeveer hun 25^{ste} levensjaar. Het volgen van een agrarische studie gaat veelal gepaard met bewustwording van de bedrijfsprocessen, meewerken en meedenken. Dit versterkt het gevoel van verantwoordelijkheid voor het bedrijf. De verantwoordelijkheid ontwikkelt zich verder binnen het blauwe vlak en zal voor ieder persoon anders uitpakken. Uit de gegevens van het onderzoek blijkt dat het gevoel van verantwoordelijkheid hoog blijft.

3.3 Welke factoren maken de opvolger en welke factoren maken de niet-opvolger.

In een Iers onderzoek onder 30 jongvolwassen niet-opvolgers van Ierse agrarische bedrijven wordt gesteld dat het bepalen van een opvolger en niet-opvolger gebaseerd wordt op traditie, geboortevolgorde, geslacht of capaciteit om te studeren. Gesteld wordt dat binnen agrarische gezinnen aannemen dat mannelijke opvolging de optimale of natuurlijke manier van handelen is. Ook de houding van de ouders kunnen van sterke invloed zijn op het aanmerken van een bedrijfsopvolger. (Cassidy & McGrath, 2014, pp. 401, 403, 409).

In de interviews is gezocht naar factoren die voor de betreffende persoon bepalend zijn in de keuze wie het bedrijf daadwerkelijk opvolgt.

Groep 1

"Mijn broer is ouder en was eerder klaar met school waardoor hij direct thuis is gaan werken. Zodoende wordt ervan uit gegaan dat hij het overneemt. Daarnaast heb ik een betere opleiding dus meer mogelijkheden buiten het bedrijf om. Als het enigszins ter sprake komt wie het overneemt dan wordt mijn broer altijd naar voren geschoven als de bedrijfsopvolger. Een open gesprek over een daadwerkelijke opvolger gaat mijn vader uit de weg."

"Vanaf dat ik aan mijn opleiding begon was het nog onduidelijk hoe het bedrijf zou worden voortgezet. Mijn broer had er wel ideeën over en ik zag het niet direct voor me als ik het bedrijf zou overnemen. Vanaf toen is voor mezelf wel duidelijk geworden dat ik het niet zou gaan overnemen."

"Door het vroegtijdig overlijden van mijn moeder is mijn broer al vrij jong de maatschap ingegaan, op dat moment had hij zijn school afgerond en stond in een positie waarin hij de maatschap in kon stappen. Nu hij in de maatschap zit lijkt het vanzelfsprekend dat hij het overneemt. Toch heb ik weleens mijn twijfels of de boerderij zijn ware passie is. Aan de keukentafel praat hij vol enthousiasme over zijn handel, en waar je het aan de keukentafel over hebt is toch hetgeen waar je passie naar uit gaat. Een openlijk gesprek hierover met mijn broer heb ik eigenlijk nooit."

“Ik kies er uiteindelijk zelf voor om het bedrijf niet over te nemen omdat ik en mijn pa niet op dezelfde lijn komen, dit belemmert mij in hetgeen wat ik voor ogen heb en daarom probeer ik via het boer zoekt boer traject een bedrijf over te nemen.”

“Ik weet niet of het nu wel helemaal mijn ding is om altijd met de koeien bezig te zijn, ik heb altijd al meer affiniteit met machines gehad. Gelukkig hoef ik nog geen definitief besluit te nemen of ik verder wil met het bedrijf van mijn ouders omdat mijn vader voor zoals nog heel wat jaren vooruit kan.”

Groep 2

“Er is bij ons nooit benoemd of gevraagd of je het wilde opvolgen, jij mag niet opvolgen punt. Doet dat pijn? ja dat doet pijn. Ik heb tot mijn 45^e gezegd dat ik nog een keer boer wil worden. Nu 10 jaar later ben ik op een punt dat ik kan zeggen, ik ben blij dat ik geen boer ben. Maar dat heeft lang geduurd.”

“Mijn broer was 4 jaar eerder klaar met school en is na zijn school direct de maatschap ingetreden. Hierdoor had ik soms het gevoel dat ik niet meer in aanmerking kwam omdat hij al verder in het bedrijf zat. Omdat ik een baan had gevonden heeft het zich zo doorontwikkeld dat hij het bedrijf heeft overgenomen. Ik heb dat wel als lastig ervaren en denk dat als de rollen omgedraaid waren ik wel verder had gegaan in het bedrijf.”

“De tijdlijn van mijn vader maakt dat mijn broertje beter past als bedrijfsopvolger. Toen ik klaar was met school was pa nog niet toe aan een opvolging. Ik ben toen voor een deel mijn eigen weg gegaan en nu mijn vader ouder is heeft mijn broertje na zijn school heel gemakkelijk het bedrijf in kunnen rollen. Het is zo gegroeid.”

“Voor mijn vader voelde de overname als een hele bedreiging, of hij alles maar moest opofferen voor de overnemer. Hierdoor kan hij het bedrijf niet loslaten. Dit heeft tot nu toe geresulteerd in een vastlopend opvolgingsproces.”

Een kenmerkende factor in de rol van de niet-opvolger is het gevoel van verantwoordelijkheid van tussen ouder en kind binnen het gezin. In deelvraag 2 is gekeken naar het verantwoordelijkheidsgevoel van een niet-opvolger. Ook voor andere gezinsleden geldt dat zij een sterk verantwoordelijkheidsgevoel kunnen hebben die bepalend kan zijn in wie het bedrijf uiteindelijk opvolgt of eerder de maatschap betreedt. Geboortevolgorde kan tevens een invloedrijke factor zijn bij het vormen van de opvolger zoals is gebleken uit een interview:

“Mijn broer is ouder en was eerder klaar met school waardoor hij direct thuis is gaan werken. Zodoende wordt er maar vanuit gegaan dat hij het overneemt.”

De twee factoren van verantwoordelijkheidsgevoel en de kinderrij kunnen ook verweven zijn aan elkaar. Openlijke gesprekken over wie daadwerkelijk de opvolger is of wordt ontbreekt bij vrijwel alle geïnterviewde personen

3.4 Welke invloed heeft de sector van het familiebedrijf op keuzes van een niet-opvolger

De geïnterviewde niet-opvolgers hebben allen een binding met de agrarische sector. Groep 1 volgt een agrarische opleiding en groep 2 heeft een agrarische opleiding gevolgd en is werkzaam in de sector. De affiniteit met de agrarische sector in groep 2 is niet verdwenen ondanks het feit dat het ouderlijk bedrijf niet is overgenomen door de onderzoeksgroep.

Groep 1

“Mijn droom is om een eigen bedrijf te runnen waarbij ik overzicht houd en de ruimte heb om innovaties te ontwikkelen waar de sector misschien ook nog wat aan heeft.”

“Ik wil werkzaam blijven in de sector omdat daar mijn passie ligt en je de verbondenheid van het ouderlijk bedrijf toch bij je draagt.”

“Ik ben opgegroeid met de sector, volg een agrarische opleiding en wil zeker werkzaam blijven in de sector”

“Ik wil graag in de sector blijven werken omdat het iets is waar ik toch altijd in geïnteresseerd ben en ook zal blijven.”

Groep 2

“Mijn sectorverbinding is altijd gebleven en is tevens mijn kracht geworden in het werk wat ik later ben gaan doen. Omdat je als goede adviseur verbinding moet hebben met de sector.”

“De agrarische sector is iets heel moois en begrijp je pas als je er ook daadwerkelijk in zit. Dit is voor mij een reden om er mee verbonden te willen blijven.”

“Ik zal altijd blijven werken in de agrarische sector. Op deze manier blijf ik de sector volgen en kan ik thuis zo nu en dan een onderbouwde mening geven. Zeker als mijn pa en broertje elkaar aankijken als ik mijn ongevraagde advies geef en dan zeggen ‘ja je hebt gelijk joh’ ja daar kan ik enorm van genieten.”

“De sector is wel iets waar ik heel erg in thuis ben.”

4. Discussie

Het doel van dit afstudeerwerkstuk is om inzicht te geven in de positie van een niet-opvolger op een agrarisch familiebedrijf die wel begaan en betrokken is met het bedrijf en de agrarische sector. Welke invloed heeft de bedrijfsopvolging op de keuzes die een niet-opvolger maakt in zijn verdere carrière. De verwachting was dat ieder niet-opvolger een beweegreden of persoonlijk verhaal heeft waarom hij/zij zich in de rol als niet-opvolger bevindt. Dit is tevens gebleken.

De resultaten in hoofdstuk 3 geven een beeld hoe niet-opvolgers verbondenheid en verantwoordelijkheid met het ouderlijk bedrijf ervaren, wat maakt dat zij het bedrijf niet opvolgen en waarom ze verbinding met de sector willen behouden. De antwoorden op de deelvragen kunnen niet bestaan eenduidige antwoorden. Iedere niet-opvolger heeft een persoonlijk verhaal wat maakt hoe hij bepaalde processen ervaart en hoe zich dit in zijn of haar verdere leven doorontwikkeld.

4.1 Aanpak

Voor het vinden van niet-opvolgers typerend in groep 1 is gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk op Aeres Hogeschool Dronten, al vrij snel waren er voldoende kandidaten bereid te worden geïnterviewd. Veel moeilijker en tijdrovender was het om personen te vinden die typerend voor groep 2 waren. Via verschillende personen zijn uiteindelijk 6 personen gevonden die in deze groep passen. 2 daarvan vonden het onderwerp (te) gevoelig dan wel te persoonlijk om hierover geïnterviewd te worden. Het afleggen van een interview aan een onbekende student over hun persoonlijke situatie is wellicht een te grote stap. Uiteindelijk zijn er uit groep 2 vier personen bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek.

De interviews zijn gehouden in een bekende omgeving van de geïnterviewde personen. Thuis of op school in een ruimte waar geen afleiding aanwezig was. De interviews zijn een momentopname waarin de personen zich in dat moment bevonden. Het is goed om te bedenken dat situaties kunnen veranderen waardoor de uitkomsten van het onderzoek niet als eenduidig antwoord gezien kunnen worden. Het is een weergave van de 9 personen hoe zij kijken naar processen met betrekking tot de overname, het familiebedrijf en hun rol als niet-opvolger en die op dat moment ervaren.

Tijdens de interviews is gebleken dat de interviewstructuur als in de bijlage een goed basis was om een gesprek op gang te brengen en de persoonlijke situatie in kaart te brengen. Al snel bleek ook dat beantwoording van de vragen uit de interviewschema's niet afdoende was om een goed totaalbeeld van de persoon te krijgen. Iedere deelnemer heeft een eigen bedrijf en gezinssituatie die een unieke en persoonlijk situatie vormt waaruit de deelnemers hun persoonlijke bevindingen en ervaringen hebben met betrekking tot het besluit om het bedrijf thuis niet op te volgen. Zichtbaar is dat het in sommige situaties een bewuste weloverwogen keuze is, terwijl het bij anderen een samenloop van omstandigheden ertoe heeft geleid dat hun positie bepaalde keuzes teweeg heeft gebracht. Geboortevolgorde, geslacht en traditie is tevens een invloedrijke factor in een aantal situaties, dit is terug te vinden in de resultaten van deelvraag 3. Daarmee is er geen eenduidig antwoord op de deelvragen mogelijk. Maar wordt er vooral een beeld gegeven hoe zij dit hebben ervaren.

4.2 Inhoud

Deelvraag 1 is beantwoord met een weergave hoe de verbondenheid van een niet-opvolger zich kan ontwikkelen gedurende zijn of haar leven. Alle geïnterviewde personen uit beide groepen ervaren een sterke verbondenheid met het ouderlijk bedrijf. Ook groep 2 voor wie het voor 3 van de 4 duidelijk is dat ze het bedrijf niet-over hebben genomen geven aan dat de verbondenheid met het bedrijf nog sterk aanwezig is. In de literatuur is terug te vinden dat verbondenheid van een agrarisch familiebedrijf standhoudt. In het boek 'wat de boer niet zegt' wordt het volgende vermeld: "verbondenheid met een boerenbedrijf houdt niet op na de bedrijfsoverdracht. Een familiebedrijf draagt het stempel van iedereen die een bijdrage aan heeft geleverd. Ook al zijn de eigendommen en de bedrijfsvoering overgedragen, dan nog is er een binding" (Weerkamp & Zeinstra, 2014, p. 100). De verbondenheid met het bedrijf versterkt door het volgen van een agrarische opleiding. Veelal gaat dit gepaard met bewustwording van de bedrijfsprocessen, meewerken en meedenken.

Dit kan in combinatie met een familiebedrijf complexe situaties geven, in de leeftijdsfasen 14 tot 21 jaar is de ontwikkeling van puber tot adolescent. Jonge mensen ontwikkelen een eigen identiteit en worden daarmee zelfstandige individuen ten opzichte van anderen. Ze zijn op zoek naar hun 'zelf', hangen sterk aan elkaar en ouderen zijn vaak rolmodellen waarmee ze zich kunnen identificeren. Jonge adolescenten vullen hun 'zelf' al wat sterker en maken op basis daarvan ook keuzes (Oosterhoff, 2015). Wanneer deze eigen gemaakte keuzes gaan over de bedrijfsvoering in het bedrijf van hun ouders, kan het voorkomen dat zijn of haar ouders het niet eens zijn met deze keuzes en daar weerstand in geven. Hierdoor ontstaat er grote verwarring in de systemen binnen het familiebedrijf. Dit kan als een belemmering in de ontwikkeling worden ervaren. Of tot conflicten binnen de familie leiden.

Bij een van de geïnterviewde personen uit groep 1 van het onderzoek is dit een doorslaggevende factor geweest om ervoor te kiezen het bedrijf thuis niet over te nemen. Deze persoon had een sterke eigen visie op de bedrijfsvoering ontwikkeld en kon het hierover keer op keer niet eens worden met zijn vader. Daarbij komt dat zijn vader nog betrekkelijk jong is. Hierop zij de persoon het volgende: *"Het zou dan betekenen dat er een samenwerking van 20 jaar zou moeten plaatsvinden voor ik het bedrijf daadwerkelijk kan overnemen en mijn eigen ideeën kan uitvoeren, daar ga ik niet op wachten"*.

Een belangrijke factor binnen een familiebedrijf is de loyaliteit naar de ouders. Loyaliteit verwijst naar de onlosmakelijke band tussen ouders en kinderen. Het uitgangspunt is dat een kind ontstaat uit zijn ouders en daardoor altijd (zichtbaar en onzichtbaar) loyaal zal zijn aan hen. De relatie tussen de ouders en het kind wordt gekenmerkt door een balans van geven en nemen, van rechten en verplichtingen. (Nederland Jeugd Instituut, 2018). Dit begrip krijgt binnen een familiebedrijf een nieuwe en extra dimensie. Omdat familie en bedrijf nauw verweven zijn aan elkaar als blijkt uit de in elkaar lopende systemen. Kinderen zijn van nature loyaal aan hun ouders, zij kunnen zich onbewust verantwoordelijk voelen tegenover hun ouders en daarmee ook voor het familiebedrijf. Mogelijk is dit een belangrijke factor in het ontwikkelen van een verantwoordelijkheidsgevoel voor het familiebedrijf.

Kenmerkend is dat iedere niet-opvolger een gevoel van verantwoordelijkheid heeft om het bedrijf voort te zetten. 4 van de 5 deelnemers uit groep 1 geeft aan dat ze bereid zijn het bedrijf voort te zetten mocht er door wat voor reden dan ook de huidige opvolger besluiten het niet over te nemen. Een nog niet ingevulde carrière van de personen in groep 1 speelt hierbij een rol. Ook in groep 2 benoemt 3 van de 4 het bedrijf te willen voortzetten als hun broer ermee zou willen stoppen. Slechts 1 deelnemer heeft te kennen gegeven zich niet verantwoordelijk te voelen voor de voortzetting van het ouderlijk bedrijf. Het is goed mogelijk dat leeftijd daarin een rol speelt. Naarmate je als niet-

opvolger ouder wordt, een eigen gezin, huis, baan, etc. is het een vrij natuurlijk proces dat het gevoel van verantwoordelijkheid voor het ouderlijk bedrijf minder wordt. Een belangrijke factor hierin zal zijn wanneer je als niet-opvolger ziet dat het ouderlijk bedrijf in goed handen is en dat de opvolger met plezier het bedrijf voortzet.

In het onderzoek van (Cassidy & McGrath, 2014) wordt het volgende hierover vermeld: ‘een van de meest voorkomende redenen die deelnemers identificeerden voor het vasthouden aan het bedrijf, was een kwestie van verantwoordelijkheid om een continuïteit tussen generaties te behouden. Dit gevoel hangt vaak samen met een verlangen om het leven en de manier van leven van hun familie en zichzelf te beschermen’.

Ook de andere gezinsleden spelen een belangrijke rol. Deelvraag 2 gaat over het ontwikkelen van een verantwoordelijkheidsgevoel voor het familiebedrijf. Dit geldt voor zowel de opvolger als de niet-opvolgende gezinsleden. Zo is er tijdens de interviews een situatie naar voren gekomen waarbij een oudere broer van de deelnemer zijn verantwoordelijkheid in het bedrijf op zich heeft genomen. Hierdoor is de opvolger zonder dat het vaak binnen het gezin wordt uitgesproken al ingevuld waarmee in deze situatie ook het antwoord op deelvraag 3 naar voren komt. Ook is het mogelijk dat de aangemerkte opvolger zijn verantwoordelijkheid heeft genomen op het moment dat vader ziek was, er benodigde arbeid te kort was of wat voor reden dan ook, waardoor hij of zij gezien wordt als de bedrijfsopvolger zonder dat dit een daadwerkelijk vrije keuze is geweest. De plaats in de kinderrij is tevens een belangrijke factor wat de opvolger maakt. Zo blijkt ook uit de interviews.

Bij meerdere geïnterviewde personen loopt de vraag naar arbeid op het bedrijf en het op dat moment beschikbaar zijn van een van de kinderen synchroon. Een van de kinderen binnen het gezinsbedrijf neemt zijn verantwoordelijkheid om thuis bij te springen indien nodig waardoor het mogelijk voor de andere kinderen voelt alsof ze geen kans meer maken.

Een gebrek aan communicatie is in veel situaties een heikel punt. Hierbij gaat het niet om niet willen communiceren. Maar het niet kunnen communiceren. Men heeft vaak niet de juiste woorden voor het gevoel wat heerst. In het boek ‘van het erf af’ geeft een boerendochter de volgende omschrijving betreft communicatie in het gezin waarin ze is opgegroeid:

“Thuis voelde je het onvermogen om te spreken over wat je echt bezighield. Er werd gelachen en gepraat maar zodra het over gevoelens ging viel iedereen stil. We hadden niet geleerd om woorden te geven aan wat er in je omging. Bij tegenslag of als je het zelf moeilijk had was werken de remedie. Ons vader viel op moeilijke momenten stil, schudde zijn hoofd, liep naar buiten of ging met hoofdpijn naar bed.”

Boeren en tuinders praten liever over concrete zaken. Bovendien hebben verreweg de meeste boeren en tuinders een vaktechnische of economische opleiding gehad, opleidingen waarin communicatievaardigheden niet altijd voldoende aandacht krijgen. Daarnaast hebben velen geen ervaring in het werken in een team onder een leidinggevende of met personeel, situaties waarin communicatievaardigheden een belangrijke rol spelen. Kortom: praten en denken over communicatie is in de agrarische sector niet zo vanzelfsprekend en meestal niet zo bewust als eigenlijk wenselijk is (Weerkamp & Zeinstra, 2014). Tijdens de interviews van groep 2 was merkbaar dat de communicatie op het bedrijf erg belangrijk is om verbonden te blijven met het thuis bedrijf. Deelnemer uit groep 2 kunnen allen aangeven welke momenten een kantelpunt waren in de communicatie met de rest van de familie betreffend de bedrijfsopvolging. Verwachtingen die men van elkaar heeft dienen uitgesproken te worden anders weet men niet wat er bij elkaar leeft. Naast communicatie wordt er in dit onderzoek veel gesproken over verantwoordelijkheid en verbondenheid. Deze 2 begrippen kunnen gezien worden als waardes. Een waarde staat voor een

overtuiging over wat nagestreefd wordt of zou moeten worden. In ieder gezin hebben waarden een andere betekenis. Daaropvolgend geeft ieder gezinslid weer een eigen betekenis aan zijn of haar waarden. Dit maakt ook dat het een complexe factor is als de aangenomen waarden in een gezin onderling verschillen.

Deelvraag 4 gaat over de binding met de sector. Alle deelnemers uit het onderzoek geven aan dat ze binding hebben met de sector. Groep 1 wil duidelijk in de sector werkzaam blijven en de personen uit groep 2 zijn allen in de sector werkzaam gebleven. Mogelijk is dat het willen werken in de sector voortkomt uit het sterke gevoel verbonden te willen blijven met het familiebedrijf. Of paraat blijven staan om het bedrijf alsnog over te nemen indien de opvolger niet verder wil met het bedrijf. Verbondenheid, verantwoordelijkheid en mogelijk de stille wens om het bedrijf op te willen volgen lopen hier door elkaar heen. Tevens geven de personen uit groep 2 aan dat het uitoefenen van een beroep binnen de sector de verbinding met het familiebedrijf in stand houdt doordat zij met de kennis vanuit hun carrière in zekere mate een bijdrage kunnen leveren aan het familiebedrijf.

.

5. Conclusie & Aanbeveling

In dit onderzoek is er gezocht naar een antwoord op de vraag: Wat betekent het opvolgingsproces op een agrarisch familiebedrijf voor de niet-opvolgende gezinsleden die verbondenheid ervaren met het agrarische familiebedrijf en de agrarische sector? hiervoor zijn er kwalitatieve interviews gehouden onder 9 niet-opvolgers van een agrarisch familiebedrijf. Hierbij is specifiek gekeken naar niet-opvolgers die wel een agrarische opleiding hebben gevolgd of werkzaam zijn in de agrarische sector. Voor de interviews is er onderscheid gemaakt in twee groepen. Groep 1 bestaat uit een vijftal agrarische studenten die thuis een familiebedrijf hebben maar niet gaan opvolgen. Groep 2 bestaat uit een viertal oud-studenten die hun agrarische studie hebben afgerond en waar de bedrijfsoverdracht al heeft plaatsgevonden.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er vier deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag luidt als volgt: Hoe ontwikkelt zich de verbondenheid met het bedrijf waarin niet-opvolgers zijn opgegroeid? Uit de resultaten blijkt dat alle niet-opvolger van beide groepen sterke verbondenheid ervaart met het familiebedrijf. Iedere deelnemer uit het onderzoek geeft aan dat dit onbewust en spelenderwijs vanaf kinds af aan zo is gegroeid. Verbondenheid met een boerenbedrijf houdt niet op na de bedrijfsoverdracht, zo blijkt ook uit de interviews van personen uit groep 2. Een familiebedrijf draagt het stempel van iedereen die een bijdrage aan heeft geleverd.

De tweede deelvraag is als volgt: Hoe ontwikkelen zich de verantwoordelijkheden die je als kind in een agrarische familie op je neemt. In de resultaten is naar voren gekomen dat de meeste deelnemers aan het onderzoek zich verantwoordelijk voelen of hebben gevoeld voor het voortzetten van het familiebedrijf. Naast het verantwoordelijkheidsgevoel van een niet-opvolger speelt ook het verantwoordelijkheidsgevoel van de andere kinderen een belangrijke rol voor de niet-opvolger. Kinderen zijn van nature loyaal aan hun ouders zij kunnen zich onbewust verantwoordelijk voelen tegenover hun ouders en daarmee ook voor het familiebedrijf. Mogelijk is dit een belangrijke factor in het ontwikkelen van een verantwoordelijkheidsgevoel voor het familiebedrijf.

Deelvraag 3: Welke factoren maken de opvolger en welke factoren maken de niet-opvolger. In deelvraag 2 is gekeken naar het ontwikkelen van verantwoordelijkheidsgevoel voor het familiebedrijf. Ook voor andere gezinsleden geldt dat zij een sterk verantwoordelijkheidsgevoel kunnen hebben die bepalend kunnen zijn in wie het bedrijf uiteindelijk opvolgt of eerder de maatschap betreedt. Bij meerdere geïnterviewde personen loopt de vraag naar arbeid op het bedrijf en het op dat moment beschikbaar zijn van een van de kinderen synchroon. Een van de kinderen binnen het gezinsbedrijf neemt verantwoordelijkheid om thuis bij te springen indien nodig waardoor het mogelijk voor de andere kinderen voelt alsof ze geen kans meer maken. Een gebrek aan communicatie is in veel situaties een heikel punt. Hierbij gaat het niet om niet willen communiceren. Maar het niet kunnen communiceren. Men heeft vaak niet de juiste woorden voor het gevoel wat heerst.

Deelvraag 4: Welke invloed heeft de sector van het familiebedrijf op keuzes van een niet-opvolger. De binding met de agrarische sector is voor de niet-opvolgers uit het onderzoek belangrijk. Groep 1 wil duidelijk in de sector werkzaam blijven en de personen uit groep 2 zijn allen in de sector werkzaam gebleven. Het uitoefenen van een beroep binnen de agrarische sector zorgt ervoor dat een niet-opvolger beter verbonden blijft met het familiebedrijf. Er kan hieruit geconcludeerd worden dat de verbondenheid met het thuisbedrijf en de sector invloed heeft op de keuze die je als niet-opvolger maakt.

Hoofdvraag: Wat betekent het opvolgingsproces op een agrarisch familiebedrijf voor de niet-opvolgende gezinsleden die verbondenheid ervaren met het agrarische familiebedrijf en de agrarische sector?

De verbondenheid met het familiebedrijf waarin je als niet-opvolger bent opgegroeid is zeer sterk aanwezig. Niet-opvolgers voelen zich sterk verantwoordelijk voor het voortzetten van het familiebedrijf. Voor de niet-opvolgers die begaan zijn met het familiebedrijf is het lastig om het bedrijf los te laten mede omdat niet altijd duidelijk is wat hun positie wordt na de bedrijfsopvolging. Naast de tijdlijn van de bedrijfsontwikkeling loopt een levenscyclus van het gezin die bepalend kan zijn in wie daadwerkelijk het bedrijf opvolgt en wie niet. Voor ieder individu binnen een agrarisch familiebedrijf geldt dat het verleden kleuring geeft aan het ervaren van processen binnen het familiebedrijf. Communicatie tussen de familieleden is een uiterst belangrijke factor waar in veel familiebedrijven nog tekort wordt geschoten. Veelal gaat dit niet om het feit dat men niet wil communiceren maar meer omdat men niet competent genoeg is om de juiste woorden te vinden bij het gevoel wat in hen leeft. Wat kan helpen bij de onderlinge communicatie binnen het gezin is een derde persoon als een agrarisch coach of mediator die de gesprekken begeleid.

Het is voor personen die agrarische gezinnen begeleiden bij de bedrijfsopvolging van belang dat zij niet-opvolgende gezinsleden nauw betrekken in het opvolgingsproces. Wanneer het bedrijf wordt overgenomen door een van de kinderen betekend dat er voor de niet-opvolgende gezinsleden een proces van loslaten start. Wanneer hierbij onvoldoende wordt gekeken naar de gevoelens die hierbij loskomen kan dit leiden tot ongenoegen. Het is aan personen met een adviserende rol om ook de gevoelens van de niet-opvolgers die heersen boven tafel te krijgen. Ook kan het helpen om te onderzoeken welke normen en waarden er heersen in het gezin en of de gezinsleden deze normen en waarden gelijkwaardig interpreteren.

De volgende vragen kunnen helpen bij

- Hoe ervaar jij als niet-opvolger op dit moment je verbondenheid met het bedrijf?
- Hoe ervaar je als niet-opvolger op dit moment je verbondenheid met je familie (ouders, broers en zussen)?
- Hoe denk je dat die verbondenheid met de familie en het bedrijf zich zullen ontwikkelen?
- Voel je je verantwoordelijk voor het voortzetten van het familiebedrijf?
- Voel je je verantwoordelijk voor het geluk van de opvolger en je ouder?
- Hoe voelt het voor jou dat het bedrijf wordt overgenomen door....?
- Wat betekend verantwoordelijkheid voor jou?

Als vervolg op dit onderzoek zou het zeer interessant zijn om contextuele thema's binnen een agrarische familiebedrijven te onderzoeken. Contextuele benadering is een beschrijving van wat zich in het leven en in het omgaan met het leven afspeelt en welke mechanismen mensen en gezinnen daarop ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van de kinderrij op een bedrijfsopvolging.

Bibliografie

- Agrimatie. (2017, december 18). *www.agrimatie.nl*. Opgeroepen op 2019, van <https://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2246&themalD=2265>
- Backus, g., Baltussen, W., Galen, M. v., Meulen, H. v., & Poppe, K. (2009). *Voorbij het gezinsbedrijf?* Den Haag: LEI Wageningen UR.
- Berkhout, , P., Silvis , H., & Terluin, I. (2014). *Landbouw-Economisch Bericht 2014* . Den Haag: LEI.
- Bouma, J. (2019, april 20). lector, lectoraat landelijk expertisecentrum familiebedrijven. (R. Moerman, Interviewer) zwolle.
- Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A.-m., Veldhuis, E., Visser, K., & Willig, C. (2016). *Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie*. Dronten: Aeres Hogeschool Dronten. Opgeroepen op maart 20, 2019
- Braaksma, R., Smit, L., & Verhoeven, W. (2012). *Financieringsmonitor topsectoren*. zoetermeer: Panteia.
- Brenninkmeijer, A. (2011). Soorten rechtvaardigheid en hun invloed op een mediation. *TIJDSCHRIFT CONFLICTHANTERING*, 2011(4).
- Cassidy, A., & McGrath, B. (2014, oktober). The Relationship between 'Non-successor' Farm Offspring and the Continuity of the Irish Family Farm. *sociologia ruralis*, 399-416.
- CBS. (2016). Opgeroepen op februari 25, 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/opmeeste-boerderijen-geen-bedrijfsopvolger>
- CBS. (2016). 2019. Opgeroepen op februari 27, 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/38/ruim-270-duizend-familiebedrijven>
- Compennolle, T. (2004). *succesgids voor families met een bedrijf*. Iannoo.
- Flören, R. H., Berent-Braun, M. M., & Warner, P. W. (2011). *Familiebedrijven in zeeland*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Floren, R., & Zwol, J. v. (2010). *gespreid bedje of spijkerbed*. Amserdam: Business contact.
- Heyden, L. V., Blondel, C., & Randel, C. S. (2005). *Fair Process: Striving for Justice in Family Business*. fontainebleu, France: inseed.
- Hill, B. (1993). 'The 'myth' of the family farm: defining the family farm and assessing its importance in the European community'. In *Journal of Rural Studies* (pp. 359-370).
- ING. (2012). *Financiering melkveebedrijven steeds lastiger* .
- ING Economisch Bureau. (2013). *Strategie en kansen in het familiebedrijf*. ING.
- Kim, C. W., & Maubourgne, R. (1997). *Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy*. Fontainebleau Cedex.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. WEDA te Leeuwarden.

- Meulen, H. v., Matser, I., Remery, C., Terluin, I., Bouma, J., & .. (2015). *Agrarische jongeren, ambitieus en veelzijdig*. Wageningen: LEI Wageningen UR,. Opgeroepen op februari 27, 2019
- Meulen, H. v., Matser, I., Remery, C., Terluin, I., Bouma, J., & Jakob, J. (2014). *Vrouwen op agrarische bedrijven: actief en betrokken*. Wageningen: LEI Wageningen UR.
- Nederland Jeugd Instituut. (2018). *www.nji.nl*. Opgehaald van <https://www.nji.nl/nl/Databank/Classificatie-Jeugdproblemen/D205-Problemen-in-de-loyaliteit-van-jeugdige-aan-ouder.html>
- Oosterhoff, W. (2015). *Visiedocumet CAH Dronten*. Dronten: CAH Vilentum.
- Poppe, K. (2013, april 23). *www.wageningenur.nl*. Opgehaald van <http://www.wageningenur.nl/nl/show/BLOG-Het-gezinsbedrijf-verdwijnt-of-niet.htm>
- Schie, I. v. (2014, 4 17). *boerderij.nl*. Opgehaald van <https://www.boerderij.nl/Home/Blogs/2014/4/Nadenken-over-nieuwe-stijl-gezinsbedrijf-1471735W/>
- Schie, I. v. (2014, februari 28). nadenken over nieuwe stijl gezinsbedrijf. *boerderij vandaag*.
- Smalle, E. (2012). *Bedrijfsoverdracht van grootschalige melkveebedrijven in Nederland anno 2020*. wageingen.
- Spierings, C. (1996). *KEUZEPROCEN BEDRIJFSOPVOLGING IN DE AGRARISCHE SECTOR*. Den Haag: Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO).
- Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2014). *wat de boer niet zegt*. Deventer: vakmedianet.

Bijlage 1 Interviewschema niet-opvolger student

INLEIDING

- Dank voor deelname aan het gesprek
- Voorstellen
- Doelstelling: Onderzoek naar de beleving van niet-opvolgers omtrent het opvolgingsproces in agrarische familiebedrijven
- Onderwerpen interview
 - Vragen over werk, hobby's en vrije tijd
 - Vragen over opleiding en carrière
 - Vragen over het agrarische familiebedrijf: gezin en bedrijf
 - Vragen over de bedrijfsopvolging en de rol van de niet-opvolger daarin
- Duur en randvoorwaarden interview
 - 1 – 1,5 uur
 - Anonimiteit
 - Verzoek het gesprek op te nemen

WIE BEN JE?

- Kun je iets over jezelf vertellen?
 - Wie ben je? Hoe oud ben je en waar woon je?
 - Wat doe je zoal in de vrije tijd en heb je een (bij)baan?

OPLEIDING

- Welke opleiding, studierichting en hoeveelste jaar?
- Hoe verloopt de studie? Wanneer denk je de opleiding te kunnen afronden? En wat dan?
- Waarom voor Dronten gekozen? Wat denk je met de opleiding te kunnen bereiken?
- Is de keuze destijds bepaald door het feit dat je van de boerderij kwam?

FAMILIEBEDRIJF

- Kun je iets vertellen over het gezin waaruit je komt?
 - Hoeveel broers en of zussen en kort vragen wat ze doen
 - Hoe oud zijn de ouders en wat ze dagelijks doen
- Kun je iets vertellen over het bedrijf?
 - Bedrijfstype en omvang
 - Verleden: hoeveelste generatie?
 - Toekomst: uitbreidingsmogelijkheden
- Hoeveel en wie werken er allemaal op het bedrijf:
 - Zowel familieleden als niet-familieleden
 - Zowel bezoldigd als vrijwillig (onbetaald)
 - Verricht jij werk op en voor het bedrijf? Welk werk, hoe vaak en hoe gaat je dit af?
- Boerderij als woon en werklocatie
 - Vind je het wonen (en werken) op de boerderij leuk?
 - Ben je er trots op geboren en getogen te zijn op een boerderij

OPVOLGING

- Je hebt ‘aangegeven’ dat je het bedrijf (van je ouders) niet wilt overnemen. We willen graag weten hoe het komt dat jij geen opvolger wordt. Wil je dat niet, of zijn de mogelijkheden er niet of zou je misschien wel willen, maar.....
 - Heb je idee of en wanneer het bedrijf wordt overgenomen? Kun je daar iets over vertellen? Positie ouders, uitbreidingsmogelijkheden, haalbaarheid bedrijfsvoortzetting. Aanwezigheid van geschikte en gemotiveerde opvolgers
 - Wie wordt de bedrijfsopvolger? Hoe waarschijnlijk is dat?
 - Kun je aangeven waardoor het komt dat hij of zij de toekomstige opvolger wordt en in hoeverre jij daarmee kan instemmen (geschiktheid, motivatie, positie)
 - Zou jij het bedrijf wel willen overnemen?
 - Waarom wil je het bedrijf niet overnemen? Hoe lang weet je dat al en hoe komt het dat je het bedrijf niet wilt overnemen?
 - Zou je het bedrijf mogelijkswijs over kunnen nemen qua capaciteit? Aan welke eisen moet volgens jou een opvolger voldoen om het bedrijf over te nemen? Beschik jij over deze genoemde vereisten en waaruit blijkt dat de potentiële opvolger daar wel over beschikt?
 - Zijn er in het gezin meerdere kandidaten die het bedrijf zouden kunnen of zelfs willen overnemen

OPVOLGINGSPROCES

- Vind je het belangrijk dat het bedrijf in handen blijft van de familie? Waarom?
- Wordt er in de familie vaak gesproken over opvolging van het bedrijf?
 - Wie praten met elkaar?
 - Wanneer en hoe vaak?
 - En waarover?
- Vind jij als niet-opvolger dat je betrokken moet worden mbt het opvolgingsproces
 - Participeren in de gesprekken
 - Geïnformeerd worden over de resultaten
 - Vragen naar jou mening, ideeën, suggesties
- Heb jij een duidelijk beeld wat er bij bedrijfsopvolging komt kijken?
 - Kun je aangeven wat er allemaal geregeld moet worden?
 - Hoe verloopt de opvolging bij jullie? Zijn er bepaalde problemen te verwachten? Waar en hoe los je die mogelijkswijs op?
- Heeft de toekomstige opvolger volgens jou ook een bepaalde verantwoordelijkheid te dragen naar de ouders (als overdragers) en de overige gezinsleden (als niet-opvolgers)
- Heb je een idee wat je ouders gaan doen wanneer ze niet langer meer het bedrijf runnen?
- Ben je van mening dat de niet-opvolger bepaalde rechten heeft in de opvolging?
 - Heeft deze bijvoorbeeld recht op een bepaalde vergoeding?
 - Hoe hard zou jij eventuele rechten opeisen?
 - Vind jij dat een niet-opvolger zich richting de opvolger moet schikken rondom bedrijfsopvolging?
 - Spreek je wel eens met je ouders over opvolgingszaken die in jou nadeel of juist voordeel kunnen zijn. Waarom wel of niet?
 - Bespreek je dit soort zaken wel eens met de toekomstige opvolger?
 - En met de overige gezinsleden als niet-opvolgers?
- Uit onderzoek blijkt vaak dat niet-opvolgers na verloop van tijd met gemengde gevoelens terugkijken op de resultaten en ook de wijze hoe het opvolgingsproces destijds verliep.
 - Heb jij een idee over welke resultaten en beslissingen de niet-opvolgers ontevreden zouden kunnen zijn?

- En welke oplossingen zouden genomen moeten worden om deze gevoelens weg te nemen?
- Heb jij een idee waar en waardoor niet-opvolgers ontevreden kunnen zijn tijdens en na het opvolgingsproces?
- Wat zou hiertegen gedaan kunnen worden.

AFLSUITING

- Heb jij nog brandende vragen of opmerkingen?
- Heb je bepaalde onderwerpen gemist?
- Wat vond je van het gesprek?
- We willen je bedanken voor het gesprek.

Bijlage 2 Interviewschema niet-opvolger oud-student

INLEIDING

- Dank voor deelname aan het gesprek
- Voorstellen
- Doelstelling: Onderzoek naar de beleving van niet-opvolgers omtrent het opvolgingsproces in agrarische familiebedrijven
- Onderwerpen interview
 - Vragen over werk, hobby's en vrije tijd
 - Vragen over opleiding en carrière
 - Vragen over het agrarische familiebedrijf: gezin en bedrijf
 - Vragen over de bedrijfsopvolging en de rol van de niet-opvolger daarin
- Duur en randvoorwaarden interview
 - 1 – 1,5 uur
 - Anonimiteit
 - Verzoek het gesprek op te nemen

WIE BEN JE?

- Kun je iets over jezelf vertellen?
 - Wie ben je? Hoe oud ben je en waar woon je?
 - Wat voor werk doe je?
 - Getrouwd en gezin?
 - Wat doe je zoal in de vrije tijd?

OPLEIDING

- Wanneer welke opleiding en studierichting en hoelang erover gedaan?
- Waarom destijds voor deze opleiding gekozen?
- Is de keuze destijds bepaald door het feit dat je van de boerderij kwam?
- Had je zonder de agrarische opleiding ook de baan kunnen hebben die je nu hebt?

FAMILIEBEDRIJF

- Kun je iets vertellen over het gezin waaruit je komt?
 - Hoeveel broers en of zussen en kort vragen wat ze doen
 - Hoe oud zijn de ouders en wat ze dagelijks doen
- Kun je iets vertellen over het familiebedrijf?
 - Bedrijfstype en omvang
 - Verleden: hoeveelste generatie?
 - Huidige stand van zaken
- Werkervaring boerderij
 - Heb je vroeger veel werk verricht op de boerderij? Wat voor werk en leuk?
 - Kom je nog regelmatig op de boerderij. Zo ja, waarom?
 - Help je nog wel eens mee op de boerderij?
- Boerderij als woon en werklocatie
 - Vond je het wonen (en werken) op de boerderij leuk?
 - Ben je er trots op geboren en getogen te zijn op een boerderij.

OPVOLGING

- Je hebt ‘aangegeven’ dat je het bedrijf (van je ouders) niet wilt overnemen. We willen graag weten hoe het komt dat jij geen opvolger wordt. Wil je dat niet, of zijn de mogelijkheden er niet of zou je misschien wel willen, maar.....
 - Kun je iets over vertellen hoe de opvolging destijds is gegaan? Positie ouders, uitbreidingsmogelijkheden, haalbaarheid bedrijfsvoortzetting. Aanwezigheid van geschikte en gemotiveerde opvolgers
 - Hoe heb jij destijds de opvolging beleefd?
 - Kun je aangeven hoe het komt dat hij of zij de toekomstige opvolger is geworden en in hoeverre jij daarmee kan instemmen (geschiktheid, motivatie, positie)
 - Had jij destijds het bedrijf willen overnemen?
 - Waarom heb je het bedrijf niet overgenomen? Hoe wist je dat?
 - Had je het bedrijf mogelijkerwijs over kunnen nemen qua capaciteit? Aan welke eisen moet volgens jou een opvolger voldoen om het bedrijf over te nemen? Beschik jij over deze genoemde vereisten en waaruit blijkt dat de huidige opvolger daar wel over beschikt?
 - Waren er in het gezin meerdere kandidaten die het bedrijf wilden overnemen. Hoe ging men daar destijds mee om?

OPVOLGINGSPROCES

- Vind je het belangrijk dat het bedrijf in handen blijft van de familie? Waarom?
- Werd er in de familie vaak gesproken over opvolging van het bedrijf?
 - Wie praatten met elkaar?
 - Wanneer en hoe vaak?
 - En waarover?
- Vind jij als niet-opvolger dat je betrokken werd bij het opvolgingsproces?
 - Participeren in de gesprekken. Wat hield dit in?
 - Geïnformeerd worden over de resultaten. Wat hield dit in?
 - Vragen naar jou mening, ideeën, suggesties
- Heb jij een duidelijk beeld wat er bij bedrijfsopvolging komt kijken?
 - Kun je aangeven wat er allemaal geregeld moet worden?
 - Hoe verliep de opvolging bij jullie destijds? Waren er bepaalde problemen en zijn die opgelost? Hoe?
- Heeft de huidige opvolger volgens jou ook een bepaalde verantwoordelijkheid te dragen naar de ouders (als overdragers) en de overige gezinsleden (als niet-opvolgers)
- Was je destijds van mening dat de niet-opvolger bepaalde rechten heeft in de opvolging? En hoe denk je er nu over?
 - Had/Heeft deze bijvoorbeeld recht op een bepaalde vergoeding?
 - Hoe hard zou jij eventuele rechten willen opeisen?
 - Vind jij dat een niet-opvolger zich richting de opvolger moet schikken rondom bedrijfsopvolging?
 - Sprak je wel eens met je ouders over opvolgingszaken die in jou nadeel of juist voordeel waren. Waarom wel of niet?
 - Besprak/besprek je dit soort zaken wel eens met de huidige opvolger?
 - En met de overige gezinsleden als niet-opvolgers?
- Uit onderzoek blijkt vaak dat niet-opvolgers na verloop van tijd met gemengde gevoelens terugkijken op de resultaten en ook de wijze hoe het opvolgingsproces destijds verliep.
 - Ben jij ontevreden (geweest) over (welke) resultaten en beslissingen. Welke? Zijn er oplossingen genomen deze gevoelens van ontevredenheid weg te nemen?

- Waar en waardoor was je als niet-opvolger ontevreden over tijdens en na het opvolgingsproces?
- Wat is hiertegen gedaan

Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam: Ronald Moerman

Klas: 4dvv

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief *
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons' *
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven