

Bedrijfsopvolging is een familiezaak

**Werkboek voor agrarische families om
samen het goede gesprek te voeren**

Dr. Truus de Witte

Dr. Bart Hoogeboom

Dr. Judith van Helvert

Drs. Jelle Bouma

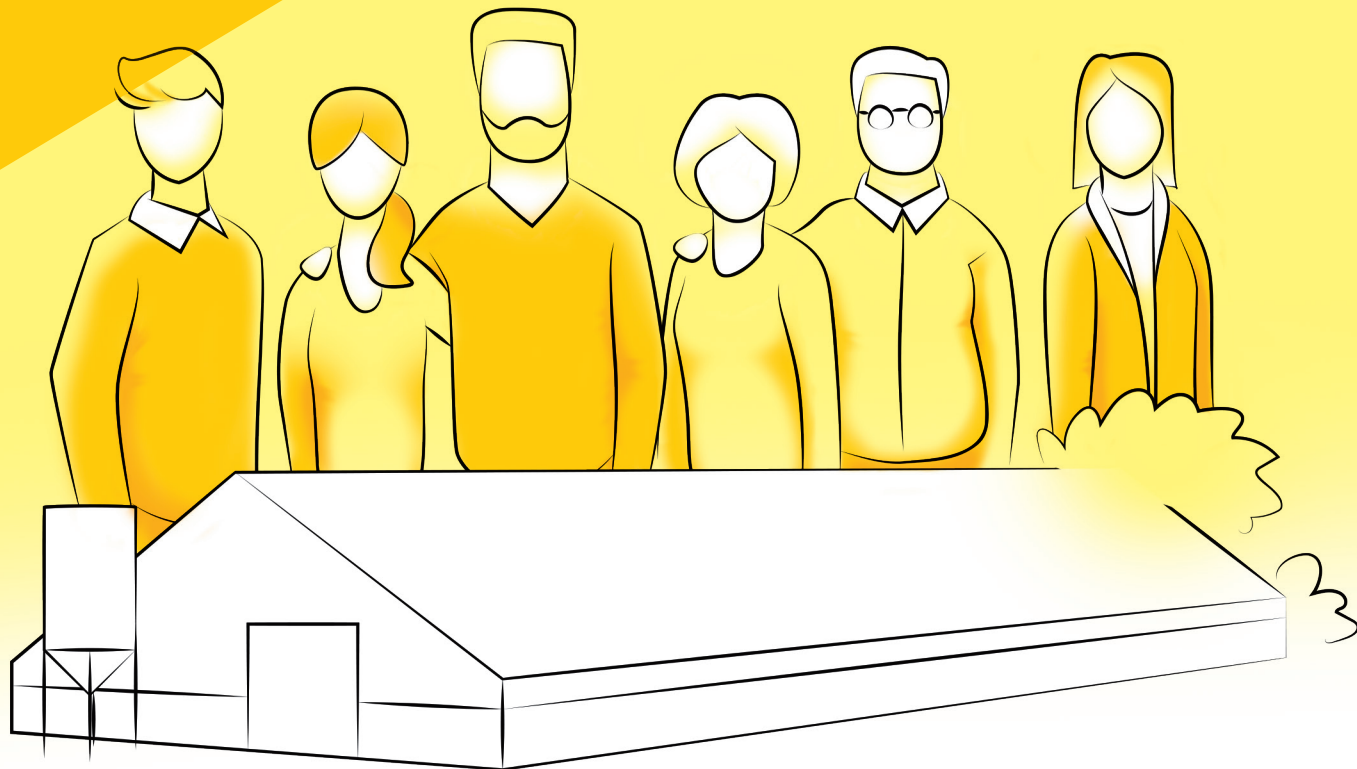
Drs. Franscina Kant

Drs. Carolien Oostveen

Ir. Wiggele Oosterhoff

Ir. Diederik Sleurink

Mr. Ir. Jan Hania



Colofon

Bedrijfsopvolging is een familiezaak
Werkboek voor agrarische families om samen het goede gesprek te voeren

Dr. Truus de Witte
Dr. Bart Hoogeboom
Dr. Judith van Helvert
Drs. Jelle Bouma
Drs. Franscina Kant
Drs. Carolien Oostveen
Ir. Wiggele Oosterhoff
Ir. Diederik Sleurink
Mr. Ir. Jan Hania

De inhoud van dit werkboek is ontleend aan de ervaringen van vijftien geïnterviewde families. We willen hen nadrukkelijk bedanken voor de openheid waarmee zij hun ervaringen, wensen, vragen, strubbelingen, kwetsbaarheden, twijfels en tips met ons gedeeld hebben. Hun (geanonimiseerde) bijdragen vormen een waardevolle basis voor dit werkboek.

Dit werkboek en het onderzoeksproject zijn medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis, mits de naam van de auteur(s) en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.

Tekstredactie:
Eefje Claassen
Opmaak:
MixCom digital & print creatives

ISBN: 978-94-93243-11-8
Dit is een publicatie van Windesheim
Postbus 10090, 8000 GB Zwolle

November 2022

Inhoud

Welkom!	3
1. Inleiding	4
1.1 Werk- en leeswijzer	4
2. Bedrijfsopvolging: een familieproject	6
2.1 Driecirkelmodel	7
3. De scan en hoe deze te gebruiken?	9
4. Wonen en samenleven	10
5. In gesprek gaan én in gesprek blijven	13
6. Delen en gunnen	21
7. Samenwerken en ondernemen	25
8. Klaarstomen en loslaten	30
9. De passende adviseur	35
9.1 Waar en hoe vind ik de passende adviseur?	35
9.2 Waar zou de adviseur rekening mee moeten houden?	36
Afronding	38
Verantwoording	38
Geraadpleegde bronnen	38

Kader 1: Wat is een familiebedrijf?	4
Kader 2: de positie van de partner van de overnemer	11
Kader 3: Communicatie	14
Kader 4: Stappenplan agrarische bedrijfsopvolging	15
Kader 5: Hoe worden beslissingen genomen?	17
Kader 6: Omgaan met conflicten	19
Kader 7: Een eerlijk proces	22
Kader 8: Succesvolle samenwerking	25
Kader 9: Goed ondernemerschap	26
Kader 10: (Samen)Werkafspraken	28
Kader 11: Fasen in een bedrijfsopvolgingsproces	30



Bij dit werkboek hoort het opdrachtenboek *Bedrijfsopvolging is een familiezaak – Opdrachten behorend bij het werkboek* met werkbladen voor de opdrachten waarnaar wordt gerefereerd verderop in dit werkboek. Het opdrachtenboek is te verkrijgen door het scannen van de QR-code.

Welkom!

Beste lezer, beste bedrijfsfamilie in de agrarische sector,

De titel van dit werkboek is ‘Bedrijfsopvolging is een familiezaak’. De benaming *wérkboek* houdt in dat de bedoe-ling is om ermee te *wérken*. Het biedt handvatten, inzich-ten, opdrachten, voorbeelden, een scan, en ervaringen om samen, als familie, zélf aan de slag te gaan met de vele kanten van een agrarische bedrijfsopvolging. Die opvolging gaat immers niet alleen om een zakelijke en vaak gestage overdracht tussen de oude en nieuwe eigenaar, maar óók over vaders en moeders en hun ‘oude dag’, over verhuizing, over overnemende en niet-overnemende kinderen en hun partners, over hun erfenis, en over de thuisbasis waarin ze opgroeiden. Dit werkboek kan daarnaast helpen om de hulpvraag aan een adviseur helder te krijgen. De scan en de opdrachten moeten duidelijk maken waar de behoefte als familie ligt om verder te komen in het opvolgingsproces.

Een agrarische bedrijfsopvolging is niet alleen een juridi-sche, fiscale en financiële zaak, maar ook (en bovenal) een familiale zaak waarbij emotionele binding en betrokkenheid een rol spelen. Bij advies wordt vaak vooral gedacht aan de ‘harde’ zakelijke kant, maar dit werkboek heeft als doel om jullie als familie te ondersteunen én sterker en zelfredzamer te maken, juist op de ‘zachte’ kant waarin het gaat om soci-ale en emotionele verhoudingen. De ervaring leert dat open gesprekken, waarin alle familieleden zich gehoord en serieus genomen voelen, waarin iedereen begrijpt welke stappen genomen moeten worden en wat iedereen zou moeten inleveren voor het voortbestaan van het bedrijf, de beste garantie vormen voor een bedrijfsopvolging die zo harmoni-eus mogelijk verloopt.

De inhoud van dit werkboek is ontleend aan de ervaringen van vijftien geïnterviewde families. We willen hen nadrukke-lijk bedanken voor de openheid waarmee zij hun ervaringen, wensen, vragen, strubbelingen, kwetsbaarheden, twijfels en tips met ons gedeeld hebben. Hun (geanonimiseerde) bijdragen, die als quotes in de tekst worden uitgelicht, vormen de basis voor dit werkboek. Daarnaast zijn er diverse bronnen en studies geraadpleegd om deze inzichten aan te vullen en te verdiepen.

Je zult in het boek verschillende soorten opdrachten tegen-komen. Sommigen zijn om over na te denken: hoe zit dat bij mijzelf? Andere opdrachten zijn bedoeld om in gesprek te gaan met de hele familie.

We realiseren ons dat dit werkboek gepubliceerd wordt in een turbulente tijd, waarin het runnen van een agrarisch bedrijf en de opvolging ervan complexer is dan bijvoorbeeld een aantal jaren geleden. Bij veel boerenfamilies staat het water aan de lippen. Bedrijfsopvolging is al een ingrijpend proces van zichzelf, maar vindt nu vaak plaats in een com-plexe context. Dat maakt het voeren van familiegesprekken nog urgenter. Wij hopen dat dit werkboek hierbij een onder-steunende rol kan spelen.

Namens het team,

Judith van Helvert, Lector Familiebedrijven

1. Inleiding

In Nederland is ongeveer 59% van alle bedrijven met meer dan één werknemer een familiebedrijf. In de agrarische sector is dat aandeel zelfs 90% (CBS, 2021). Vaak gaat het om gezinsbedrijven die al generaties lang in de familie zijn. Bij agrarische familiebedrijven zijn familieleden meestal ook in de uitvoering van het werk betrokken, valt de plaats van werken samen met de plek van wonen, en werken verschillende generaties gedurende de bedrijfsopvolging relatief lange periodes samen. Ook de schoonfamilie speelt bij agrarische familiebedrijven een belangrijke rol.

Kader 1: Wat is een familiebedrijf?

Een bedrijf is een familiebedrijf wanneer het minimaal aan de volgende voorwaarden voor familiale invloed voldoet: (1) één familie heeft direct of indirect een meerderheid van zeggenschap (bij beursgenoteerde bedrijven is dat 25% in plaats van 51%), (2) de familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en (3) het bedrijf moet juridisch overdraagbaar zijn (CBS, 2021).

Recente cijfers laten zien dat meer dan de helft van de agrarische bedrijven een bedrijfshoofd heeft van 55 jaar of ouder (CBS, 2021). Bij 16.000 van die bedrijfshoofden is er geen opvolger (59%), bij 11.000 bedrijven is er wél een bedrijfsopvolger (41%). **Een groot aantal bedrijven heeft of krijgt dus op korte termijn met bedrijfsopvolging of bedrijfsbeëindiging te maken.** Bedrijfsopvolging is één van de belangrijkste, maar tegelijk ook één van de moeilijkste en meest complexe gebeurtenissen in het bestaan van een familiebedrijf.



Vader: Vaak begin je bij bedrijfsopvolging aan het einde en dan redeneer je terug. Maar dan vergeet je beslist dingen. En de zachte kant, communicatie, is belangrijk om je doel te halen. Vaak komt die pas aan de orde als het mis dreigt te gaan.



Overnemer: Omdat je op de boerderij opgroeit, zie je dat het om veel geld gaat en om grote verantwoordelijkheden. Een stappenplan voor overname is handig, dan sta je allemaal op gelijke voet. Je werkt vanaf de start ergens naar toe.



Broer of zus van overnemer: Wij zijn familie, maar straks is er ook een zakelijke, financiële band met mijn broer. Als broers en zusters minder betrokken zijn, of geen idee hebben hoe zo'n overname gaat, helpt een stappenplan. Het helpt bij het stellen van vragen. En dat je die durft te stellen, omdat je weet waarover het gaat.

Bovenstaande quotes illustreren de perspectieven van enkele betrokken gezinsleden, de verschillende belangen die spelen en de behoefte aan ondersteuning. Dit werkboek is bedoeld om alle gezinsleden te ondersteunen; om vanuit een gemeenschappelijk belang, namelijk een succesvolle bedrijfsopvolging, een goed en geïnformeerd gesprek met elkaar te voeren. Dat betekent niet dat ieder gezinslid evenveel zeggenschap heeft over de besluiten die genomen worden in het opvolgingsproces, maar wel dat de betrokken gezinsleden zich gehoord voelen en goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen die spelen. Dat is van belang, omdat die ontwikkelingen niet alleen effect hebben op de continuïteit van het bedrijf, maar ook op het welzijn van de familie.

1.1 Werk- en leeswijzer

Dit werkboek beoogt de zelfredzaamheid van agrarische families te ondersteunen in het bedrijfsopvolgingsproces. Daarbij komen agrarische families regelmatig zélf aan het woord. Dit werkboek bevat daarom veel citaten, die stuk voor stuk aanleiding kunnen vormen voor gesprekken.

Veel van de oefeningen in dit werkboek zijn een uitnodiging om met elkaar over één van de bedrijfsopvolgings-thema's in gesprek te gaan.

Een aantal tips:

- Spreek om de beurt. Probeer elkaar niet te onderbreken, vooral niet als je het ergens niet mee eens bent. Ook jij krijgt de ruimte om alles te zeggen wat je wilt zeggen.
- Wees nieuwsgierig en vraag door als je het niet begrijpt.
- Mocht je je aangevallen voelen door wat iemand zegt, probeer dat dan te zeggen, zodat het gesprek geen “wedstrijd” wordt (door verbaal terug te slaan).
- Bespreek wat jullie doen als het gesprek vervelend wordt: lassen jullie een pauze in? Stellen jullie een voorzitter aan? Halen jullie er een onafhankelijke coach of adviseur bij? Maak hier voorafgaand aan het gesprek afspraken over met elkaar.
- Kom voornemens en besluiten die uit de gesprekken voortkomen na en help elkaar hierbij. Maak samen afspraken over hoe jullie dat gaan doen.

Het werkboek kan worden gebruikt als een keuzemenu. Hierdoor kun je direct doorbladeren naar de thema's met bijbehorende opdrachten die voor jullie familie relevant zijn. Deze thema's zijn afgeleid uit de interviews met vijftien families, die aan dit werkboek ten grondslag liggen. De volgende thema's komen aan bod: wonen en samenleven, in gesprek gaan en blijven, delen en gunnen, samenwerken en ondernemen en klaarstomen en loslaten.

Het werkboek is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd dat bij een (agrarisch) familiebedrijf de systemen familie, bedrijf en eigendom elkaar voor een deel overlappen. In het bedrijfsopvolgingsproces komen deze systemen en de daaruit voortkomende rollen in beweging. Een aantal betrokkenen veranderen van positie en dit heeft zijn weerslag op alle drie de systemen. Uit de opdrachten die na de uitleg staan vermeld, moet duidelijk worden wat jullie als individuen en als familie als geheel belangrijk vinden in relatie tot het familiebedrijf en de bedrijfsopvolging; de bedrijfsopvolging als familiezaak dus.
- Hoofdstuk 3 betreft een scan in de vorm van een aantal stellingen, gegroepeerd naar de genoemde thema's, die de verschillende familieleden afzonderlijk van elkaar invullen, bij voorkeur voordat zij met elkaar in gesprek gaan. De familieleden geven bij elke stelling aan of ze verwachten dat het onderwerp dat in de stelling naar voren komt wel of niet onderwerp van gesprek moet zijn bij de bedrijfsopvolging. Aan de hand van de scan kunnen de familieleden bepalen welke onderwerpen met elkaar besproken moeten worden om de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging zo groot mogelijk te maken.

- Hoofdstukken 4 tot en met 8 gaan over de hiervoor benoemde thema's waaraan je als familie samen kunt werken. Hoofdstuk 8 sluiten we af met een opdracht waarin de resultaten en uitkomsten van de eerdere opdrachten worden samengebracht. Door deze opdracht te doen, krijgen jullie ten eerste een structuur en houvast voor de toekomst om de bedrijfsopvolging te doorlopen en daarnaast helpt het om beter geïnformeerd de gesprekken met de adviseur in te gaan.
- In het laatste hoofdstuk komt aan de orde óf en, zo ja, welke ondersteuning (fiscaal, juridisch of juist sociaal-emotioneel) jullie als familie nodig hebben om de bedrijfsopvolging in goede banen te laten lopen.

We wensen jullie goede en moedige gesprekken toe!

2. Bedrijfsopvolging: een familieproject

Bedrijfsopvolging is een langdurig proces. De complexiteit van bedrijfsopvolging en de risico's op eventuele conflicten kunnen een verlamdende werking op families hebben. Uitstelgedrag en het vermijden van moeilijke gesprekken lijken dan een goede oplossing op de korte termijn. Maar op een gegeven moment stapelen de problemen zich op en kan de bedrijfsopvolging in gevaar komen.

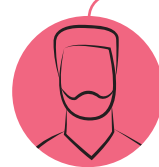
Sommige families regelen de bedrijfsopvolging alleen tussen de opvolger(s) en de overdrager(s). Door de bedrijfsopvolging zakelijk en rationeel te bekijken worden sociaal-emotionele aspecten op afstand gehouden. Het maatschapscontract, de meerwaardeclausule of het taxatierapport worden soms ook met de rest van het gezin gedeeld, maar zonder context is het moeilijk voor de andere niet-opvolgende familieleden om de juiste vragen te stellen. Vaak leidt dit tot onwetendheid en onverschilligheid bij niet-opvolgende broers en zussen of partners. Ze hebben het gevoel dat de bedrijfsopvolging hen niet aangaat en begrijpen de technische documenten die ze onder ogen krijgen niet.



Moeder: Anderen reageren vaak met: "Goh, wat leuk, iemand neemt het bedrijf over?" Maar de meeste mensen hebben geen idee welke impact zo'n overname heeft. Een overname is een kwestie van alles zo goed mogelijk aanpakken en proberen de schade te beperken die je als gezin oploopt.



Broer of zus van overnemer: Ik kreeg een telefoontje van mijn moeder: "Je krijgt binnenkort een contract toegestuurd. We zijn hiermee bezig en nou, lees het door, heb je vragen, laat het weten en anders zien we het graag ondertekend terug." Het was echt een superdik rapport. En de tijd die was uitgetrokken om ernaar te kijken en tekenen was beperkt.



Overnemer: De komende drie jaar moet er echt meer duidelijkheid komen over wat er gaat gebeuren. Zodat de verwachtingen helder zijn. We hebben het wat op zijn beloop gelaten.

Zakelijk en privé zijn bij agrarische familiebedrijven nog sterker met elkaar verweven dan bij familiebedrijven in andere sectoren. Het hele gezin woont of woonde tenslotte op de boerderij en werkt of werkte mee in het bedrijf; van het voeren van kalveren en het melken op zondag tot het timmeren van hekken. Het is of was hun thuis. Hoewel het gebruikelijk is dat kinderen een gelijkwaardig deel van de erfenis ontvangen, wordt de opvolging bij een gelijke financiële verdeling vaak lastig: de ouders moeten immers een woning en een pensioen aan het vermogen onttrekken, terwijl de overnemer vaak een enorme schuld op zich neemt en daarmee financiële ruimte nodig heeft om het bedrijf voort te kunnen zetten en in een inkomen te voorzien. Wanneer niet-opvolgende kinderen een gelijk deel van de erfenis opeisen, wordt de opvolging lastig. Het is dus van uiterst belang dat in het opvolgingsproces **alle** familieleden goed geïnformeerd worden, ook over de financiële implicaties, en dat zij zich in elkaars perspectief kunnen verplaatsen. Alleen dan kunnen er in goed overleg duidelijke afspraken aangaande de opvolging worden gemaakt. Hiervoor zijn goede gesprekken met alle familieleden noodzakelijk. Ook met de broers en zussen en eventuele partners die niet opvolgen, omdat de opvolging ieder familielid aangaat.

Bedrijfsopvolging is een project voor de **hele familie** en biedt tegelijkertijd een kans om samen als familie te groeien. Deze positieve houding betekent zeker niet dat we de complexiteit en de risico's van bedrijfsopvolging onderschatten. Maar door alle facetten van de bedrijfsopvolging gezamenlijk op te pakken, kunnen families nader tot elkaar komen.

Uitgangspunten van dit werkboek zijn daarbij:

- Een succesvolle bedrijfsopvolging is voor iedere familie een uitdaging en iedere familie stelt andere voorwaarden aan de gewenste uitkomst. Door bij aanvang van het opvolgingsproces de behoeften en belangen van individuele familieleden goed te inventariseren, kunnen veel problemen en misverstanden voorkomen worden. Door gezamenlijk knelpunten op bedrijfs- en familieniveau te identificeren, ontstaat er meer betrokkenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Bedrijfsopvolging is geen lineair proces van stapjes die elkaar opvolgen. Families moeten ruimte plannen voor eventuele aanpassingen in het proces. Soms moeten afgeronde stappen namelijk opnieuw bekeken worden door veranderde omstandigheden, verkeerde keuzes of een gebrek aan kennis. Hierdoor kan de opvolging anders verlopen dan gepland. Het is dan niet erg om zaken opnieuw tegen het licht te houden en deze als familie samen te bespreken.

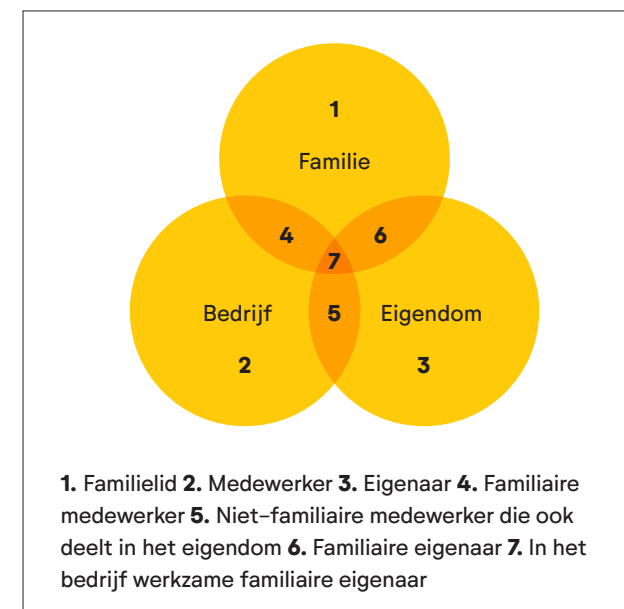
- Families moeten in het proces van bedrijfsopvolging zelf de regie bewaken. Door eerst zelf aan de slag te gaan met sociaal-emotionele kwesties en andere knelpunten in de bedrijfsopvolging, kan er, wanneer dat nodig blijkt, veel gericht advies ingewonnen worden. Daarnaast kunnen technische en juridische documenten (zoals een maatschapscontract of een testament) specifiek worden afgestemd op de familiesituatie.

2.1 Driecirkelmodel

In de inleiding kwam al naar voren dat in agrarische bedrijven de betrokkenheid van de familie heel groot is. Ieder familielid heeft in het opvolgingsproces zijn of haar eigen belangen, verwachtingen en waarden. Deels worden deze bepaald door de manier waarop dit familielid betrokken is bij het bedrijf.

Het driecirkelmodel van Tagiuri & Davis (1996) wordt vaak gebruikt om deze betrokkenheid in beeld te brengen. Het model is gebaseerd op de systeemtheorie en geeft aan dat er bij familiebedrijven sprake is van drie systemen die elkaar in meerdere of mindere mate overlappen: familie, bedrijf en eigendom. Overlap ontstaat doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen. Deze rollen zijn in het model aangeduid met cijfers:

Figuur 1: Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)



Ieder systeem heeft een eigen logica en specifieke belangen en waarden. Het belang van de familie is bijvoorbeeld vooral om eenheid en harmonie te waarborgen. Voor de eigenaren is bijvoorbeeld de waardeinstijging of -daling van het bedrijf en de grond belangrijk, en bij het bedrijf staan continuïteit en rentabiliteit centraal. Die belangen kunnen complementair aan elkaar zijn, maar ze kunnen ook botsen. Hoe verhoudt bijvoorbeeld een waardeinstijging van het eigendom zich tot harmonie in de familie, vooral in een opvolgingsproces waarbij de gunfactor essentieel is?

Binnen iedere cirkel kunnen verschillende adviseurs betrokken zijn. Families kunnen bijvoorbeeld coaches inzetten. Bij eigendom spelen vaak banken, notarissen en fiscalisten een adviserende rol en de bedrijfsvoering kan worden ondersteund door (onder andere) consultants en accountants. Een familiebedrijvenadviseur bevindt zich op het snijvlak van deze drie cirkels en betreft dus alle cirkels in zijn of haar advisering en begeleiding.

🔗 **Doe nu opdracht 1 en opdracht 2**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 1 // Individuele denk-opdracht – wat zijn mijn waarden bij de verschillende rollen die ik heb?

Doel
Inzicht creëren in je waarden

Je bent in meer of mindere mate betrokken bij het agrarische bedrijf. In paragraaf 2.1 is het model met de rollen van Tagiuri en Davis beschreven. Elke positie kent zijn eigen logica, kernwaarden en belangen, die door elk familielid op zijn of haar eigen wijze worden gekleurd. In deze oefening analyseer je in elke rol die je hebt a) welke kernwaarden aanwezig zijn en b) hoe belangrijk deze voor je zijn.

Vul het werkblad individueel in.

Opdracht 2 // Cirkels in beweging

Doel
Met deze opdracht krijg je inzicht in de manier waarop de rollen zijn verdeeld in het familiebedrijf en hoe deze gaandeweg het opvolgingsproces verschuiven.

Benodigdheden

- Ieder meespelend familielid heeft de uitkomsten van opdracht 1 bij zich.
- Per deelnemer een werkblad.
- Fiches/pionnen/andere kleine spullen die kunnen dienen als pion.
- Elk familielid heeft zoveel fiches/pionnen als hij of zij rollen heeft. Dit aantal is bepaald tijdens opdracht 1.

Het driecirkelmodel helpt om **bedrijfsrollen** te onderscheiden van rollen in de **familie**: *praat ik nu als zoon (familie) of als niet-overnemer (eigendom en bedrijf)? Hoe sta je hierin als schoonzoon (familie) of als partner van de overnemer (eigendom en bedrijf)? Ben ik nu als moeder (familie) aan het bemiddelen om de harmonie te bewaren, of kan ik vrijuit spreken als overdrager (bedrijf en eigendom)?*



Moeder: We willen het voor iedereen zo goed mogelijk regelen. Voor onze overnemende zoon, voor de andere kinderen en ook voor onszelf. Het gaat over een flink vermogen. Voor het bedrijf zal een prijs moeten worden vastgesteld. Die prijs bepaalt onze financiële polsstok als we gepensioneerd zijn, maar ook welk deel van ons vermogen vererfd kan worden aan de andere kinderen.

Het driecirkelmodel is een **statische** weergave van posities in een bepaalde situatie op dat specifieke moment. Bij een bedrijfsopvolging komen deze posities in **beweging**: het bedrijf krijgt gaandeweg een nieuwe eigenaar, de overdragers trekken zich terug uit de dagelijkse operatie en het familiesysteem groeit door de komst van partners en door gezinsuitbreiding. En naast de ontwikkelingen die zichtbaar worden in het driecirkelmodel zijn er nog veel meer veranderingen denkbaar die van invloed zijn op een bedrijfsopvolging: één van de kinderen blijft op de boerderij wonen, overdragers moeten kapitaal aan het bedrijf onttrekken voor een woning en een pensioen, niet-overnemende kinderen moeten de opvolging gunnen, enzovoort. Om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen, zijn familiegesprekken van groot belang.

In het volgende hoofdstuk gaan we verder met de scan; deze geeft (idealiter) per individu inzicht in de mogelijke knelpunten die worden voorzien met betrekking tot de bedrijfsopvolging. Op basis van de uitkomsten kunnen de familieleden gezamenlijk bepalen welke onderwerpen met elkaar besproken moeten worden om de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging zo groot mogelijk te maken.

3. De scan en hoe deze te gebruiken?

In dit hoofdstuk introduceren wij een uit 30 stellingen bestaande scan, die we op basis van de uitgevoerde interviews binnen dit project hebben ontwikkeld. Dit betreft een individuele voorbereiding op het gesprek over de bedrijfsopvolging dat alle betrokken familieleden met elkaar voeren. De scan is gerangschikt naar vijf thema's: wonen en samenleven, in gesprek gaan en blijven, delen en gunnen, samenwerken en ondernemen, en klaarstomen en loslaten. In een opvolgingsproces overlappen deze thema's elkaar. Het werken met de scan geeft jullie als familie bepaalde invalshoeken die het familiegesprek structuur zullen bieden. Dit hoofdstuk beschrijft de werkwijze van de scan, die overigens is terug te vinden bij de werkbladen.

De scan wordt gebruikt als voorbereiding op het familiegesprek over bedrijfsopvolging en dient door ieder familielid individueel ingevuld te worden. Het doel is namelijk om ieder familielid kennis te laten maken met verschillende onderwerpen rondom de sociaal-emotionele aspecten van bedrijfsopvolging en vervolgens daarover na te laten denken. Om goed voorbereid een familiegesprek over bedrijfsopvolging in te gaan, is het belangrijk om voor jezelf vast te stellen wat je **eigen** belangen en prioriteiten zijn, zonder je daarbij vooraf te laten sturen door de belangen van anderen (je kinderen, broers en zussen, ouders of partners). Als je deze belangen en prioriteiten voor jezelf hebt vastgesteld en je daarin ook een rangorde hebt aangebracht, in termen van welke belangen meer of minder belangrijk voor jou zijn, dan kun je deze ook duidelijker naar voren brengen in het gesprek dat je met familieleden gaat voeren. Het is een soort stok achter de deur om ervoor te zorgen dat jouw belangen niet ondergesneeuwd raken in de discussie.

De scan bestaat uit verschillende stellingen. De familieleden geven hierbij aan of ze verwachten dat het onderwerp dat in de stelling naar voren komt wel of niet onderwerp van gesprek moet zijn bij de bedrijfsopvolging. Op basis van de uitkomsten van de scan kunnen de familieleden bepalen welke onderwerpen met elkaar besproken moeten worden in het gezamenlijke familiegesprek om de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging zo groot mogelijk te maken.

De stellingen die worden beantwoord met 'hier moeten we het beslist over hebben', moeten uiteindelijk allemaal een keer terugkomen in het familiegesprek. Ook de stellingen die worden beantwoord met 'hier moeten we het misschien over hebben' zouden moeten terugkomen in het familiegesprek, maar zijn minder urgent en hoeven daarom niet direct in het eerste gesprek aan de orde te komen. Ieder familielid maakt voor zichzelf een lijst met stellingen die urgent zijn ('hier moeten we het beslist over hebben') en brengt daarin een rangorde aan. Deze lijsten worden in het eerste familiegesprek naast elkaar gelegd en de familie kan vervolgens gezamenlijk vastleggen hoe groot de overlap in de lijstjes is. De stellingen die het vaakst op de lijstjes voorkomen, komen als eerste aan bod in het familiegesprek. Als er veel overeenstemming is over de onderwerpen, dan wordt de agenda korter. Liggen de lijstjes verder uit elkaar, dan wordt de agenda langer en zijn er meerdere gesprekken nodig om de stellingen te bespreken.

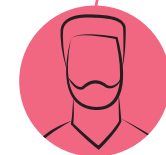
 **Vul nu de scan in**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Nadat alle familieleden bovenstaande scan hebben ingevuld (zie Werkblad Scan), gaan we in de volgende hoofdstukken nader in op de verschillende thema's die in de scan aan bod zijn gekomen. Door de opdrachten in de hoofdstukken uit te voeren, krijgen jullie als familie meer inzicht in de problemen die een rol kunnen spelen in relatie tot de bedrijfsopvolging.

4. Wonen en samenleven

In veel gevallen woont en leeft het gezin op de boerderij. De kinderen groeien er op, ieder helpt een handje mee, aan de keukentafel wordt gezellig gegeten, in de woonkamer worden spelletjes gedaan of wordt er televisiegekeken, verjaardagen worden gevierd, vriendjes en vriendinnetjes lopen af en aan, enzovoort.

Iedere familie heeft een bepaalde samenstelling, die kan bestaan uit een vader, moeder, zoon, dochter, partners, schoonouders, stiefouders, kleinkinderen, grootouders. Ieder vervult zijn of haar eigen rol, zowel in de familie (zoals een verbinder, luisterend oor of bedenker van ideeën), als in het familiebedrijf, (zoals eigenaar, bedrijfsleider of manusje-van-alles).



Overnemer: Toen ik op de basisschool zat, was ik al aan het meehelpen. Op de middelbare school keek ik echt wel om me heen naar andere opleidingen. Maar het werd de Landbouwschool, want ik wilde in de sector blijven en uiteindelijk het bedrijf overnemen. Eigenlijk praat je daar niet over in het gezin. Het is niet zo dat er opeens een dag was waarop ik zei: "Pa, ik wil boer worden."

Normaal gesproken verlaten opgroeiende kinderen op een gegeven moment hun ouderlijk huis, terwijl hun ouders daar blijven wonen. Omdat bij agrarische familiebedrijven het woonhuis veelal op of bij het erf van de boerderij gelegen is, loopt wonen en werken door elkaar heen. Soms verlaten de ouders het erf en gaan in een huis in het nabijgelegen dorp wonen, maar soms blijven ouders ook op het erf wonen; in dezelfde of een andere woning als de nieuwe generatie. Het originele 'thuis' gaat in veel gevallen naar de overdrager. Het moment van verhuizing en hoe die verhuizing vorm moet krijgen, is vaak een complex onderwerp van gesprek in het opvolgingsproces. Het is belangrijk om samen een goede afweging te maken en te bespreken of de overnemer eerst beter elders kan gaan wonen, of dat het misschien het handiger is dat de overnemer meteen op de boerderij gaat wonen. Ook belangrijk daarbij is te bespreken aan welke termijn(en) wordt gedacht.



Vader: Als kind zei hij dat hij altijd bij ons op de boerderij zou blijven wonen. Maar later zei hij: "Ik blijf hier wonen, jullie gaan eruit." De gesprekken daarna gingen wat grappend. Dan zeggen wij: "Goh, wij bepalen wanneer we van de boerderij afgaan en dat is voorlopig nog niet."



Overnemer: Eerst ga je in maatschap en bouw je langzaam vermogen op. Dan koop je een huis. En dan komt het moment dat je als het ware wisselt, dus ik kom op de boerderij en mijn ouders gaan eruit. Ik vraag ze wel eens hoe ze willen wonen en wanneer dat gaat gebeuren. Ik maak wel eens grapjes dat ik ze het huis uitschop.



Partner overnemer: Hij heeft zoiets van: "Als mijn ouders niet binnen nu en twee à drie jaar van de boerderij af willen, dan gaan we eerst samenwonen." Dat vind ik zonde van het geld. Dan kunnen we toch beter even wachten? En direct op de boerderij?



Moeder: Ik denk dat het beter is dat hij eerst in een ander huis gaat wonen. Huur en vaste lasten betalen, zodat je weet wat dat is. Het is niet goed dat je alles cadeau krijgt in het leven. Ik heb ook best hard gestreden om het zo te krijgen zoals ik het nu heb. Mijn zoon is beslist geen luie jongen, het is een doorzetter met veel verantwoordelijkheidsgevoel. Ik gun hem best veel.



Broer of zus van overnemer: Wij wonen allemaal nog op de boerderij. Ik denk dat mijn broer eerst op zichzelf gaat wonen en hierheen komt om te werken. En dat hij hier komt wonen als wij allemaal de deur uit zijn. Dat lijkt me het beste. Dan kan mijn vader blijven werken tot mijn broer het helemaal overneemt.

Als de overnemer en zijn of haar partner de boerderij betrekken, is dat hun thuis. Vaak moeten de gezinsleden, die altijd op de boerderij hebben gewoond, daar wel aan wennen. Vooral als er allerlei zaken worden veranderd in of rond hun voormalige thuis. Denk aan een nieuwe keuken of een nieuwe badkamer; zaken die eigenlijk heel normaal zijn bij een verhuizing. Omdat de boerderij 'in de familie blijft', zijn familieleden geregeld getuigen van deze eventuele veranderingen.

Na de opvolging vormt de boerderij de woon- en werk-omgeving van de overnemer, diens partner en hun gezin. De overige gezinsleden kunnen nog wel een thuisgevoel hebben bij de boerderij. Het is belangrijk om hier open met elkaar over te praten als familie en samen goede afspraken te maken over wat er wel en niet mogelijk is.



Vader: Kijk, zo'n deur zat er al in toen ik een klein jongetje was. Maar ja, wat gaat onze zoon doen? Als die zegt: "Die deur gaat er uit." Dat is dan even slikken.



Overnemer: Ik had een heg uit de grond getrokken, want die zat me in de weg. Maar mijn broers en zussen waren ont-hutst en riepen: "Wat doe je nou?!"



Moeder: Degene die het bedrijf overneemt, moet de ruimte krijgen, en wij moeten die ruimte geven. Maar de overnemers moeten zich realiseren dat het voor de rest van de familie even wennen is als dingen helemaal anders worden gedaan. En dat kan om heel praktische dingen gaan. Kijk, ik houd erg van tuinieren. Ik kan me voorstellen dat onze schoondochter er niet zoveel tijd in wil steken. Dat moet ik loslaten, maar ik zou het erg vinden als alles zou verrommelen. Als ik nu in de tuin werk, doe ik dat al zodanig dat het in de toekomst minder werk wordt. Je staat bij een overname niet direct stil bij dit soort dingen, maar ze vormen toch een extra risico op wrijving. Zulke dingen zouden ook een plekje in familiegesprekken moeten krijgen.



Broer of zus van overnemer: Ik zou mijn broer adviseren om eerst op zichzelf te gaan wonen, samen met zijn vriendin. En dan pas naar de boerderij. Want dat kan voor de wederhelft best heftig zijn. Het is immers de ouderlijke woning van haar vriend, waar hij altijd woonde, waar het altijd ging zoals het ging, dus waarom zou hij dat veranderen?

Het is belangrijk om stil te staan bij de functie van de partner in het boerenbedrijf en daar goede afspraken over te maken. Wordt van de partner verwacht dat hij of zij meewerkt op de boerderij, of juist niet? En hoe staan de betrokkenen tegenover activiteiten van de partner buiten het bedrijf? En niet onbelangrijk, wat wil de partner zelf? En als de partner niet wenst deel te nemen in het bedrijf, welke positie, rechten en plichten heeft de partner dan ten aanzien van het bedrijf? (Zie Kader 2).

Kader 2: de positie van de partner van de overnemer

'Ik ben met mijn schoonouders getrouwd'. Zo beschrijft een partner van een overnemer een gesprek over de huwelijksvoorwaarden in bijzijn van haar schoonouders. Doordat ouders en zoon met elkaar in de maatschap zitten heeft het huwelijk gevolgen voor het bedrijf. Het is daarom niet ongebruikelijk dat maten elkaar hierbij betrekken.

Ook kan het zijn dat een geldverstrekker eist dat de partner van de overnemer moet tekenen wanneer een lening aangegaan wordt door het bedrijf. Daarnaast komt het ook voor dat partners vanuit hun eigen vermogen een lening verstrekken aan het bedrijf. Tot slot zien we dat veel partners indirect bedrijfsinvesteringen financieren, doordat een groot deel van de inkomsten uit de agrarische onderneming wordt geïnvesteerd terwijl het inkomen van de partner wordt gebruikt voor de dagelijkse gezinsuitgaven. Wanneer de partner geen onderdeel is van de maatschap kan dat tot ongelijke verhoudingen leiden omdat de partner bij een scheiding geen aanspraak maakt op het opgebouwde vermogen in het bedrijf.

Vanuit het perspectief van de partner van de overnemer is het dus niet genoeg om te zeggen 'ik hoor het wel als jullie eruit zijn met elkaar', of andersom dat ouders en de overnemer zeggen, 'je hoort het wel als wij eruit zijn, daar hoeft je je niet mee te bemoeien'. Een huwelijk of geregistreerd partnerschap heeft namelijk gevolgen voor de boerderij wanneer de opvolging plaatsvindt, en de boerderij heeft gevolgen voor de partner. Het is daarom verstandig om met elkaar het gesprek aan te gaan over de bovenstaande zaken en alles goed vast te leggen.



Overnemer: Ik vind het belangrijk dat mijn vriendin haar eigen werk heeft. Als ik thuis ben, dan hoeft het niet alleen over de boerderij te gaan. Het is goed om het even ergens anders over te hebben.



Partner overnemer: Een eigen baan vind ik belangrijk. Ik wil blijven werken én me blijven ontwikkelen. Ik weet dat ik daarnaast ook boerin ben en weet wat dat inhoudt. Ik ben immers zelf ook opgegroeid op een boerderij.



Moeder: Als hij een gezin krijgt, zal het ingewikkelder worden. Je moet goed aandacht aan je gezin blijven geven, maar soms moet een gezin zich schikken voor het bedrijf. Het kan zijn dat je een leuk uitje hebt gepland en net dan moet een koe kalven. Dan kun je niet zeggen: "Die koe redt zich wel."

Vaak blijven de overdragers na hun verhuizing samenwerken met de overnemer. Ze komen dan dagelijks naar de boerderij, die vroeger hun woonomgeving vormde. Mogelijk heeft de overnemer inmiddels medewerkers in dienst genomen of komen er regelmatig loonwerkers over de vloer. Het is dan van groot belang om afspraken te maken over de plek waar werkbesprekingen en pauzes worden gehouden. Voorheen kan dat de keuken zijn geweest. Maar misschien moet nu naar een nieuwe vorm worden gezocht, omdat de keuken deel uitmaakt van het woongedeelte van de overnemer en diens partner en gezin.



Overnemer: Als ouders van de boerderij af zijn, komen ze vaak nog elke dag op het fietsje naar de boerderij om mee te helpen. Het is lastig voor hen om de boerderij los te laten. Opeens is het hun bedrijf, hun keuken, hun woning niet meer. Maar ook voor de partner is het lastig. Schoonvader die elke dag op de koffie komt, bijvoorbeeld. Wat doe je dan?



Broer of zus van overnemer: Ik vind het heel leuk dat de boerderij in de familie blijft. Mijn vader heeft de boerderij van mijn opa overgenomen. Misschien krijgt mijn broer wel een zoon of dochter, die het weer overneemt. Als je hier dan over twintig jaar kijkt, dan zie je dat het allemaal een beetje veranderd is. Maar dat het nog wel van ons is.

Vaak wordt er pas gepraat over al deze zaken als er irritaties zijn ontstaan. Het vooraf bespreken van deze thema's kan deze ergernissen voorkomen of verminderen. En dat vraagt om tijd, aandacht én regelmatige gesprekken. Dat kan om de keukentafel, of, zoals een niet-overnemende broer of zus: "Niet als vergadering, maar als gezellig etentje." In ieder geval is het belangrijk om als familie afspraken te maken over de plaats, vorm en frequentie van familiegesprekken en over de vele zaken die met de bedrijfsopvolging te maken hebben.



Broer of zus van overnemer: De boerderij voelt als thuis, dus ik stel me voor dat ik dingen kan opslaan in de schuur, als dat nodig is. Maar het zou zonde zijn als we daar een minder goede band door krijgen.



Doe nu opdracht 3
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 3 // Plattegrond van de boerderij

Doel

een gesprek voeren over de boerderij en het erf, om inzicht te krijgen in hoe deze (bijzondere) plek door iedereen ervaren wordt.

Benodigdheden:

- Een groot vel papier.
- Post-its (voor elk familielid dat meedoet 4 post-its).
- Pennen en stiften.

In dit hoofdstuk is het thema wonen en samenleven aan bod gekomen en hebben jullie kennis gemaakt met de dilemma's die zich rondom dit thema tijdens de bedrijfsopvolging kunnen voordoen. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het volgende thema: in gesprek gaan én in gesprek blijven.

5. In gesprek gaan én in gesprek blijven

Een bedrijfsopvolging gaat de hele familie aan. Niet alleen vanwege de financiële verdeling, maar ook door de sociaal-emotionele aspecten die hierbij een rol spelen. Het is daarom van groot belang dat familieleden samen tot goede oplossingen komen om de opvolging mogelijk te maken en deze naar ieders tevredenheid te laten verlopen. Daar zijn goede, open gesprekken voor nodig, waarin ieder familielid zich gehoord en serieus genomen voelt.

In gesprek gaan en blijven is meestal gemakkelijker gezegd dan gedaan. Agrarische families die wij spraken, geven unaniem aan dat het niet gemakkelijk is om over de bedrijfsopvolging te praten. Terwijl goede communicatie een noodzakelijke randvoorwaarde is voor zowel een goed functionerend gezin als een succesvolle bedrijfsopvolging. Denk maar eens na of er bij jullie in de familie iemand is die doorgaans het initiatief neemt voor een gesprek. Wie hoort het gesprek te beginnen volgens de anderen? Op welk moment zou dat moeten gebeuren? Over welke onderwerpen moet je het hebben? Wie heeft inspraak en wie wordt alleen geïnformeerd? En wie moeten er allemaal meedoen aan de gesprekken? In welke stadia van het bedrijfsopvolgingsproces zouden die gesprekken moeten worden gevoerd? En welk doel heeft het gesprek: gaat het om vooraf bespreken van bepaalde zaken, om de aanwezige familieleden alleen in te lichten, of om het vragen van een akkoord voor genomen stappen? Allemaal vragen waar je vooraf als familie over na zou moeten denken.

Gesprekken over bedrijfsopvolging bij agrarische familiebedrijven zijn veel complexer dan bij familiebedrijven in andere sectoren, omdat er met een bedrijfsopvolging in de agrarische sector enorme bedragen gemoeid zijn, de gunfactor van niet-opvolgende kinderen nodig is, en er sprake is van een overlap tussen wonen en werken.



Moeder: Als er maar gepraat wordt. Van alles speelt mee. Ben je gewend om te praten? Wat is je karakter? Los je dingen op door je zwijgend op het werk te storten? Denk je na over hoe je het wilt?



Moeder: Ik denk dat we met z'n drieën het initiatief moeten nemen voor een familiegesprek, dus mijn man, ik en onze zoon.



Vader: Er zit wel een weging in de toekomstige gesprekken over bedrijfsopvolging. De belangen van ons gezin, dus van mijn vrouw, mij en onze kinderen, wegen zwaarder dan die van hun partners.



Broer of zus van overnemer: Ik vind dat mijn ouders het initiatief moeten nemen voor de familiegesprekken, want mijn broer, die de boerderij gaat overnemen, is één van ons.



Broer of zus van overnemer: Ik vind dat de gesprekken vooral ons als gezin aangaan, dus niet met onze relaties erbij.



Overnemer: Niemand moet het gevoel krijgen dat hij niet eerlijk behandeld wordt bij de overname. Je kunt gedoe voorkomen als je met elkaar praat, en als iedereen duidelijk aangeeft wat hij wil. Dan moet je kijken of dat realistisch is. En als het niet kán, dan moet je het uitleggen tot diegene ook instemt.

Hoe er binnen families wordt gepraat, is vaak een kwestie van gewoonte. In de ene familie wordt uitgebreid gepraat over van alles wat met het bedrijf en de bedrijfsopvolging te maken heeft. In de andere familie zijn het vooral de overdrager en overnemer die zaken bespreken. In de ene familie komen onderwerpen terloops ter sprake, terwijl in een andere familie er gesprekken plaatsvinden aan de hand van een lijstje met thema's. Soms wonen alle familieleden nog thuis of dicht bij elkaar in de buurt, terwijl in een ander geval de leden verspreid over het land of zelfs verder weg wonen. Ook ervaringen en religieuze waarden kleuren de communicatiecultuur. En zo zijn er nog vele verschillen te noemen. Ieder familielid heeft zijn of haar eigen perspectieven, wensen, belangen, twijfels, emoties en vaak ook rollen binnen de familie en/of het familiebedrijf, van waaruit hij of zij communiceert.

Communicatie is de basis van een goed gesprek. Communice-
ren betekent het *in verbinding uitwisselen van informatie: meningen, boodschappen, ideeën, ervaringen en gevoelens*. Het gaat om praten, luisteren en oog hebben voor elkaar. Het gaat niet alleen om de woorden, maar ook om de toon waarop dingen worden gezegd, en zelfs om lichaamshouding en gezichtsuitdrukking. Communiceren gaat om gelijkwaardigheid; elkáár dingen vertellen, naar elkáár luisteren, met de bedoeling en de bereidheid elkaar te begrijpen en samen verder te komen.

Kader 3: Communicatie

Op het internet staan veel communicatietips over hoe je goede gesprekken kunt voeren, zoals OMA thuislaten, ANNA meenemen, het smeren van NIVEA en wees een OEN. Dergelijke afkortingen zorgen naast verduidelijking vaak ook voor humor in het gesprek.

- **OMA** thuislaten betekent het vermijden van (ongevraagde) Oordelen, Meninge(n), Aannames en adviezen. Natuurlijk heb je een mening over een gang van zaken, maak je plannen op grond van beoordelingen, en heb je adviezen vanuit je kennis en ervaring. Wat hier bedoeld wordt, is dat je die meningen en adviezen niet gaat ‘opdringen’. Het gaat om het uitwisselen ervan.
- **ANNA** houdt in: Altijd Navragen, Nooit zomaar Aannemen dat je wel snapt wat de ander bedoelt. Aannames zorgen vaak voor misverstanden. Het is altijd beter om meteen na te vragen wat iemand bedoelt, dan tijdens een ontstaan conflict te moeten constateren: “Oh, bedoelde je dat?” of “Nou, ik dacht dat dat wel duidelijk was.”
- **NIVEA** betekent Niet Invullen Voor Een Ander.
- Een **OEN** zijn staat voor Open, Eerlijk en Nieuws-gierig.

Luisteren heeft veel invloed op de kwaliteit van de communicatie en de onderlinge relaties. Door goed te luisteren krijg je meer informatie, begrijp je de anderen beter en laat je respect zien. Door goed te luisteren en door te vragen voorkom je bovendien misverstanden. Dat doorvragen kan in zinnen als “Als ik je goed begrijp...”, “Wat bedoel je daar precies mee?” of “Kun je een voorbeeld geven, dan snap ik het beter, denk ik.” Heel vaak wordt er geluisterd *om te kunnen reageren*, maar in een goed gesprek gaat het eerst om luisteren *om te begrijpen*. Door goed te luisteren en door te vragen ontstaat een goed draagvlak, waarop afspraken en oplossingen kunnen worden ontwikkeld die door iedereen worden ondersteund.

- Kortom, dit zijn de ingrediënten voor een goed gesprek:**
- Iedereen neemt er de tijd voor en heeft de intentie samen een goed gesprek te voeren om uiteindelijk samen goede plannen en afspraken te maken.
 - Het is belangrijk om actief te luisteren, respect te tonen voor de standpunten van anderen en de moeite te nemen je daarin te verplaatsen.
 - Ook gelijkwaardigheid en veiligheid, dus het kunnen zeggen wat je op je hart hebt, zijn essentieel.
 - Wees je bewust van lichaamshouding en gezichtsuitdrukking; die kunnen in positieve zin anderen ruimte geven of in negatieve zin juist anderen dicht laten slaan.
 - En... wees je bewust van je rollen (overnemer, overdrager of niet-overnemer, maar ook: vader, moeder, zoon, dochter, of partner).

 **Doe nu opdracht 4**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 4 // Waarden en wensen

Doel
het inventariseren van onderwerpen die gezamenlijk besproken moeten worden.

Verzamel samen zoveel mogelijk waarden en wensen. Zoals: iedereen moet meebeslissen, de keuken moet zoveel mogelijk in de oude staat blijven, de harmonie in het gezin gaat voor alles, iedereen moet wat water bij de wijn doen, we moeten er allemaal voor zorgen dat het boerenbedrijf toekomst heeft, enzovoort.

Een bedrijfsopvolging gaat álle familieleden aan. Het is daarom belangrijk om stil te staan bij wie ‘de betrokkenen’ zijn bij een bedrijfsopvolging. Samen moet bepaald worden wie deelneemt aan de familiegesprekken. Ook moet bepaald worden op welke momenten de familiegesprekken plaatsvinden en wie daarin de regie neemt. In de ene familie is dat de overdrager, in een andere familie vinden de familieleden dat de overdrager de regie zou moeten nemen, maar gebeurt dat in de praktijk niet.

Kader 4: Stappenplan agrarische bedrijfsopvolging

In een voorgaand onderzoek over agrarische bedrijfsopvolging, dat door Hogeschool Windesheim en partners werd uitgevoerd, bleek dat families behoefte hadden aan houvast in het opvolgingsproces. Daarop werden de volgende twaalf aanbevelingen geformuleerd:

1. Betrek de niet-opvolgers en partners bij de opvolgingsgesprekken

In de praktijk worden de gesprekken over de bedrijfsopvolging meestal gevoerd tussen de overdrager en opvolger. Het is echter heel belangrijk om ook de niet-opvolgers en partners bij het bedrijfsopvolgingsproces te betrekken. Immers, zij maken deel uit van de familie die op het bedrijf woont, woonde, of gaat wonen. Zorg er daarbij voor dat iedereen voldoende geïnformeerd is.

2. Werk samen aan vertrouwen in de opvolger

Laat als opvolger zien dat je gemotiveerd bent en volledig voor het familiebedrijf wilt gaan. Laat als overdrager en niet-opvolgers zien dat jullie voldoende vertrouwen hebben in de opvolger. Werk op deze manier samen aan vertrouwen.

3. Spreek je respect voor elkaar uit

Laat zien dat je respect hebt voor wat andere gezinsleden bijdragen aan het familiebedrijf en het gezin, en spreek dat ook uit. Toon hierbij voldoende belangstelling voor wat er zich afspeelt buiten het familiebedrijf. Dit draagt positief bij aan de onderlinge communicatie.

4. Verplaats je in elkaars rollen en belangen

Besteed voldoende aandacht aan de verschillende rollen en belangen van iedereen. Probeer je in elkaar in te leven en elkaar te begrijpen. Denk samen ook na over welke rol iedereen in de toekomst zal krijgen.

5. Besteed voldoende aandacht aan emoties

De verschillende rolwisselingen kunnen met emoties gepaard gaan. Besteed daar samen aandacht aan. Dat geldt ook voor zogenaamd ‘psychologisch eigendom’. Ook ouders en niet-opvolgers hebben immers een emotionele binding met de locatie en het bedrijf.

6. Zorg voor open communicatie naar iedereen

Zorg ervoor dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van wat er speelt rond de bedrijfsopvolging. Informeer

7. Organiseer regelmatig een familie-overleg

Betrek iedereen bij het proces door bijvoorbeeld eens per maand een familie-overleg te organiseren. Het is handig om van tevoren gespreksonderwerpen te verzamelen en een agenda op te stellen. Maak notulen, zodat iedereen later terug kan lezen wat er is besproken.

8. Beschouw de opvolging als een langzaam proces

Een opvolging is niet een ‘eenmalige handtekening’, maar een proces dat wel vijf tot tien jaar kan duren. Praat in de opvolgingsgesprekken dus over meerdere jaren. Spreek duidelijke regels met elkaar af en bespreek de rollen van alle betrokkenen.

9. Bedenk een plan voor het ‘loslaten’

Denk na over het vinden van een nieuwe levensinvulling voor de overdragers na de opvolging, zodat zij het bedrijf kunnen ‘loslaten’. Spreek met elkaar af in hoeverre overdragers in de toekomst worden betrokken bij de besluitvorming.

10. Gebruik een spelvorm om belangrijke zaken bespreekbaar te maken

Met een spelvorm ontstaat vaak in een gesprek een luchtige sfeer waarin iedereen zijn of haar zegje kan doen. Maak daarom tijdens de familie-overleggen gebruik van spelvormen om belangrijke onderwerpen bespreekbaar te maken.

11. Leg afspraken met elkaar vast

Bekijk en bespreek alle mogelijke zaken en alternatieven die bijdragen aan een goede balans tussen familie en bedrijf. Leg daarna met elkaar afspraken schriftelijk vast om eventuele meningsverschillen in de toekomst te voorkomen.

12. Zorg als dat nodig is voor een goede adviseur

Zorg eventueel voor een goede, onafhankelijke adviseur die familiegesprekken kan begeleiden en kan omgaan met de gevoeligheden en belangen van alle betrokkenen. Als conflicten zich voordoen, zoek dan een conflictbemiddelaar die het vertrouwen heeft van alle betrokkenen.



Moeder: Ik vind dat je het hele gezin bij de overname moet betrekken. We hebben tegen de kinderen gezegd: "Als je wat wilt weten, of een accountantsrapport wilt zien: geen probleem, zeg het maar." Wij als ouders, samen met onze zoon, moeten het initiatief voor een familiegesprek nemen. Er moet eerst duidelijkheid met z'n drieën zijn. Daarna moeten we het met de hele familie, plus aanhang, over de toekomst hebben. Alle financiën op tafel. De aanhang mag niet zoveel invloed hebben, maar ze moeten wel alles horen. Ze mogen gerust wat zeggen, maar de besluiten hangen daar niet van af.



Broer of zus van overnemer: Ik weet niet hoe lang mijn ouders nog door willen; een paar jaar? Dan komen de gesprekken wel. Nu zijn we nog niet zo ver, dus hoeveel zin heeft het dan om het er over te hebben? En als je er zelf over begint, is het ook net of je er achteraan zit. Dat ga ik niet doen.



Vader: Je moet open zijn in de keuzes die je maakt over de waardering. Je moet alle betrokkenen meenemen in het hele traject. En ze niet aan het eind confronteren met een voldongen feit dat ze voor akkoord moeten tekenen.



Partner overnemer: Kijk, bij zo'n overname komen veel financiële, juridische en fiscale dingen kijken, die veel gedoe kunnen opleveren. Dus je moet heel open en duidelijk over die dingen zijn en er goed over praten. Maar het ligt ook aan die andere broers en zussen hoe ze daar instaan. Willen ze betrokken worden? En hoe? Heel vaak komt er gedoe in de familie door geld.



Partner overnemer: De vader van mijn vriend moet de regie nemen. Misschien heeft iedereen wel dingen in zijn hoofd en wordt er gewoon niet gepraat. Zo'n overname is een grote stap. Niet dat de hele familie van tevoren moet meepraten. Mijn vriend en zijn vader moeten eerst alles zelf uitzoeken. En daarna vertellen ze dit aan de andere kinderen en aan de partners.

Daarnaast is het belangrijk om de onderwerpen te kiezen en na te gaan welke zaken er spelen in een bepaald stadium van een opvolgingstraject. Daarnaast wil de één vanaf het prille begin betrokken worden, terwijl een ander graag een plan voorgelegd wil krijgen om te bespreken. Het is dus belangrijk om na te gaan wie op welk moment bij het bedrijfsopvolgingsproces betrokken wil worden, op welke manier, en wie daarin de regie neemt. Een **stappenplan**, waarin alle kanten van het bedrijfsopvolgingsproces worden belicht, kan structuur bieden. Zo'n overzicht werpt ook een licht op mogelijke vragen die gesteld kunnen worden.



Overnemer: Een stappenplan is beslist handig als je in een traject van overname zit. Je werkt vanaf de start ergens naar toe. Het voorkomt dat je zomaar ergens begint en dat het dan fout gaat.



Moeder: Als dingen op papier staan, of in een stappenplan, dan denk je daar over na en praat je erover. Lezen we allemaal wel hetzelfde? Bedoelen we hetzelfde? En volgens het stappenplan speelt dit en dat ook nog allemaal; staan we daar bij stil?



Broer of zus van overnemer: Een handleiding is mooi. Het biedt een basis om vragen te stellen: "Ik heb dit en dat gelezen, hoe gaan we dat doen?" En je trekt iedereen gelijk.

Kader 5: Hoe worden beslissingen genomen?

Als het om besluitvorming gaat, wordt vaak gebruik gemaakt van de in 1969 door Sherry Arnstein ontwikkelde Participatieladder. Deze ladder heeft verschillende treden, oplopend van 'informer' tot 'samen beslissen'. De eerste twee treden zijn niet-interactief (dus zonder onderling overleg), de laatste drie treden zijn dat wel. Om tot een eerlijk bedrijfsopvolgingsproces te komen, is het van belang dat alle betrokkenen op de eerste vier treden van de ladder mee mogen doen. De laatste trede van de ladder (beslissen) is voorbehouden aan degenen die formeel de zeggenschap hebben.

- 1. Informeren:** degene die de gesprekken initieert en leidt (het 'hoofd') deelt op tijd en op een heldere, duidelijke manier mee hoe de zaken ervoor staan, wat er gebeurt en wat er staat te gebeuren.
- 2. Inventariseren of raadplegen:** het 'hoofd' verkent welke meningen en ideeën er leven over een bepaald thema, om daar bij de besluitvorming rekening mee te houden.
- 3. Brainstormen of adviseren:** alle betrokkenen krijgen in een vroeg stadium de gelegenheid om hun adviezen te geven over de te volgen stappen en uitkomsten daarvan.
- 4. Discussiëren:** alle betrokkenen zitten om de tafel en stellen samen binnen de gegeven kaders de te volgen stappen vast. De stappen worden samen uitgevoerd.
- 5. (Mee)beslissen:** gezamenlijk worden knopen doorgehakt over de gezamenlijk geformuleerde plannen. Iedereen is medeverantwoordelijk voor de uitkomsten.

Een goed gesprek vraagt om een sfeer waarin alle vragen welkom zijn. Vaak is het voor de overdrager en overnemer wel duidelijk welke thema's er spelen rond de bedrijfsopvolging, maar is dat niet het geval bij de niet-overnemers. Dikwijls hebben ze geen idee wat er bij een bedrijfsopvolging allemaal komt kijken, en weten ze dus ook niet wat ze mogelijk aan vragen kunnen stellen. Ook kan het zijn dat ze wel vragen hebben, maar dat ze die niet durven te stellen.

Familiegesprekken over bedrijfsopvolging vragen om de nodige kennis en inzichten bij de familieleden. Kennis over het financiële plaatje en de gunfactor daarin, kennis over de verdeling en hoe die plaats zou moeten vinden om de bedrijfsopvolging mogelijk te maken, en inzicht in de veelheid aan eigen en andermans belangen en wensen.



Vader: De kinderen hebben natuurlijk wel door hoeveel geld er in het bedrijf zit en dat er écht wel wat gegund moet worden. Anders is die overname niet mogelijk. Maar hoe en wat precies?



Broer of zus van overnemer: Ik vraag zelf niet zo naar de overname. Want als je er steeds naar vraagt, dan kan dat vervelend overkomen. Alsof je alles op de weegschaal legt; dat kan hebbertig overkomen. En we hebben het juist heel gezellig met elkaar. Dat wil ik zo houden.



Broer of zus van overnemer: Ik wil k niet alles weten, dan krijg je ook een beetje van: "Hij heeft meer gekregen dan wij." En misschien beschadigt dat de relatie. Mijn broer doet er ook zoveel voor en hij wil het zo graag. Dan gun ik het hem wel. En ik vind het heel leuk dat de boerderij in de familie blijft.



Broer of zus van overnemer: Ik weet heel goed wat het bedrijf waard is en wat mijn broer straks heeft en ik niet. Die gunfactor dus. En ik ga ervan uit dat er clauses opgenomen worden dat hij de zaak niet meteen verkoopt en casht. Rechtvaardig: het moet uit te leggen zijn. Transparant en bespreekbaar.

Soms worden de familiegesprekken over de bedrijfsopvolging om wat voor reden dan ook uitgesteld. In andere gevallen hebben families moeite met het voeren van gesprekken, of wordt er gewacht op iemand die de regie neemt. Soms is voor de overnemer de tijd rijp, maar geldt dat nog niet voor de overdrager.



Vader: Ik ben begin 50, maar mijn oudste zoon is al klaar om de boerderij over te nemen. Het leuke is dat alle kinderen nog thuis wonen. Zo kun je gemakkelijker met het hele gezin praten. Ze zien wat er allemaal gebeurt, maken mee aan welke stappen we denken. En ze zien dat hun broer de boerderij geregeld alleen draait. Het is zichtbaar.



Broer of zus van overnemer: Ik zie dat veel boeren einzelgänger zijn; die nemen hun eigen beslissingen en hoeven amper rekening te houden met anderen. Dan wordt communicatie op een gegeven moment ook niet je sterkste punt. Je hebt niet eens meer door dat jouw beslissingen effect hebben op anderen. Bij een bedrijfsopvolgingsproces moet je daar heel alert op zijn. Wat voor hen niet belangrijk is, kan voor hun vrouw of kinderen wél belangrijk zijn.

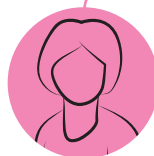
Daarnaast kunnen persoonlijke kwesties spelen die extra compliciteit brengen in een bedrijfsopvolgingsproces. Denk bijvoorbeeld aan een echtscheiding, jonge thuiswonende kinderen, grote schulden, twijfels over investeringen, de relatief jonge leeftijd van de overdrager, en/of wanneer het bedrijf grenst aan een natuurgebied. In dergelijke gevallen kan het maken van een goede keuze voor een adviseur, die gespecialiseerd is in agrarische bedrijfsopvolging, uitkomst bieden (zie hoofdstuk 9).



Broer of zus van overnemer: Het is belangrijk om goed te leren praten, zonder te veel emoties. Dat is natuurlijk altijd een beetje tricky met een boerderij, want hij is van opa geweest, of 'zo doen we het al vele generaties'. Dan moet je af en toe wat zakelijker zijn, misschien zelfs wat harder.



Partner overnemer: Tja, het zijn niet van die praters. Maar zo is het wel vaker in boerenfamilies. We zitten met z'n allen om tafel, maar dan wordt er gewoon een beetje gezellig gepraat, wat geintjes, wat ouwehoeren.



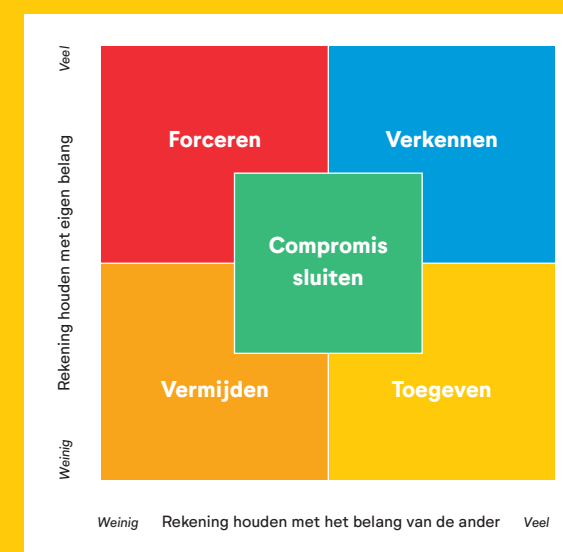
Moeder: Van mijn salaris buiten de boerderij doen we de huishouding en dat soort dingen, maar daar houd ik al jaren geld aan over. En dat storten we, ook vanwege de belastingen, in het bedrijf. Toen mijn man en ik samen de maatschap hadden, voelde dat goed. Maar nu voelt het dat ik dat geld ook aan onze zoon geef die het bedrijf gaat overnemen. Je wilt niemand voortrekken. Hoe verdeel je het eerlijk? Gunnen speelt een grote rol, maar op deze manier is het wel een heel groot cadeau, maar zo is het ook weer niet. Ingewikkeld vind ik dat. Tijd, geld, liefde, moeite; allemaal zijn ze in elkaar verweven. En onze zoon krijgt ook grote risico's. Ziektes, het weer, die strenge vorst van laatst, dag en nacht werken; dat is niet in geld uit te drukken. Dus moet je alles goed en open bespreken met elkaar. En ernaar streven dat je er allemaal een goed gevoel over hebt.

In de vorige hoofdstukken kwam het cirkelmodel van Tagiuri & Davis aan de orde, waarin wordt verbeeld dat (agrarische) familiebedrijven zich kenmerken door een overlap tussen familie, bedrijf en eigendom. Familieleden kunnen zich in één positie bevinden (en zijn dan niet werkzaam in het familiebedrijf, maar hebben ook geen eigenaarschap), maar ook in twee (bijvoorbeeld een familiale werknemer in het bedrijf) of drie (een in het bedrijf werkzame familiale eigenaar) cirkels. In die laatste twee gevallen krijgen familieleden te maken met overlap van posities, waarbij iedere positie weer specifieke belangen kent. Zo gaat het in de cirkel 'Familie' bijvoorbeeld meestal om harmonie en in de cirkel 'Bedrijf' om continuïteit. Deze belangen kunnen elkaar aanvullen, maar ook met elkaar botsen. Familieleden kunnen dan een intern conflict ervaren: "Als moeder wil ik alles verdelen onder alle kinderen, als bedrijfsleider gaat dat niet lukken."

Vanuit verschillende belangen kunnen de verschillende familieleden tegenover elkaar komen te staan. Dit hoeft echter niet direct te ontaarden in een conflict. Bij een bedrijfsopvolging is het juist heel belangrijk om eigen belangen, meningen en mogelijke oplossingen duidelijk in beeld te hebben en 'verschillen' daarin te erkennen. Dit vormt namelijk een stevig fundament voor de afzonderlijke familieleden en een gelijkwaardige start voor goede familiegesprekken.

Kader 6: Omgaan met conflicten

Thomas & Kilmann (1997) bieden een model dat inzichtelijk maakt hoe mensen omgaan met verschillen in mening en belang, en met dreigende conflicten.



Ze geven aan dat de ene persoon meer geneigd is op te komen voor zijn of haar eigen belang, terwijl de andere persoon meer belang hecht aan andermans belang. Ook kunnen personen zelf een spanningsveld ervaren tussen het zeker willen stellen van eigen belangen en het behoud van een goede sfeer en harmonieuze relaties. Thomas en Kilmann (1997) hebben dit spanningsveld in een assenstelsel geplaatst, met vijf verschillende stijlen:

Als Vermijder kom je noch voor jezelf op, noch voor andermans belangen. In feite onttrek je je aan de dialoog. Dit kan ook een voordeel hebben: je overziet vanaf een afstand wat er allemaal speelt, om op een later moment mogelijke oplossingen voor te stellen. Als Forceerder kom je vooral op voor je eigen belang. Dat doel is belangrijker dan de samenwerking en het belang van de ander. Als je weet dat jouw inbreng de enige juiste is, is het een goede strategie. Maar 'de manier waarop' maakt je niet geliefd bij de anderen. Als Toegever zorg je alleen voor de belangen van anderen en cijfer je jezelf weg. Het resultaat is dat anderen je aardig vinden, maar dat je je eigen doelen niet haalt. De strategie kan verstandig zijn als het resultaat niet zo belangrijk is en je de vrede wilt bewaren.

Als Verkenner ga je voor de win-win situatie. Zowel ieders belangen als een goede relatie staan centraal. Je onderzoekt, samenwerkend, rustig wat er allemaal speelt en brengt dit in kaart. Zo kunnen oplossingen gezocht worden die alle partijen een goed gevoel geven. Vaak is dat niet de oplossing waaraan je eerder dacht.

Als Compromis-sluiters zoek je een middenweg. Iedereen doet water bij de wijn. Het resultaat is dat niemand echt tevreden is. De strategie kan handig zijn als tijdelijke oplossing en als de belangen niet heel groot zijn.

Als er conflicten (dreigen te gaan) spelen neemt dikwijls één familielid een bemiddelende rol op zich of krijgt die rol toegeschoven. Vaak is dat de moeder. Als het gaat om conflicten in de samenwerking op het bedrijf, lopen bij een dergelijke bemiddeling de familierollen en bedrijfsrollen door elkaar. Dat kan voor alle partijen een valkuil vormen.



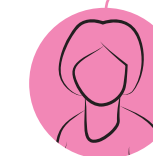
Vader: Mijn vrouw kan echt afstand nemen als er een conflict is tussen mij en mijn zoon en zeggen: "Jongens, wat gebeurt hier nou?!" Ze is een grote steun, eigenlijk een beetje de spil.



Broer of zus van overnemer: Als iets niet helemaal lekker loopt, dan is mijn moeder de bemiddelaar. Ze respecteert beide meningen en probeert om beiden weer dichterbij elkaar toe te brengen.



Broer of zus van overnemer: Mijn moeder kan goed luisteren. Ze stelt vragen waardoor je gaat nadenken. Dat is heel prettig, want soms kun je enorm in je eigen denkcirkel zitten. Zij kan die doorbreken. Ook naar mijn vader en broer toe. Mijn vader kan wel eens stug zijn en dan speelt mijn moeder een belangrijke rol. Zij vraagt aan mijn vader waarom hij iets vindt. Ook naar mijn broer toe. De communicatie tussen mijn vader en broer is soms kort en bot. Mijn moeder kan hen dan wat losser maken met rustige vragen, vooral naar het waarom van iets.



Moeder: Soms is dat wel lastig, dan zit ik er als moeder tussenin. Dan ben ik het met mijn man eens, maar ook met onze zoon. Dan treed ik wel eens op als mediator. Een enkele keer is het voorgekomen dat het mening tegen mening was, beiden met goede argumenten. Een patstelling. Toen heb ik gezegd: "We hakken een knoop door." De ene keer de één zijn zin, de andere keer die van de ander. Want als het doorgaat, komt dat de sfeer niet ten goede. En bij een overname moet je zulke dingen natuurlijk helemaal vermijden.

Bij conflicten in het opvolgingsproces is het van groot belang om, zoals eerder is aangegeven, onderscheid te maken in familiale-, bedrijfs- en eigendomsrollen. Het is belangrijk om afspraken te maken over welke procedures gevolgd worden bij (dreigende) conflicten. In hoofdstuk 7 (Samenwerken en ondernemen) komt aan de orde hoe afspraken over (onder andere) het omgaan met conflicten kunnen worden gemaakt en vastgelegd.

✓ **Doe nu opdracht 5 en 6**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 5 // Inventariseren hoe wij praten als familie

Doel
verkrijgen van inzicht in hoe wij als familie met elkaar praten.

Benodigheden

- Op het werkblad van opdracht 5 staan verschillende afbeeldingen. Knip ze uit. De plaatjes vormen aanleiding voor jullie gesprek.

Opdracht 6 // Conflictstijlenspel

Doel
hoe kan de familie beter leren omgaan met conflicten?

Vorbereiding

- Iedere deelnemer knipt de gekleurde conflictstijlkaarten uit (zie werkblad opdracht 6). Maak extra kopieën indien nodig. Leg ze op tafel, op zo'n manier dat iedereen ze kan zien.
- Knip de 21 situatiekaartjes uit (zie werkblad opdracht 6). Maak van de situatiekaartjes een stapel en leg deze met de tekst naar beneden op tafel.
- Kies voor elk familielid een pion/fiche/munt.

In dit hoofdstuk is het thema in gesprek gaan en blijven aan bod gekomen en hebben jullie kennis gemaakt met de dilemma's die zich rondom dit thema tijdens de bedrijfsopvolging kunnen voordoen. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het volgende thema: delen en gunnen.

6. Delen en gunnen

Bij een agrarische bedrijfsopvolging gaat het om het verdelen van eigendom. Daarbij moeten de niet-overnemers een deel van hun (latere) erfenis gunnen aan de overnemer. Bij een gelijke verdeling is de bedrijfsopvolging namelijk vaak niet haalbaar. Ook moet er een deel overblijven voor de ouders; voor een woning en een pensioen. Om goede familieverhoudingen te bewaren is het van groot belang om met alle betrokkenen open over deze thema's te praten. Centraal daarbij staan het inventariseren van meningen, brainstormen over mogelijkheden, en discussiëren over oplossingen. Het is belangrijk om vooraf afspraken te maken over de mate waarin ieder betrokken wil worden, de manier waarop dat moet gebeuren, en op welke momenten.



Overnemer: Je kunt het heel zakelijk bekijken. Dan is het een overeenkomst tussen de ouders en de overnemer. Maar dat gaat niet. Het is belangrijk dat er een gunfactor is van de andere kinderen en dat er openheid is. Dat iedereen vragen kan stellen en zijn zegje kan doen en dat daar begrip voor is. Alle belangen tellen mee. Dus ook dat het leuk is dat het bedrijf wordt voortgezet.



Vader: Je hebt het toch over een vermogen en voor het bedrijf zal een overnameprijs moeten worden vastgesteld. Die overnameprijs bepaalt dan in feite onze financiële polsstok als we gepensioneerd zijn, maar ook welk deel van ons vermogen vererfd kan worden naar de andere kinderen. Op een redelijke manier, zodat onze zoon ook de káns krijgt om het bedrijf voort te zetten.



Moeder: Ga écht even bij elkaar zitten en leg rustig alles uit: "Dit zijn de cijfers, dit is berekend, wat vinden jullie ervan, en wat wil je meer weten?" En praat dan: "Ik ben het er toch niet zo mee eens, want zo en zo." Praten, luisteren, uitleggen. En neem de tijd. Zo'n gesprek moet je niet onder het eten hebben.



Partner overnemer: Zolang er maar geen gedoe komt, vind ik alles prima. Dan mag iedereen alles hebben wat ze willen. Natuurlijk wil ik gelijk behandeld worden, dat wil iedereen, maar dat is niet echt mogelijk. Het gaat erom dat je zo gelijk mogelijk behandeld wordt. Dat niemand een streepje voor heeft bij de ouders.

Een bedrijfsopvolgingsproces is geslaagd als iedere betrokkene er met een goed gevoel op terug kan kijken. Iedereen is gehoord, alle belangen zijn meegenomen, de te nemen stappen zijn duidelijk uitgelegd en door iedereen begrepen. Iedereen heeft kunnen reageren, diverse scenario's zijn onderzocht, en er heerste een sfeer waarin, naast de bedrijfsopvolging en de bedrijfscontinuïteit, de nadruk op goede familieverhoudingen centraal stond.



Overnemer: Ik vind dat het zoveel mogelijk eerlijk verdeeld moet worden. En je moet ook naar andere dingen kijken, zoals het risico dat je neemt als overnemer. Het gaat om heel veel geld, maar ik krijg dat op naam; ik heb het niet. Dus de overnameprijs moet niet te hoog zijn. Het is allemaal van de bank. Dus ik moet geld lenen, met een boel risico, en als het fout gaat, staat niemand vooraan om mee te betalen. Dus duidelijke afspraken, weten wat iedereen eerlijk vindt, het eens zijn. En mijn ouders hebben de zwaarste stem, het is hun geld.



Broer of zus van overnemer: Ik wil dat het bedrijf op een goede manier wordt voortgezet. Dat het zo vitaal mogelijk blijft. Welke financiële consequenties dat dan voor mij heeft, dat maakt me niet uit. De hypotheek van mijn broer is écht veel hoger dan die van mij ooit gaat worden.



Moeder: Het kan zijn dat onze zoon op jonge leeftijd fysieke problemen krijgt op jonge leeftijd en geen andere keus heeft dan de boerderij te verkopen. Maar dan is wel heel veel waarde geconcentreerd bij één van je kinderen. Dat zijn dingen waarover we moeten nadenken.

De gunfactor is noodzakelijk om enerzijds de bedrijfsopvolging mogelijk te maken en de bedrijfscontinuïteit te garanderen, maar ook om een verzorgde ‘oude dag’ voor de ouders te garanderen en wellicht ook broers en of zussen die een bedrijf in dezelfde sector willen starten of opvolgen mogelijkheden te bieden.



Coach: Sommige ouders laten in hun testament opnemen dat de opbrengst van hun huis, dat ze kopen om na de overdracht in te gaan wonen, bij hun overlijden naar de niet-opvolgende kinderen gaat. Zo trekken ze het wat recht. Maar de meeste niet-overnemers zien beslist dat de overnemer het hele jaar door, zeven dagen per week, hard moet werken onder onzekere omstandigheden, en voor grote risico's staat.



Moeder: Je hoort verhalen waarbij de overnemer na tien jaar zei: “Zo, nu is de clause eraf, nu verkoop ik de hele toko.” Dat is moreel onjuist. Degene die overneemt, moet het kunnen overnemen, dus je zit écht met een gunfactor. Samen kijken naar wat reëel en eerlijk is. Misschien kunnen clauses strakker, maar zonder dat de overnemer continu verantwoording aan zijn broers moet afleggen. Op een gegeven moment moet het ook van hém zijn.

Tegenover de gunfactor voor de overnemer wordt vrijwel altijd een meerwaardeclause gehanteerd. Die houdt in dat de overnemer het bedrijf niet binnen een bepaalde tijd mag verkopen zonder de andere familieleden te compenseren.

Bedrijfsopvolging leidt vaak tot een ongelijke verdeling tussen broers en zussen, maar dit hoeft niet als oneerlijk ervaren te worden. Het waarborgen van een eerlijk proces (zie Kader 6) kan ervoor zorgen dat individuele familieleden tevreden terugkijken op de bedrijfsopvolging.

Kader 7: Een eerlijk proces

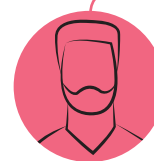
Voor een succesvolle bedrijfsopvolging is het belangrijk dat alle belanghebbenden het gevoel hebben dat het proces eerlijk verloopt. Wanneer niet-opvolgers zich benadeeld voelen, kan dit leiden tot verstoorde familie- verhoudingen. Uit onderzoek blijkt dat de perceptie van een eerlijk proces niet alleen een positieve invloed heeft op de individuele tevredenheid en acceptatie van de uitkomsten, maar ook leidt tot een grotere naleving van genomen besluiten (Van der Heyden et al., 2005).

Om te komen tot een eerlijk proces kunnen agrarische families zich de volgende vragen stellen (Kim en Maubogne, 1997):

- Worden alle belanghebbenden betrokken bij het proces?
- Is er een duidelijke uitleg beschikbaar over de besluitvorming en de argumenten erachter?
- Is er duidelijkheid over de regels van het proces, maar ook over de rollen van de betrokkenen tijdens de besluitvorming en nadat het besluit is genomen?

Wij adviseren families om een eerlijk proces te borgen door als familie de bovenstaande vragen te beantwoorden en afspraken te maken over een eerlijk opvolgingsproces, inclusief de communicatie richting betrokkenen.

Bij een verdeling wordt automatisch aan geldbedragen gedacht. Waarde ligt echter ook in andere zaken, zoals in het feit dat de boerderij (weer een volgende generatie) in de familie blijft. Of dat de nieuwe generatie kan opgroeien op en rond de boerderij. Of omdat je als familie veel tijd met elkaar kunt doorbrengen, juist omdat je samenwerkt. Voor iedere betrokkene gaat het hierbij om de balans tussen geven en nemen. Het gezegde luidt dat ‘appels niet met peren vergeleken dienen te worden’, maar bij een agrarische bedrijfsopvolging biedt dat juist mogelijkheden.



Overnemer: Bij de rekensom gaat het vaak mis, vooral als er niet over gesproken wordt. Het gaat niet alleen om bedragen. De overnemer werkt vaak 60–70 uur per week. Die heeft dat al jaren gedaan en heeft te maken met veel onzekerheden en risico's.



Moeder: Een boerderij in de familie is een verrijking van je gezinsleven, maar dat geldt ook voor je kinderen. Dus je andere kinderen kunnen het heel nuttig vinden dat de boerderij in de familie blijft.

Naast deze waarden zijn er ook risico's die niet in geld zijn uit te drukken. Agrariërs maken lange werkdagen, soms wel zeven dagen per week. Ze hebben te maken met calamiteiten. Vakanties worden met moeite geregeld. Daarnaast hebben agrariërs te maken met een toenemende regeldruk vanuit de overheid en voortdurende veranderingen in de wet- en regelgeving.

Door zowel de kosten als de baten van het agrarisch ondernemerschap te belichten, ontstaat er (meer) wederzijds begrip in de familie. Dit zorgt voor enige context en creëert een reëler beeld bij de bedragen in (bijvoorbeeld) de accountantsrapporten.

Dat een agrarische bedrijfsopvolging een langdurig en complex proces is, waarbij de hele familie betrokken is, staat buiten kijf. Soms kan overwogen worden om een adviseur te raadplegen om dit bedrijfsopvolgingsproces op sociaal-emotioneel vlak te begeleiden.



Moeder: De andere kinderen hebben nooit de ambitie gehad om de boerderij over te nemen. Dat was heel duidelijk en daarvoor kwam het nooit ter sprake. Ik denk dat ze daar ook niet zoveel over hebben nagedacht: “Okay, onze broer wil het overnemen, prima.” Soms gaan de dingen gewoon zoals ze gaan.



Overnemer: Een adviseur is wel handig bij een bedrijfsopvolging. Die moet ervoor zorgen dat iedereen wordt gehoord en een beetje zijn zin krijgt. Een adviseur moet het hele gezin erbij betrekken.



Vader: Ik denk wel eens dat één van de andere kinderen ook wel boer wil worden, maar misschien liever niet samen met zijn broer. Die kan wel eens wat dominant zijn. Maar ik kan zo een tweede locatie regelen, dan zit je niet met twee kapiteins op één schip. Dat gaat niet goed.



Coach: Een overname duurt een aantal jaren. Coaching bestaat meestal uit zo'n 10 à 15 gesprekken, met ruim tijd ertussen. In die tussentijd gebeurt het werk door de families zelf. Want zij moeten het bedrijfsopvolgingsproces uitvoeren. Coaching, met nadruk op verheldering en onderlinge communicatie, helpt als het proces wat stroever gaat.



Broer of zus van overnemer: Adviseurs moeten niet alleen maar kijken door de ogen van overdrager en overnemer. Je hebt iemand nodig met ‘people skills’. Iemand die juist de verbinding kan zoeken om dat fiscale plan heen.

Generaties lang was het redelijk vanzelfsprekend dat de oudste zoon of de zoon die wat minder goed kon leren het agrarische bedrijf van zijn ouders zou opvolgen. Alleen als dat niet ging, werd het bedrijf opgeheven of verkocht. Deze zoon kon dat als een zware druk ervaren, zeker als hij andere ambities had. Ook nu wordt er door ouders, maar ook door de omgeving, vaak van uitgegaan dat één van de kinderen het agrarische bedrijf zal opvolgen. Die verwachting is er vooral als het bedrijf al meerdere generaties in de familie is. Van belang is dat kinderen hun eigen keuze kunnen maken en dat zij het bedrijf alleen opvolgen, wanneer zij daartoe intrinsiek gemotiveerd zijn, en niet omdat ze willen voldoen aan de verwachtingen van anderen.



Broer of zus van overnemer: Mijn ouders zeiden ook: “Als één van jullie ambitie voor de boerderij heeft, dan moeten jullie dat laten weten. Als hij het wil en er zijn meer gegadigden, dan gaan we kijken hoe we dat doen om het op te lossen.” Maar wij hadden allemaal al een keuze gemaakt en wilden de boerderij niet overnemen.”

Al een aantal keren is aan de orde gekomen dat ‘verdelen en gunnen’ vaak het moeilijkste thema vormt in de familiegesprekken over de bedrijfsopvolging. In de citaten komen regelmatig de woorden ‘eerlijk’ en ‘rechtvaardig’ voor. Maar ook ‘open’ en ‘transparant’, ‘dat iedereen gehoord wordt’ en ‘dat oplossingen worden nagestreefd waarin iedereen zich kan vinden’.



Overnemer: Met een overname werkt het niet als je alles plat gezegd gelijk verdeelt. Het belangrijkste is dat iedereen achteraf positief terugkijkt op de overname. En dat is natuurlijk moeilijk, want er is altijd wel iets, denk ik. Het gaat om enorme bedragen. De rendementen in de landbouw zijn laag, dus in principe kun je als overnemer niet veel betalen van jouw deel. Maar ik wil ver gaan, want mijn ouders hebben een prachtig bedrijf opgebouwd. Daar hebben ze hard voor gewerkt. En dat moet hen dan ook veel opleveren.



Vader: Als er een maatschapscontract moet komen, dan moet je het daar vóóraf met alle kinderen over hebben. Heel transparant. Maar het zijn nog wel pubers, dus misschien beginnen ze wel van: “Jaja, maar dan hebben we toch recht op elk een gelijk deel?” Maar zo werkt het niet met een overname. En dat moet je dan heel goed uitleggen en bespreken.



Moeder: In de familie van mijn man was totaal geen gedoe. Daar zat veel geld. Zijn broers en zus hebben een periode lang schenkingen gehad. Helemaal gelijk kun je het nooit trekken, maar wel zoveel mogelijk. De broers en zus vinden het heel mooi dat de boerderij in de familie is gebleven.

🔗 **Doe nu opdracht 7 en 8**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 7 // Een geslaagde overname

Doel
met elkaar helder krijgen wanneer iedereen de overname geslaagd vindt.

Bij deze opdracht probeer je voor jezelf en voor de andere betrokken familieleden helder te krijgen wat de bedrijfsopvolging tot een succes maakt. Eerst door dat voor jezelf helder te krijgen, vervolgens door je in te leven in de situatie van de anderen, en tenslotte door hier samen het gesprek over te voeren.

Opdracht 8 // Gevoel van rechtvaardigheid

Doel
behalen van een eerlijk overnameproces.

Uit interviews met families die in het proces van de agrarische bedrijfsovername zitten, blijkt dat de woorden eerlijk, rechtvaardig, open en transparant veel genoemd worden. Maar de vraag is: wat betekenen die woorden dan voor de afzonderlijke familieleden? Omdat de woorden een waarde of norm weergeven, heeft ieder familie-lid bij elk van deze woorden zijn of haar eigen beeld. Doel van deze oefening is om eerst eens bij jezelf na te gaan wat je met een eerlijk of transparant proces bedoelt. Vervolgens bespreek je dat in je familie, zodat een concreter beeld ontstaat over wat jullie kunnen doen om het bedrijfsovernameproces eerlijk(er) te laten verlopen.

In dit hoofdstuk is beschreven dat bij een agrarische bedrijfsopvolging een gelijke verdeling niet mogelijk is en dat de niet-overnemers de bedrijfsopvolging moeten gunnen. Het gaat bij een bedrijfsopvolging niet om een gelijke verdeling, maar om een eerlijk en transparant proces, waarbij alle betrokkenen moeten geven en nemen. De genoemde elementen in opdracht 8 kunnen in belangrijke mate bijdragen aan dit proces. Hier zijn gesprekken voor nodig, waaraan alle betrokkenen deelnemen. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het thema ‘samenwerken en ondernemen’.

7. Samenwerken en ondernemen

Samenwerken is iets anders dan samen werken. Opgroeïende kinderen verrichten als vanzelfsprekend allerlei hand-en-spandiensten op de boerderij; er wordt dan samen gewerkt op de boerderij. Als de overnemer samen met de overdrager op het bedrijf gaat werken, is er naast het ‘samen aan het werk zijn’ ook sprake van **samenwerking** in het bedrijf. Ouder en kind krijgen dan ook een werkverhouding, bijvoorbeeld die van bedrijfsleider en medewerker of mede-eigenaren. Samenwerken kan worden omschreven als de gezamenlijke inzet om een bepaald doel te bereiken. In dit geval het werken aan de continuïteit van de onderneming én het op termijn realiseren van de bedrijfsopvolging.



Moeder: Om elkaar goed te kunnen begrijpen, moet je weten wat ieders uitgangspunten zijn. En daar is een gesprek voor nodig. Dingen worden meestal geponeerd als een stelling of idee, zonder dat er voldoende uitgelegd wordt hoe ze op dat idee kwamen. De één poneert een stelling, de ander poneert er een stelling tegenover en dan is er een botsing.

Bij familiebedrijven werken vaak meerdere familieleden met elkaar samen in één onderneming. Als er goed wordt samen-gewerkt, heeft dat een positief effect op het werkplezier, de resultaten en op de verhoudingen binnen de familie. Vaak is het een uitdaging om in het lange proces van bedrijfsopvolging tot een succesvolle samenwerking te komen. Naast familieverhoudingen speelt er bij samenwerking in het bedrijf namelijk ook een werkverhouding met alles wat daarbij komt kijken, zoals werkoverleg, taakverdeling en communicatie.

In een bedrijfsopvolgingsproces werken meerdere generaties samen. Dat creëert een speciale dynamiek: je kent elkaar goed, hebt een gedeelde geschiedenis, en bij het werken op een agrarisch bedrijf speelt ook nog het ‘thuisgevoel’ van wonen en werken op dezelfde locatie mee. Daarnaast werk je samen in een onderneming. Communicatie is van groot belang voor een goede samenwerking in elk bedrijf, maar helemaal in een (met familie) samen gerunde onderneming. En dat vraagt om inzet van alle partijen.

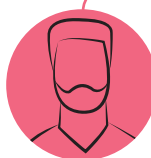


Broer of zus van overnemer: Mijn vader en broer zijn super-harmonieus. Meestal komen ze er samen wel uit. Maar er is ook wel eens een paar dagen strijd; dan hebben ze allebei een ander idee. Maar ik heb het idee dat ze altijd wel tot een compromis komen. Dat duurt soms even. Maar daarna luisteren ze naar elkaar en respecteren ze elkaars mening. Mijn vader weet heus wel dat mijn broer de bedrijfsvoering niet zo door kan zetten zoals hij zelf altijd heeft gedaan. Ze leren van elkaar.

Kader 8: Succesvolle samenwerking

Stephen Covey (1989) noemt drie succesfactoren voor het effectief samenwerken:

1. Denk in termen van: win-win (ook door Thomas en Kilmann als de meest effectieve houding aangemerkt in hun conflictmodel). Je wilt je doelen bereiken, maar je moet die van de ander ook erkennen. Dit houdt in dat er soms compromissen moeten worden gesloten. Dat kan lastig zijn voor alle partijen. Maar het doordrukken van één mening is in ieder geval niet effectief, want dat verstoort de relatie. Om tot een win-winsituatie te komen, moet je de wensen en belangen van de ander kennen. Daarvoor is het belangrijk om (goed) te luisteren en te observeren. Niet om te reageren, maar om te leren.
2. Eerst begrijpen, dan begrepen worden. Pas als je werkelijk begrijpt wat de ander wil zeggen, ontstaat goede communicatie. Daarvoor is objectief luisteren nodig. Door met een ‘ja maar’ alles meteen te betrekken op jezelf, verstoort je de relatie.
3. Synergie: gebruik elkaars kracht om meer te bereiken. Daarvoor is het nodig om elkaars kwaliteiten en krachten te kennen, erkennen en begrijpen. Zo ontstaat een situatie die $1+1=3$ wordt genoemd. Met synergie voorkom je dat één persoon de gang van zaken bepaalt, ten koste van de wensen, belangen en kwaliteiten van de ander.



Overnemer: Mijn vader en ik pakken veel dingen hetzelfde aan. Maar over sommige zaken denken we anders. Dan kan het botsen. Spanningen bouwen op en dan gaat het opeens fout. Hij moet accepteren dat er nogal wat gaat veranderen. Dingen die hij altijd op een bepaalde manier deed, daarin bepaal ik nu ook mee. En als ik anders over de dingen denk, dan zég ik dat. Soms duurt het even en dan hebben we het er nóg eens over. Soms kiezen we de middenweg, of we kiezen één kant, of we betrekken de voeradviseur of de veearts erbij.



Vader: Ik probeer zo open mogelijk tegenover hem te zijn. Dus niet dat ik beslis en hem dan vertel wat ik besloten heb. Nee, samen. En dat valt niet mee. Ik betrap mezelf erop dat ik aanneem dat we iets samen bedacht hebben, maar dat het eigenlijk een beslissing was van mezelf.



Vader: Ik hoop dat mijn zoon en ik het de komende 10 jaar nog leuk hebben, want het wil soms nog wel eens botsen. Beiden zijn we wat dominante typetjes. Met een slaaptekort wordt mijn zoon zo onredelijk als de pest. Tja, en als je dan moet melken samen... Mocht de overname misgaan, dan zit dat meer op dát vlak dan op het financiële. Dus communicatie die niet goed gaat en irritatie.



Moeder: Ze lopen met z'n tweeën best wel tegen dingetjes aan. Dan vindt mijn man dat het links moet en mijn zoon dat het rechts moet. En dan zijn ze allebei eigenwijs en is er geen overleg. Ik zie dan dat ze hartstikke boos op elkaar zijn, omdat ze elkaar niet begrijpen.

Kader 9: Goed ondernemerschap

De Kamer van Koophandel (2022) geeft aan dat goed ondernemerschap, naast gedegen branche kennis, gestoeld is op een aantal kwaliteiten: doorzettingsvermogen, creativiteit, passie voor product of dienst, het durven nemen van risico's, flexibiliteit, commercieel inzicht en betrouwbaarheid. Daarnaast moeten ondernemers in staat zijn kansen en mogelijkheden te zien, commercieel inzicht hebben, en kennis hebben van boekhouden en administratie.

Voor een goede samenwerking is, zoals Stephen Covey aangeeft, het benutten van elkaars kwaliteiten belangrijk. Mensen kunnen beschikken over persoonlijke kwaliteiten, zoals ruimtelijk inzicht, communicatievaardigheden, het hebben van een breed netwerk, of het hebben van een goede gezondheid en fysieke kracht. Of het ontbreekt ze aan deze kwaliteiten. Daarnaast vindt een bedrijfsopvolging plaats van de oudere naar de jongere generatie. De kwaliteit van de laatste ligt misschien in de pas afgeronde studie, terwijl die van de overdragende generatie zit in jarenlange ervaring. Ook de visie met betrekking tot het bedrijf en de persoonlijke voorkeuren kunnen onder familieleden nogal uiteenlopen. Het is belangrijk om samen bewust te zijn van deze kwaliteiten en verschillen, om daarmee een gelijkwaardige samenwerking na te streven.



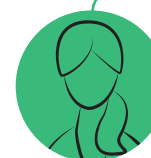
Overnemer: Vaak maken we grapjes over dingen die ons irriteren en dan hebben we ook wel door wat er speelt. Je kent elkaar. Je bent ook vader en zoon.



Moeder: Natuurlijk zijn er wel eens wat woorden tussen die twee. Mijn man heeft heel veel ervaring, maar onze zoon heeft veel frisse, innovatieve ideeën. En die komen niet altijd bij elkaar. Op een enkele keer na komen ze daar wel goed uit. Het gaat ook om vader en zoon; dat moet je incalculeren.



Vader: Dingen waar we verschillend tegenaan kijken, laten we nu even liggen en pakken het later weer op, als we er redelijk over kunnen praten. Voorheen had ik zoiets van: "Doe niet zo moeilijk, we maken een keuze en gaan verder." Want dan had ik eigenlijk het besluit al genomen, en vond ik het maar lastig als hij het anders wilde. Nu bekijken we dingen van verschillende kanten en dan pas nemen we een besluit.



Partner overnemer: In kleine dingen botsen ze. Dan zegt zijn vader tegen mij: "Als je dat nou zó even doet." Maar dan had ik het nèt anders geleerd van mijn vriend. En dan zegt mijn vriend weer: "Doe maar gewoon mijn manier, dan komt het goed." En daar praten ze dan samen niet over, maar mopperen een beetje. Ieder heeft zijn eigen kant van het verhaal, maar dat leggen ze dan niet even samen naast elkaar. Ze zijn allebei eigenlijk heel erg eigenwijs. Maar ze vullen elkaar ook aan.

Partnerschap in een maatschap vraagt overigens in fiscaal opzicht om gelijkwaardigheid in zeggenschap.

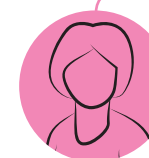


Vader: In een maatschap verandert beloning en winstdeling over tijd, maar qua zeggenschap moet er gelijkwaardigheid zijn. Anders is het voor de fiscus geen rechtsgeldige maatschap.

In het voorwoord kwam al naar voren dat agrarische ondernemers zich momenteel in turbulent vaarwater bevinden. Boeren hebben aan alle kanten met vaak beperkende en frequent veranderende wetten en regelgeving te maken. Overnemende generaties kunnen naar verwachting niet meer zo boeren als eerdere generaties. Deze veranderingen en onzekerheden kunnen effect hebben op de bedrijfsopvolging of de plannen daartoe. Is het na de bedrijfsopvolging nog mogelijk voor de opvolger om binnen aanvaardbare werkuren een goede boterham kan verdienen met zijn of haar bedrijf?



Overnemer: Je moet wel heel gemotiveerd zijn om boer te worden. Een optimist ziet de voordelen: het werken met dieren, natuur, afwisseling, eigen baas. Maar een pessimist zegt: "Je steekt jezelf enorm in de schulden voor een hongerloontje, je werkt dag en nacht, en het levert niks op." Je moet passie hebben, er zin in hebben; dat is heel belangrijk. En je moet flexibel zijn, want de regelgeving verandert per maand. Veel oudere boeren zijn daar helemaal klaar mee.



Moeder: Ik denk dat boeren het moeilijk gaan krijgen. Als ze iets willen met uitbreiding, dan lopen ze tegen wet- en regelgeving aan. Dus ik zie het best wel wat somber in.

Een agrarische bedrijfsopvolging is een lang proces. Grofweg geldt dat een boer of boerin eerst vijftien jaar met de ouders samenwerkt, daarna vijftien jaar alleen boert, en daarna vijftien jaar met een zoon of dochter. Uiteraard kan dit per situatie verschillen en kan deze periode korter of langer zijn. Ondernemen is vanuit een gedeelde toekomstvisie vooruitkijken. Deze visie leidt tot het maken van keuzes omtrent veranderingen en investeringen. Het is belangrijk dat de visies van de samenwerkende overdrager en overnemer op dat gebied overeenkomen.



Broer of zus van overnemer: Mijn vader en mijn broer hebben een verschillende kijk op het bedrijf. Mijn broer zoekt dingen uit op internet, over het welzijn van dieren, maar ook over bedrijfsprocessen. Mijn vader werkt meer vanuit wat hij weet. Mijn vader denkt heel pragmatisch na over beslissingen die hij neemt, ook als het gaat om de toekomst van het bedrijf. Daar is mijn broer ook echt wel mee bezig. Hij heeft een goede visie over wat hij wil. Maar zijn visie en manier van werken is anders.

Als er keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot complexe en dure investeringen, kunnen de betrokkenen de stem van de één belangrijker vinden dan de stem van de ander. De stem van de ouders krijgt vanuit de familierol of vanuit de rol van eigenaren bijvoorbeeld meer gewicht dan de stem van de kinderen.



Overnemer: Over de grote investeringen voor de lange termijn moet ik zeggen hoe het moet worden, omdat ik er straks verder mee moet. Ik zoek ook echt uit hoe ik het bedrijf goed kan houden. Op internet, maar ik overleg ook veel met vrienden: “Hoe zou jij dit doen?” Van alle kanten zijn er mensen die willen meedenken.



Broer of zus van overnemer: Ik denk dat mijn vader zich nu wat gemakkelijker terugtrekt, dat hij zoiets heeft van: “Hij moet het overnemen, het wordt zijn bedrijf.” Dat moet ook wel. Mijn vader kan wel aan alle touwtjes willen trekken, maar mijn broer moet verder.



Overdrager (vader): Mijn zoon en ik zijn het aardig eens zijn over hoe we dingen moeten aanpakken. We zijn beide wat sober, lowbudgetboeren. En dat zijn nu de bedrijven die overleven. Mijn zoon is daarin een nog grotere zeikerd dan ik. Zuinig, maar wel goede dingen doen, investeren, en zorgen dat je de spullen voor elkaar hebt. Niet alles met touwtjes aan elkaar knopen.

Goede werkafspraken, waarbij taken worden verdeeld en gepland, komen de samenwerking ten goede, maar zijn ook een voorwaarde voor een optimale prestatie. Zo weet ieder van elkaar waarop zij kunnen rekenen en waarop zij afgerekend kunnen worden.



Moeder: Binnenkort komt onze zoon in de maatschap. We hebben besproken dat er dan een soort werkoverleg moet starten. Maar ja, de natuurlijke houding van zowel mijn man als onze zoon is dat ze de dingen wel even tussendoor bepraten. Maar ik zeg dan: “Zullen we de dingen niet even vastleggen?” Zo voorkom je dat ieder zijn eigen beeld heeft bij wat besproken is, met alle misverstanden tot gevolg. Het is lastig; gezin en werk lopen door elkaar en dan lijkt een werkoverleg een beetje onnatuurlijk.



Vader: We hebben een goede een werk-verhouding. We weten van elkaar wie wat doet, meestal komt dat wel goed. Verder wordt er wel eens gebrainstormd onder de koffie, een soort werkoverleg. Dan hebben we het over hoe we dingen aanpakken. We kunnen elkaar aardig vinden in onze manier van werken. Voorop staat dat hij er mee verder moet.



Moeder: Er zijn geen vaste momenten waarop over het werk wordt gepraat. Ik heb dat wel eens voorgesteld, bijvoorbeeld 's morgens bij de koffie. Dat je praat over plannen en hoe je het gaat doen. Het is nu allemaal wat tussen neus en lippen door. Als er iets overlegd wordt, dan is de nood ook wel aan de man. Zoals over de werkverdeling van iets wat onmiddellijk opgepakt moet worden. Maar verder is praten er niet zo bij.

Kader 10: (Samen)werkafspraken

Veel organisaties werken met de volgende vier werk- en samenwerkingsafspraken:

Verantwoordelijkheid: je neemt de verantwoordelijkheid voor jouw taken en samen (met je collega's) ben je verantwoordelijk voor de samenwerking.

Eerlijkheid: de verdeling van taken is eerlijk, en je bent eerlijk naar elkaar, ook over wat je graag wilt leren of overlaten aan de ander. En je overlegt daar open over.

Er zijn: je bent als het om samenwerking gaat zowel fysiek als met je gedachten aanwezig. Ook ben je op tijd. Je verricht je taken op tijd en binnen de afgesproken tijd. Je geeft op tijd aan als werk niet lukt of als er onverwacht iets dringends tussen komt.

Respect: behandel de ander niet alleen zoals je zelf behandeld wilt worden, maar ook zoals de ander zelf graag behandeld wilt worden. Misschien heeft de ander bijvoorbeeld meer bedenktijd nodig. Of wil hij of zij iets leren en daarbij het gevoel hebben ruimte te krijgen om fouten te maken.

De vier afspraken versterken elkaar, waardoor de samenwerking krachtiger wordt. Het 'ezelsbruggetje' is daarom **VEER**-kracht.

🔍 **Doe nu opdracht 9**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Opdracht 9 // Kwaliteitspel

Doel

het zien en waarderen van elkaars kwaliteiten en het horen van wat anderen in jou waarderen. De positieve benadering van elkaars kwaliteiten draagt bij aan een sterk team(gevoel).

Wanneer je met elkaar samenwerkt en onderneemt, is het niet gebruikelijk om elkaars kwaliteiten te benoemen; vertellen waarin je de ander goed vindt. Meestal doen we gewoon ons werk, zonder te erkennen dat we het zonder de ander eigenlijk niet zouden kunnen. Iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten en talenten, die tijdens het werk vaak goed zichtbaar worden/zijn. Bij dit spel spreken jullie naar elkaar uit wat je in de ander ziet en waardeert.

Benodigheden

- Een grote stapel post-its/briefjes
- Digitale fotocamera (Smartphone/I-pad)

In dit hoofdstuk is beschreven dat het soms behoorlijk wennen is, als je als familie ineens ook gaat samenwerken en je met elkaar tot werkafspraken moet komen. Hoe doe je dat en wie krijgt daarbij welke ruimte? In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het laatste thema: klaarstomen en loslaten.

8. Klaarstomen en loslaten

Een bedrijfsopvolging is een langdurig proces. Het is gebruikelijk dat de overdrager en de overnemer pakweg vijftien jaar samenwerken op het agrarisch bedrijf, en dat de overnemer gaandeweg de bedrijfsvoering overneemt, terwijl de overdrager zich terugtrekt. Het is verstandig om duidelijke afspraken te maken over dit proces. Het geeft daarbij houvast en structuur om het overnametraject als een project te zien met verschillende fasen. Tegelijkertijd is de praktijk van een bedrijfsopvolging weerbarstig en uniek: geen één opvolging is dezelfde. Denk bijvoorbeeld aan een beoogde opvolger die uiteindelijk toch weer een andere route kiest, een familielid dat plotseling komt te overlijden, of een andere onvoorziene situatie die de planning volledig overhoop gooit. Als ondernemende familie moet je over voldoende samenhang, veerkracht en flexibiliteit beschikken om met dergelijke onverwachte situaties om te kunnen gaan.

Kader 11: Fasen in een bedrijfsopvolgingsproces

Op basis van bestaande literatuur (o.a. De Massis et al., 2008; Le Breton-Miller et al., 2004 en Chua et al., 2003) is onderstaand fasemodel voor bedrijfsopvolging ontwikkeld.



Bovenstaand model beschrijft een gestructureerde aanpak van de bedrijfsopvolging in een familiebedrijf. De eerste twee fasen betreffen nog brede vragen, waarin voorkeuren, belangen, waarden en uitgangspunten worden vastgesteld. Deze reflecties leiden vervolgens tot meer uitvoerende fasen. De eerste fase zou de meeste tijd en aandacht moeten krijgen, maar in de praktijk zien we dat veel opvolgingsprocessen worden gedomineerd door juridische en fiscale overwegingen en vaak ook starten vanuit dergelijke uitgangspunten.

Bij de bedrijfsopvolging van een familiebedrijf gaat het eigenlijk om twee samenhangende projecten: een harmonieuze bedrijfsopvolging in de familie en een harmonieuze bedrijfsopvolging op de werkvloer.

De eerste gedachten of signalen over een mogelijke bedrijfsopvolging vormen de insteek voor de eerste fase in het bedrijfsopvolgingsproces. Vaak treedt onder de opgroeiende kinderen al 'een boer of boerin' naar voren. Soms is dat niet het geval, omdat er geen kinderen zijn, of omdat de kinderen andere ambities hebben als het gaat om hun carrière. Het kan een valkuil zijn om in het kind dat al vroeg op de trekker zat of meehielp met het voeren van de dieren meteen een potentiële opvolger te zien. Er is namelijk een verschil tussen willen en kunnen opvolgen. Alleen interesse in het agrarische werk is niet voldoende; er komt tenslotte meer bij kijken. Een overnemer moet ook het ondernemerschap aankunnen en leuk vinden.

Moeder: Toen hij nog op de lagere school zat, was onze oudste graag aan het werk op de boerderij. Dan kwam hij tussen de middag thuis en fietste hij bijvoorbeeld meteen naar achteren om met de trekker het voer aan te schuiven. Dat deed hij zelf, dat vond hij leuk.

Broer of zus van overnemer: Ik heb een mooie baan, maar nu mijn vader ouder wordt, begint hij te pushen dat ik de boerderij moet overnemen. Ik geef duidelijk aan dat ik heel gelukkig ben met mijn baan. Maar hij blijft maar zeggen dat ik, eenmaal op de boerderij, écht niks anders meer wil. Zo was het bij hem ook gegaan. Hij luistert niet naar me, ik wil de boerderij niet overnemen.

Vader: We zagen al gauw een boer in onze zoon. Als klein jongetje zat hij het liefst bij de koeien en op de trekker. Hij zei ook altijd dat hij boer wilde worden. Kinderpraat, natuurlijk. Maar toen hij groter was, zei hij een keer nadrukkelijk dat hij boer wilde worden. Dat deed écht wat met me.

Kinderen en in het bijzonder de oudste van het gezin kunnen een druk ervaren om het levenswerk van de ouders over te nemen. De ouders zelf kunnen daar onbewust vanuit gaan. Voor henzelf was het destijds wellicht vanzelfsprekend om de boerderij van de ouders over te nemen, dus de veronderstelling is dan dat de kinderen het weer van hén overnemen. Het bedrijf kan daarbij leidend worden en het gezin ondergeschikt.

Moeder: We zijn nog maar net met overname bezig. Hij is nog heel weinig betrokken bij administratieve handelingen rond het bedrijf. Dat is een enorme rompslomp. Daar moeten we aan werken. Een voordeel is dat hij is opgegroeid op een boerderij. Hij weet dat het lange dagen zijn, zeven dagen per week.

Overnemer: Als je op de Landbouwschool zit, heb je nog geen idee wat het boer zijn écht inhoudt. Alles wat erbij komt aan voorschriften, regels en administratie. Je wilt het wel, maar kunt op die leeftijd nog niet echt beslissen of je het gaat overnemen.

Het is daarom belangrijk om, als onderdeel van de opvolging, afspraken te maken over taken en rollen tijdens de jaren waarin wordt samengewerkt. Vaak zijn er onuitgesproken verwachtingen en aannames, zonder dat deze worden getoetst. Daarnaast weet de overnemer vaak nog onvoldoende wat er allemaal komt kijken bij het leiden van een onderneming. Daarnaast moet hij of zij ook de tijd krijgen om te ontdekken of de rol bij hem of haar past en hij of zij dit echt wil. Het volstaat dus niet om de taken te verdelen op basis van waar iemand goed in is, maar er moet ook aandacht zijn voor wat de overnemer wil en nog móet leren.

Overnemer: Sommigen lopen al tegen de veertig voordat ze het bedrijf overnemen. Wel in maatschap natuurlijk, maar pas later boeren ze alleen en zijn hun ouders van de boerderij af. En vaak is het ook lastig voor de ouders om de boerderij los te laten. Opeens is het hun bedrijf, hun keuken, hun woning niet meer.

Moeder: Kijk, je hebt het over wonen en over een bedrijf. Maar het switchen van woning naar boerderij en van boerderij naar woning houdt niet automatisch het switchen van leiding in. Dus daar moet je goede afspraken over maken: wie neemt het voortouw?

Moeder: Voor mijn man zal het straks een enorme stap zijn om niet meer bedrijfs-hoofd te zijn en een andere rol te krijgen. Hij zal zijn rol, zijn bestaan als het ware, uit andere dingen moeten halen dan het boer-zijn. Ook voor mij zal het een grote verandering zijn om niet meer op de boerderij te wonen. Ik baal wel eens van alle activiteit hier; er is altijd wel iemand of er komen mensen langs. Maar als we elders wonen, zal mijn man toch wel vaak op de boerderij zijn en ik niet. Je raakt ineens veel contacten kwijt die je nu op een natuurlijke manier hebt. Dat zal wel wennen worden.

Naast het maken van afspraken over taken en rollen voor de overnemer die 'klaargestoomd' moet worden, moet ook nagedacht worden over taken en rollen voor de overdrager gedurende en na het proces van 'loslaten'. Het is belangrijk om goede afspraken te maken over het moment van opvolging, de overdracht van leiding en eventuele taken na de opvolging.

Vader: Ik geef hem echt de ruimte om plannen te maken en dingen te veranderen in de bedrijfsvoering. Hij waardeert dat. Dat kost me wel moeite, hoor, maar ik probeer zo open mogelijk met hem te zijn om goed samen te werken en samen te beslissen.

Coach: Een enkele keer kom ik tegen dat een hoogbejaarde vader nog steeds de scepter zwaait en het laatste woord wil hebben. Dit trekt een zware wissel op het huwelijk en het gezin van de overnemer. De overnemer leert bovendien zo de bedrijfsvoering nooit zélf. De overname eindigt dan soms in een mislukking.



Moeder: Nu onze zoon meer ruimte krijgt, gaan we veel ontspannener met elkaar om. Daar ontstaan dan weer gesprekken over, ook met zijn vriendin. Zo worden dingen vanzelf meer bespreekbaar.



Partner overnemer: Soms ziet mijn vriend dingen anders dan zijn vader. Maar hij krijgt al wel de ruimte om zijn eigen draai aan het bedrijf te geven. Mijn schoonvader heeft een prachtig bedrijf neergezet, maar mijn vriend moet het verder doen.

Al vaker is aan de orde gekomen dat de niet-overnemende kinderen de opvolging moeten gunnen. Niet alleen moet het voor hun broer of zus financieel mogelijk zijn om het bedrijf over te nemen, er moet ook een pensioen voor de ouders aan het bedrijf onttrokken worden en geld voor een woning indien zij de boerderij verlaten om elders te gaan wonen.



Overnemer: Er zijn verschillende verdienmodellen voor boeren, dus als boer kun je zelf beslissen welke kant je op wilt. Boeren die bijvoorbeeld bij een natuurgebied wonen, kunnen hun bedrijf biologisch maken. En boeren die daar wat verder vandaan wonen, kunnen andere wegen bewandelen en daar zelf verdienmodellen op maken. Zo zie ik hier en daar boeren die een camping, kinderdagverblijf of winkel hebben of cursussen geven, om wat extra inkomsten te hebben.



Partner overnemer: We zitten tegen een natuurgebied aan. Dan zeg ik wel eens: “Misschien moet je met Natuurbeheer eens kijken of je biologisch kunt worden.” Nou, dat is vloeken in de kerk.



Vader: Ik ben keihard aan het aflossen, maar veel daarvan neem ik niet mee naar mijn oude dag. Je bedrijf is je pensioen en je moet ook een woning hebben, dus dat moet verrekend worden.

Twee typen weerstand liggen voor de hand wanneer de overnemer vernieuwingen wil doorvoeren in het boerenbedrijf. Ten eerste speelt de emotionele waarde van het bedrijf, dat mogelijk al generaties in de familie is en daarom niet verkwaanseld mag worden. Ten tweede gaat de onervaren overnemer een samenwerkingsverband aan met de ervaren ouders. Om zelf ondernemer te worden is het belangrijk dat de overnemer de ruimte krijgt om eigen ideeën te realiseren, maar ook om (daarin) fouten te maken.



Overnemer: Mijn vader moet een huis hebben en geld te besteden, dus een pensioen. Dat hebben we best wel een beetje uitgezocht, maar het kan nog wel wat concreter.



Vader: Mijn vader zei altijd dat je als boer voor je vijftigste keuzes moet maken en die moet uitvoeren. Anders kom je in de problemen als je overdraagt of stopt. Wat je voorkomt, is dat je maar door blijft investeren en in de financiële problemen komt vanwege alle verplichtingen.

Een bedrijfsopvolging bestrijkt een lange periode. Jaren waarin veel kan gebeuren. Met de betrokkenen zelf, hun gezondheid en/of gezinsomstandigheden, maar ook in maatschappelijke zin, zoals veranderende regels en wetten, een crisis, enzovoort. Gebeurtenissen of omstandigheden kunnen ertoe leiden dat het niet langer mogelijk is om het bedrijf draaiende te houden op de manier die men gewend was, en er gekeken moet worden naar andere of extra verdienmodellen of zelfs naar bedrijfsbeëindiging. Het is verstandig om tijdig stil te staan bij ‘wat als?’-scenario's; dat geeft ruimte en flexibiliteit in het opvolgingsproces.



Overnemer: Je moet eerst op andere boerderijen wat levenservaring opdoen. Je moet ook een keer op je donder krijgen. Het gaat niet altijd zoals jij het wilt, en daar moet je tegen kunnen. Je moet niet denken dat je het altijd beter weet.



Broer of zus van overnemer: Stel dat het na de overname niet goed gaat met de boerderij en mijn ouders zijn er niet meer. Wat gebeurt er dan? Hoe kunnen we dan ondersteunen? Of als het hem financieel niet voor de wind gaat en hij moet het bedrijf verkopen, of weet ik veel wat. Dat zijn dingen waarin je als broers en zussen nog wel kunt helpen.



Broer of zus van overnemer: Het is goed als opvolgers eerst buiten de deur werken. Niet van school meteen de boerderij in. Dat is ongezond. Ga de wereld bekijken. Zorg dat je ervaring opdoet. Het is belangrijk dat je achteraf terug kunt kijken en blijft met wat je gedaan hebt. Je wereld wordt heel klein als je meteen alleen maar op de boerderij zit.



Moeder: We willen dat hij eerst bij een baas werkt en wat van de wereld ziet. Je begrijpt de wereld dan beter.

De meeste overnemers groeien op in het agrarisch bedrijf dat ze later willen opvolgen. Het is belangrijk om stil te staan bij de overwegingen die aan die keuze ten grondslag liggen. Is het willen opvolgen een bewuste keuze uit meerdere alternatieven? Heeft de overnemer vóórdat hij of zij aan de bedrijfsopvolging dacht, stilgestaan bij mogelijk andere toekomstrichtingen?

Het kan gebeuren dat een pril opvolgingstraject wordt ontwricht door het plotselinge overlijden van de overdrager. Plan B wordt dan van het ene op het andere moment een pijnlijke werkelijkheid. Het is belangrijk dat dit plan ook op de langere termijn voorziet in bedrijfscontinuïering.



Vader: Toen mijn vader plotseling overleed, bleef ik als enige in beeld. Ik was 26 jaar toen ik van de ene op de andere dag de boerderij overnam. Dat was heel moeilijk. Ik deed van alles, maar hoe zit het financieel, hoe gaat de boekhouding en waar bestel je biks? Ik wist niks. Daar was ik altijd buiten gehouden. Dat wil ik beslist niet voor mijn zoon. Ik wil hem niet vier dagen voor niks laten werken en dat ik dat niet eens bijhoud. Want ik ken dat gevoel, dat je maar moet investeren met de belofte dat je het later wel krijgt.



Overnemer: Zes jaar geleden overleed mijn vader plotseling. Hij was nog jong, begin vijftig. Het is compleet wreed hoe het dan gaat. Je gaat door een rollercoaster. Van emoties, van alles. Het leven staat in één keer stil, maar alles om je heen gaat gewoon door. Dus ook de koeien die gemolken moeten worden. Plotse-ling stond ik alleen voor het bedrijf. Ik was 19. Alles doe je in een roes en je staat er steeds bij stil hoe je vader het altijd deed. Ik wist veel, maar wist ook een heleboel dingen niet. Best lastig. Dat je niet even kunt overleggen: “Hoe zullen we dit doen, hoe zullen we dat doen?”

Bij het maken van een meerjarenplan, is het belangrijk om erbij stil te staan dat het in de huidige complexe omstandigheden en de verwachte toekomst rond de landbouwsector een grote uitdaging is om een agrarisch bedrijf draaiende te houden. Het is verstandig om hier met de familie goed over te praten en gemaakte afspraken op te nemen in het plan. De door omstandigheden verstoorde of onmogelijk geworden bedrijfsopvolging of bedrijfscontinuïering hoeft namelijk beslist niet te betekenen dat de overnemer heeft gefaald.



Partner overnemer: Ik heb wel zorgen over de toekomst van boeren. Soms vraag ik me wel eens af waarom je überhaupt nog boer zou willen worden in deze tijd. Mijn vriend is daar heel relaxed in.



Broer of zus van overnemer: Ik vrees voor de toekomst van de boeren. Er is zoveel onzekerheid. Morgen kan alles anders zijn; door verkiezingen of Europees beleid. Je hebt een enorm vermogen en betaalt belasting als een gek, maar je weet niet hoe lang het nog rendabel is.



Vader: In een snel veranderend veld van wetten en regels, weersinvloeden, en onvoorziene omstandigheden zoals ziekte bij het vee of haperende apparatuur, moet een boer nogal wat kunnen om de continuïteit van het bedrijf te garanderen.

Een bedrijfsopvolgingstraject heeft een startdatum en een datum, waarop het traject is afgerond. Het is belangrijk om bij deze einddatum stil te staan. Hoe lang wil de overdrager nog doorgaan? Op welke manier en vanuit welke woon-situatie? En welke eventuele taken worden, als dat de wens is van alle partijen, na de officiële ‘pensioendatum’ nog verricht? Het is verstandig om hierover afspraken te maken en deze tijdens de voorbereidingsfase van het bedrijfsopvolgingstraject vast te leggen.



Overnemer: Om ook in de toekomst te kunnen boeren? Tja, ik zeg wel eens: “Een boer moet van alles wat weten, je moet manager zijn, weerman, econoom, je moet met personeel kunnen omgaan, het overzicht houden.” En je moet van jezelf weten wat je niet kunt, en waar je dus hulp bij moet inschakelen van mensen die daar in gespecialiseerd zijn.



Vader: Onze zoon heeft aangegeven de komende 10 jaar graag met mij samen te werken. Ik wil ook heel graag hier blijven komen en een bijdrage blijven leveren. Maar waar we nog niet uit komen, is dat we op een gegeven moment uit dit huis moeten. Dat speelt nu nog niet, maar op een gegeven moment wordt dat wel een ‘dingetje’.



Moeder: Eigenlijk is het wel mooi dat de jongste het overneemt. Dan hoeven mijn man en ik ook niet zo vroeg van de boerderij af. In het begin ging hier de telefoon bij mijn man als de robot belde, maar dat doet onze zoon nu. Dus heel langzaam gaat het over van de één naar de ander. Ook de verantwoordelijkheid.

 **Doe nu de slotopdracht, opdracht 10**
(zie de werkbladen die horen bij dit werkboek).

Slotopdracht // Samenvattend overzicht

Doel
op basis van de eerder gemaakte opdrachten komen tot a) een inventarisatiedocument dat dient als voorbereiding op de bedrijfsoverdracht en b) een tijdlijn.

Benodigdheden
De resultaten van alle eerder gemaakte opdrachten die zijn genoteerd in dit werkboek.

In het volgende en tevens laatste hoofdstuk gaan we in op hoe je als familie een adviseur vindt, die jullie verder kan helpen in het opvolgingsproces. Daarvoor is het allereerst van belang om boven tafel te krijgen wat de precieze adviesvraag of adviesbehoefte is.

9. De passende adviseur

In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende aspecten van bedrijfsopvolging behandeld. Jullie hebben als familie uitgebreid met elkaar gesproken over zaken die tot (mogelijke) problemen leiden in jullie bedrijfsopvolgingsproces. Deze gesprekken werden verder gevoed door het maken van de gezamenlijke opdrachten, waardoor moeilijke onderwerpen bespreekbaar werden. Belangrijke afspraken zijn inmiddels vastgelegd en in een gezamenlijk opgestelde tijdlijn hebben jullie grip gekregen op de te nemen stappen.

Door dit werkboek te gebruiken, hopen we dat jullie een gedeelde visie hebben ontwikkeld op de bedrijfsopvolging en overzicht en controle hebben gekregen over het proces. Hierdoor weten jullie ook beter wat voor advies jullie willen inwinnen. Het is belangrijk om hierover als familie het gesprek te voeren: bij welke stappen in het opvolgingsproces hebben we als familie extern advies nodig en welke adviseur is daar het meest geschikt voor?

Er kunnen bijvoorbeeld zaken spelen waar jullie als familie samen niet uitkomen. Denk aan de verdeling van financiële middelen, onenigheid over de woning/woonsituatie of een slechte samenwerkingsrelatie tussen de opvolger en de overdrager. Dan kan een mediator of coach helpen om jullie als familie te begeleiden. Al het voorbereidende werk dat jullie als familie hebben gedaan, kan gebruikt worden om de coach effectiever en efficiënter in te zetten. Hierdoor worden betere resultaten behaald voor lagere kosten. Omdat je als familie proactief handelt, kan bovendien verdere escalatie van het conflict voorkomen worden.

Ook bij het vastleggen van de ‘harde zaken’ rondom de bedrijfsopvolging, zoals de financiële, fiscale en de juridische afspraken, is het van belang dat de familiegesprekken en de daaruit voortvloeiende afspraken gerespecteerd worden. Als er gesproken is over de ‘gunfactor’ van niet-opvolgende broers of zussen, dan kan dit gevolgen hebben voor de waardering van het bedrijf, de afspraken rondom de meerwaardeclausule, of het testament van de ouders. Het is van belang om deze afspraken goed te vertalen, zodat er geen gat ontstaat tussen wat besproken is en wat juridisch wordt vastgelegd. Hierdoor wordt de kans op conflicten aanzienlijk verminderd. Een adviseur die rekening houdt met jullie wensen is daarvoor noodzakelijk.

Voor jullie als familie is het misschien moeilijk om te bepalen wie het bedrijfsopvolgingsproces zou kunnen begeleiden. Waar moet je op letten? Hoe weet je of een adviseur bekwaam is en of het klikt met jullie als familie? Welke competenties zijn belangrijk? Daarnaast lopen families meestal niet te koop met sociaal-emotionele problemen en willen zij sluimerende conflicten het liefst zelf oplossen. Veel boeren zijn eenzame, terwijl dit bedrijfsopvolgingsproces echt om teamwork vraagt. Heel veel gezinnen moeten dus een

behoorlijke drempel over, voordat zij erkennen dat de begeleiding door een adviseur een oplossing kan bieden.

In onderstaande paragrafen geven wij enkele tips in het beantwoorden van de volgende twee vragen: 1. waar en hoe vind ik de passende adviseur?, en 2. waar moet de adviseur in het adviestraject minimaal rekening mee houden?

9.1 Waar en hoe vind ik de passende adviseur?

(Familie)bedrijfsadviseurs hebben in de begeleiding van het bedrijfsopvolgingsproces een cruciale rol. Binnen het aanbod van adviseurs zijn er veel verschillende expertisegebieden; denk aan relatiebeheerders, (agro)coaches, mediators, counselors, consultants en andere erfbetreiders. Adviseurs met een specialistische achtergrond, zoals de accountant of de notaris, en adviseurs met specifieke agro-kennis doen de zachte kant er soms bij. Echter, de rol van (familie)bedrijfsadviseur is complex en vraagt om specifieke sociale en psychologische competenties. De adviseur krijgt te maken met individuen die ieder vanuit hun eigen positie het opvolgingsproces kunnen versnellen en vertragen. De adviseur moet hierin een onafhankelijke rol kunnen spelen, zodat ieder familielid in gesprekken evenveel ruimte krijgt. Onderstaande quote laat zien hoe belangrijk het is om de sociaal-emotionele kant van het opvolgingsproces mee te nemen, en dat het niet slim is om enkel vanuit fiscale overwegingen naar een bepaalde oplossing en structuur in het opvolgingsvraagstuk te kijken.



Coach: Ik ken een situatie van een overname door twee broers, waarbij één na een tijdje ernstig ziek werd en overleed. De accountant adviseerde zijn kinderen om allemaal in de maatschap te gaan, voordat de erfenis afgehandeld zou worden en er veel geld aan de fiscus zou moeten worden afgedragen. Maar nu zitten er wel 10 mensen in de maatschap, die allemaal kapitaal opbouwen. Daardoor is de overname zo goed als onmogelijk geworden. De overnemer kan nooit al die maatschap-leden uitkopen. Een advies kan op korter termijn logisch lijken, maar op langere termijn niet goed uitpakken. Het is dus belangrijk om stappen vooraf van alle kanten te bekijken.

Allereerst is het van belang om **de juiste adviesvraag** te bepalen. Door het invullen van de scan, het maken van de opdrachten in dit werkboek, en de verwerking van de uitkomsten van deze opdrachten in de eindopdracht, is voor jullie (hopelijk) duidelijk geworden over welke thema's jullie het als familie eens zijn en waar jullie ideeën en wensen wellicht nog uit elkaar lopen. Hierdoor is jullie hulpvraag als het goed is duidelijker geworden. Hoe gevoeliger die hulpvraag is, hoe belangrijker de *softe skills* van de adviseur zijn. Dat wil zeggen: goed kunnen luisteren en oog hebben voor ieders belangen. Die competenties zijn ook van belang als de afstand tussen het standpunt van verschillende familieleden relatief groot is en het ingewikkeld kan zijn om een goede discussie hierover te voeren. Het begeleiden van de zachte kant van de bedrijfsopvolging en het meenemen van alle familieleden in het proces vraagt om specifieke competenties. Bijvoorbeeld erfcoaches met kennis van familiesystemen en de agrarische sector hebben specifieke ervaring en competenties om deze rol goed te vervullen.

Het belang van de **onafhankelijkheid** van de adviseur die het opvolgingsproces begeleidt, kan in dit werkboek niet voldoende benadrukt worden. Vaak worden vertrouwelijke zaken in eerste instantie gedeeld met de accountant, die dan soms wordt gevraagd om gesprekken te voeren met de familieleden uit de volgende generatie. Wat hierbij niet uit het oog moet worden verloren, is dat de accountant veelal een vertrouwensrelatie heeft met de zittende generatie. De accountant wordt vaak *the most trusted advisor* genoemd en zal als zodanig in eerste instantie en bovenal de belangen van de zittende generatie behartigen. Wanneer deze belangen niet overeenkomen met de belangen van de kinderen, dan wordt het voor de accountant moeilijk om open en eerlijke gesprekken te voeren, omdat de kinderen niet het achterste van hun tong zullen laten zien. Een adviseur die de belangen van **alle** familieleden evenredig behartigt, is daarom onmisbaar voor een goede bedrijfsopvolging.

Om onder begeleiding van een adviseur open en eerlijke gesprekken te voeren, is het belangrijk dat de adviseur een **goede klik** heeft met de familie. Wanneer het bijvoorbeeld om een religieuze familie gaat, dan kan het helpen als de adviseur ook een religieuze achtergrond heeft, omdat je elkaar op dat punt beter begrijpt. Het is daarom slim om bij het selecteren van een adviseur eerst met verschillende adviseurs kennis te maken. Nodig hem of haar uit bij jullie op de boerderij en ervaar of jullie een goed gevoel bij elkaar hebben.

Ten slotte is het verstandig om de kracht van jullie netwerk in te zetten en dit optimaal te benutten. Denk hierbij aan de beroepsverenigingen zoals NAJK en LTO, maar ook aan collega-boeren. Je kunt de bedrijfsopvolging immers niet oefenen; je neemt het bedrijf maar één keer over en heel veel jaren later draag je het één keer over aan de volgende generatie. Maar je kunt je ervaringen, zowel positieve als negatieve, wel delen en uitwisselen met anderen. Daar word je veel wijzer van, dan wanneer het ieder voor zich is.

9.2 Waar zou de adviseur rekening mee moeten houden?

Wat maakt een adviseur een goede adviseur? Met welke aspecten moet de adviseur rekening houden? Allereerst is het van belang dat de adviseur zich in de specifieke situatie van de familie verdiept en geen *one-size-fits-all*-oplossing voorstelt. Elke familiesituatie is verschillend en moet ook als zodanig erkend worden. Hiervoor is het belangrijk dat de adviseur zorgvuldig te werk gaat en deze, voordat een gezamenlijk familiegesprek plaatsvindt, gesprekken voert met de individuele familieleden. De adviseur moet namelijk inzicht krijgen in ieders individuele belangen en behoeften en daarnaast uit de gesprekken een beeld krijgen van het gedeelde belang, dat vervolgens het uitgangspunt vormt voor de bedrijfsopvolging. Daarnaast kan de adviseur observeren hoe de individuele gesprekken zich verhouden tot het familiegesprek; zijn er bijvoorbeeld sommige familieleden veel dominanter dan anderen? Of tonen sommige familieleden juist ongemak wanneer de discussies er wat steviger aan toe gaan? Door de onderlinge relaties en de rollen die de verschillende familieleden innemen te bestuderen, kan de adviseur de familie confronteren met de reële situatie, bijvoorbeeld door een schets te maken van het driecirkelmodel en daarin de dominante personen vergroot weer te geven en de teruggetrokken personen juist verkleind. Deze confrontatie is vaak al een interventie op zich, omdat sommige familieleden zich wellicht niet bewust zijn van de rol die zij innemen in het gezin. Vervolgens kan de **geobserveerde** situatie worden vergeleken met de gewenste situatie en kan worden besproken wat ervoor nodig is om tot die **gewenste** situatie te komen. Het is daarbij belangrijk dat de coach zoveel mogelijk de familie zelf laat werken. Een veel voorkomende valkuil is dat de familie achterover gaat leunen en naar de adviseur kijkt om met een oplossing voor de situatie te komen. Zoals ook blijkt uit onderstaande quote:



Coach: Zo'n rol houdt ook een valkuil in. Als iemand die bemiddelende rol op zich neemt, hoeven ze zelf toch niet met elkaar te praten? Het wordt toch geregeld?

Waar zou een adviseur dus rekening mee moeten houden? Hieronder zetten we drie kernelementen op een rij:

- Het in kaart brengen van de **individuele behoeften en belangen** en de wijze waarop deze zich verhouden tot de belangen en behoeften van de andere familieleden;
- Het in kaart brengen van de gemene deler; het **gedeelde belang** en daarmee het gezamenlijke doel voor de toekomst van de ondernemende familie. Dit is vaak het uitgangspunt om in het bedrijfsopvolgingsproces tot de juiste afspraken te komen;
- Een adviseur moet door vragen te stellen en door goed te luisteren **de familie zelf** naar een oplossing voor het opvolgingsvraagstuk begeleiden. Waar zitten de knelpunten en wat zijn de achterliggende redenen van die knelpunten? Waar zit de energie? Waar(in) vinden de familieleden elkaar?

Het is aan jullie als familie om te beoordelen of de adviseur voldoet aan deze voorwaarden. Maar de familie heeft zelf ook invloed op het vergroten van de kansen op een succesvolle samenwerking met een adviseur. Familieleden moeten open en eerlijk communiceren richting de adviseur en advies niet klakkeloos overnemen, maar kritisch bespreken als familie. Uiteindelijk zijn familieleden zelf verantwoordelijk voor het goed doorlopen van het opvolgingsproces. Wij hopen dat dit werkboek jullie zelfredzaamheid heeft versterkt en dat jullie met veel vertrouwen regie nemen in de bedrijfsopvolging.

Afronding

Met het doorlopen van dit werkboek heb je samen met je familie verkend wat jullie wensen, behoeften en verwachtingen zijn in relatie tot de bedrijfsopvolging. Jullie zijn uitgedaagd om elkaars individuele wensen en belangen samen te bespreken. Wellicht is daarmee een belangrijke stap gezet om tot bepaalde afspraken te komen. Maar het kan ook zijn dat jullie hebben ontdekt dat ieders wensen en ideeën toch behoorlijk uit elkaar liggen en dat jullie wel wat hulp en ondersteuning kunnen gebruiken in het opvolgingsproces. Hopelijk hebben de scan en de opdrachten in dit werkboek in dat laatste geval geholpen om de hulpvraag aan een adviseur helder te krijgen en is duidelijk geworden waar jullie behoefte ligt om verder te komen in het opvolgingsproces. Het zal in ieder geval inmiddels klip en klaar zijn dat met alleen technische ondersteuning de bedrijfsopvolging niet geregeld is. Wij hopen dat de open gesprekken die jullie als gezin met elkaar hebben gevoerd, jullie hebben geholpen om op een respectvolle manier naar elkaar te luisteren. Immers, wanneer alle familieleden zich gehoord en serieus genomen voelen, iedereen begrijpt welke stappen genomen moeten worden, en wat iedereen zou moeten inleveren voor het voortbestaan van het bedrijf, dan is de kans op een harmonieuze bedrijfsopvolging zo groot mogelijk.

Verantwoording

Deze publicatie is voortgekomen uit een tweejarig project over agrarische bedrijfsopvolging uitgevoerd door hogeschool Windesheim, hogeschool Van Hall Larenstein, AERES hogeschool en Het Fries Sociaal Planbureau. In het project is samengewerkt met de brancheorganisaties LTO Noord en het NAJK. In de publicatie is informatie verwerkt uit vijftientachtig geanonimiseerde interviews gehouden met familieleden uit vijftien families die in verschillende fasen van het opvolgingsproces zitten. Met tien van deze families is een familiegesprek gevoerd onder begeleiding van een agrarisch coach en een onderzoeker. Het onderzoek is gefinancierd door Regieorgaan SIA, een onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Wilt u meer weten of heeft u vragen? Kijk dan op onze website (www.windesheim.nl/familiebedrijven) voor een beschrijving van het project en daaraan gekoppelde uitkomsten en producten.

Geraadpleegde bronnen

- **Arnstein, S. (1969).** A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* 35(4), 216–224.
- **Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A., Veldhuizen, A., Visser, K. & Willig, C. (2018)** *Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie*. Dronen: Aeres Hogeschool.
- **Centraal Bureau voor Statistiek (2021).** *Familiebedrijven in Nederland 2019–2020*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/45/familiebedrijven-in-nederland-2019-2020>.
- **Centraal Bureau voor Statistiek (2021).** *Geen bedrijfsopvolger voor meer dan 16 duizend boerderijen*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/02/geen-bedrijfsopvolger-voor-meer-dan-16-duizend-boerderijen>.
- **Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003).** Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(1), 89–107.
- **Covey, S. (1989).** *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- **De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008).** Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- **Kamer van Koophandel (2022).** Welke ondernemersvaardigheden heb je nodig? <https://www.kvk.nl/advis-en-informatie/bedrijf-starten/welke-ondernemersvaardigheden-heb-je-nodig/>.
- **Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998).** Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic management journal*, 19(4), 323–338.
- **Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004).** Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- **Tagiuri, R., & Davis, J. (1996).** Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- **Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1997).** *Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, New York: Xicom.
- **Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005).** Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(2), 1–21.
- **Weerkamp, J. & Zeinstra, T. (2014).** *Wat de boer niet zegt. Communicatie in agrarische familiebedrijven*. Deventer: Kluwer.
- **Zwol, J. van & Thomassen, A.J. (2019).** *Het familiestatuuut voor continuïteit van het familiebedrijf en harmonie in de familie*. Utrecht: BigBusinessPublishers.

Bedrijfsopvolging is een familiezaak

Werkboek voor agrarische families om samen het goede gesprek te voeren

Regelmatig mislukt een bedrijfsopvolging in de agrarische sector door gedoe in de familie. Er is dan geen of te weinig aandacht geweest voor de emotionele aspecten van de bedrijfsopvolging. Een succesvolle bedrijfsopvolging vraagt om betrokkenheid van de hele familie, dus inclusief partners en niet-opvolgende kinderen, en om veel goede, soms moeilijke, familiegesprekken.

Dit werkboek helpt agrarische families op weg in de bedrijfsopvolging. Families kunnen door het invullen van een scan een gezamenlijke agenda bepalen voor het familiegesprek. Door als familie opdrachten te maken over de bedrijfsopvolging kunnen belangrijke stappen gezet worden. Ook bevat het werkboek herkenbare praktijksituaties van 15 agrarische families die meegewerkt hebben aan het onderzoek.

Het werkboek is tot stand gekomen in een project onder leiding van het Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim en met medewerking van Aeres Hogeschool Dronten, Hogeschool Van Hall Larenstein en het Fries Sociaal Planbureau. Ook is samengewerkt met brancheorganisaties LTO Noord en het NAJK. Het onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA.

windesheim.nl/familiebedrijven