

Bedrijfsopvolging is een familiezaak

Opdrachten behorend bij het werkboek

Dr. Truus de Witte

Dr. Bart Hoogeboom

Dr. Judith van Helvert

Drs. Jelle Bouma

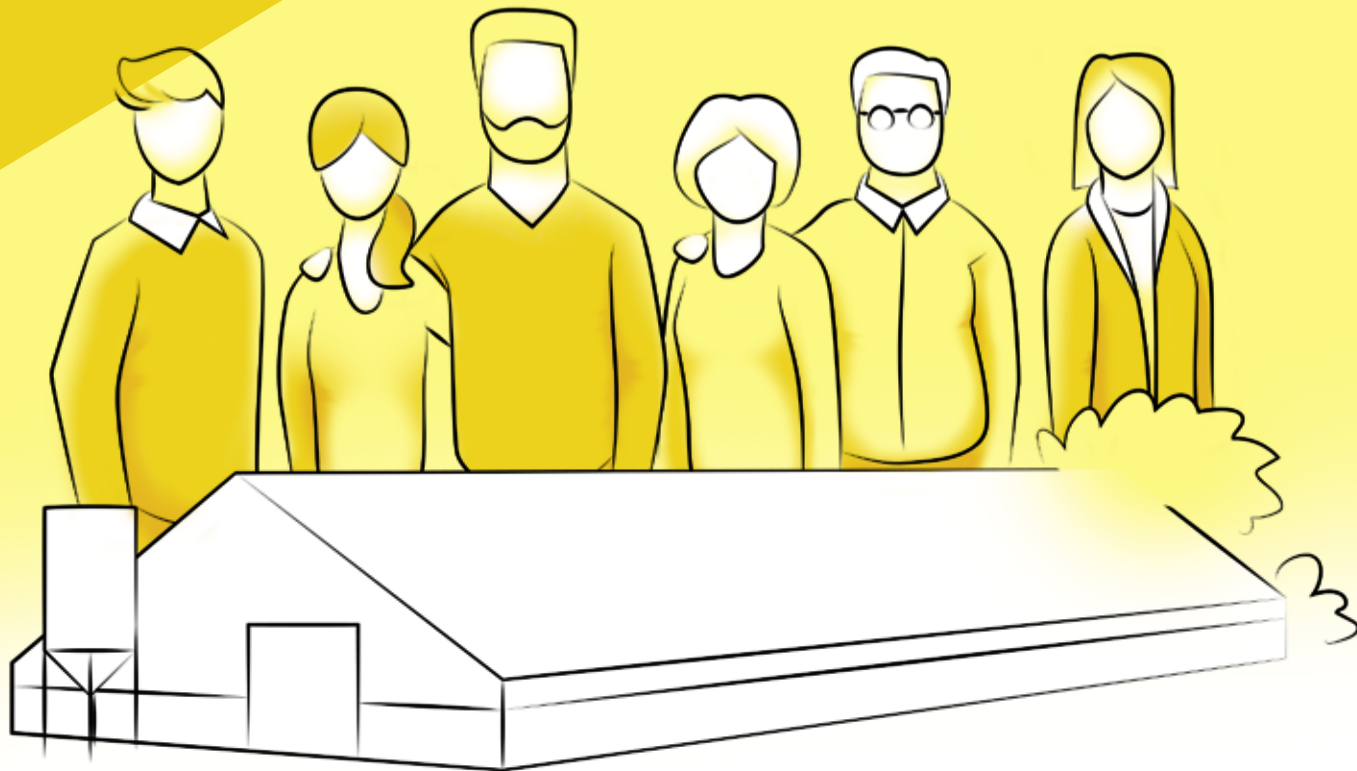
Drs. Franscina Kant

Drs. Carolien Oostveen

Ir. Wiggele Oosterhoff

Ir. Diederik Sleurink

Mr. Ir. Jan Hania



Colofon

Bedrijfsopvolging is een familiezaak
Opdrachten behorend bij het werkboek

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

Opdrachten behorend bij het 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

December 2022

Inhoud

Opdracht 1: Individuele denkopdracht — wat zijn mijn waarden bij de verschillende rollen die ik heb?	3
Opdracht 2: Cirkels in beweging	5
Opdracht 3: Plattegrond van de boerderij	10
Opdracht 4: Waarden en wensen	14
Opdracht 5: Inventariseren hoe wij praten wij als familie	15
Opdracht 6: Conflictstijlenspel	19
Opdracht 7: Een geslaagde opvolging	23
Opdracht 8: Gevoel van rechtvaardigheid	25
Opdracht 9: Kwaliteitenspel	27
Slotopdracht: Samenvattend overzicht	29



Dit opdrachtenboek hoort het werkboek *Bedrijfsopvolging is een familiezaak*. Heb je meer(dere) werkbladen nodig? Het opdrachtenboek is te verkrijgen door het scannen van de QR-code.

Legenda

Bij de meeste opdrachten staan icoontjes vermeld. Deze icoontjes geven aan wat de bedoeling is van de vragen.

- Schrijfopdracht.** Pak een pen en noteer de antwoorden van de vragen in het opdrachtenboek.
- Spreekopdracht.** Bij deze opdrachten beantwoord je samen de vragen of ga je met elkaar in discussie.
- Foto-opdracht.** Maak een foto van het resultaat van eerder gemaakte opdrachten.

Opdracht 1 // Individuele denkopdracht — wat zijn mijn waarden bij de verschillende rollen die ik heb?¹

Doel

Inzicht creëren in je waarden.

Je bent in meer of mindere mate betrokken bij het agrarische bedrijf. In paragraaf 2.1 van het werkboek 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.

1. Welke positie heb je op dit moment?

Kies één van de volgende posities uit het driecirkelmodel: familielid, medewerker, eigenaar, familiale medewerker, niet-familiale medewerker die ook deelt in het eigendom, familiale eigenaar, in het bedrijf werkzame familiale eigenaar.

Je naam

Positie

2. Vul de tabel op de volgende pagina:

Welke kernwaarden zijn voor jou belangrijk (niet alleen in je werk, maar ook in je verdere leven)?

Kies er maximaal 7. Zet deze kernwaarden in de eerste kolom van de tabel op de volgende pagina (zie eventueel ter inspiratie de lijst onder de tabel).

Zet in de tweede kolom in hoeverre de kernwaarde van toepassing is op jouw positie.

Bijvoorbeeld Kernwaarde: Zelfstandigheid; Toepassing: het wringt soms in mijn rol als opvolger, ik voel me in de weg gezeten door mijn ouders. Niet door mijn broers en zussen.

Zet in de laatste kolommen jouw waardering over hoe goed jij uiting kunt geven aan deze kernwaarde.

Wanneer je een positie inneemt waarbij je tegelijkertijd meerdere rollen vervult (familiale medewerker, niet-familiale medewerker die ook deelt in het eigendom, familiale eigenaar, of in het bedrijf werkzame familiale eigenaar) kun je in verschillende kolommen aangeven of dat per rol verschilt. Bijvoorbeeld in je rol als familielid kun je slecht uiting geven aan zelfstandigheid maar in je rol als medewerker lukt dat uitstekend. Doe dat aan de hand van de volgende beoordelingsindicaties:

++ = uitstekend
+ = goed
- = slecht
-- = erg slecht

¹Geïnspireerd op: Loopbaan Waarden (LDC Publicaties, Leeuwarden 2000)

Mijn kernwaarden (zie eventueel de lijst hieronder ter inspiratie)	Deze kernwaarde is voor mij belangrijk in mijn positie omdat:	Waardering rol familie	Waardering rol bedrijf	Waardering rol eigendom
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

De lijst hieronder is ter inspiratie. Je kunt hieruit kiezen, maar je kunt ze natuurlijk ook aanvullen met kernwaarden die jij belangrijk vindt en die niet in de lijst staan.

Aandacht	Doelgericht	Innovatief	Plezier
Avontuurlijk	Duurzaam	Klantgericht	Respectvol
Betrouwbaar	Eenheid	Liefdevol	Samenwerken
Betrokken	Eerlijk	Nuchter	Vertrouwen
Creatief	Effectief	Ondernemend	Vitaal
Daadkrachtig	Enthousiast	Optimisme	Zorgvuldig
Discipline	Flexibel	Passievol	Zorgzaam

3. Beantwoord ten slotte de volgende vragen:

Waar ben je tevreden over?

Wat zou je graag anders zien? Welke kernwaarde mag meer aandacht krijgen?

Over welke onderwerpen wil je met je familie spreken?

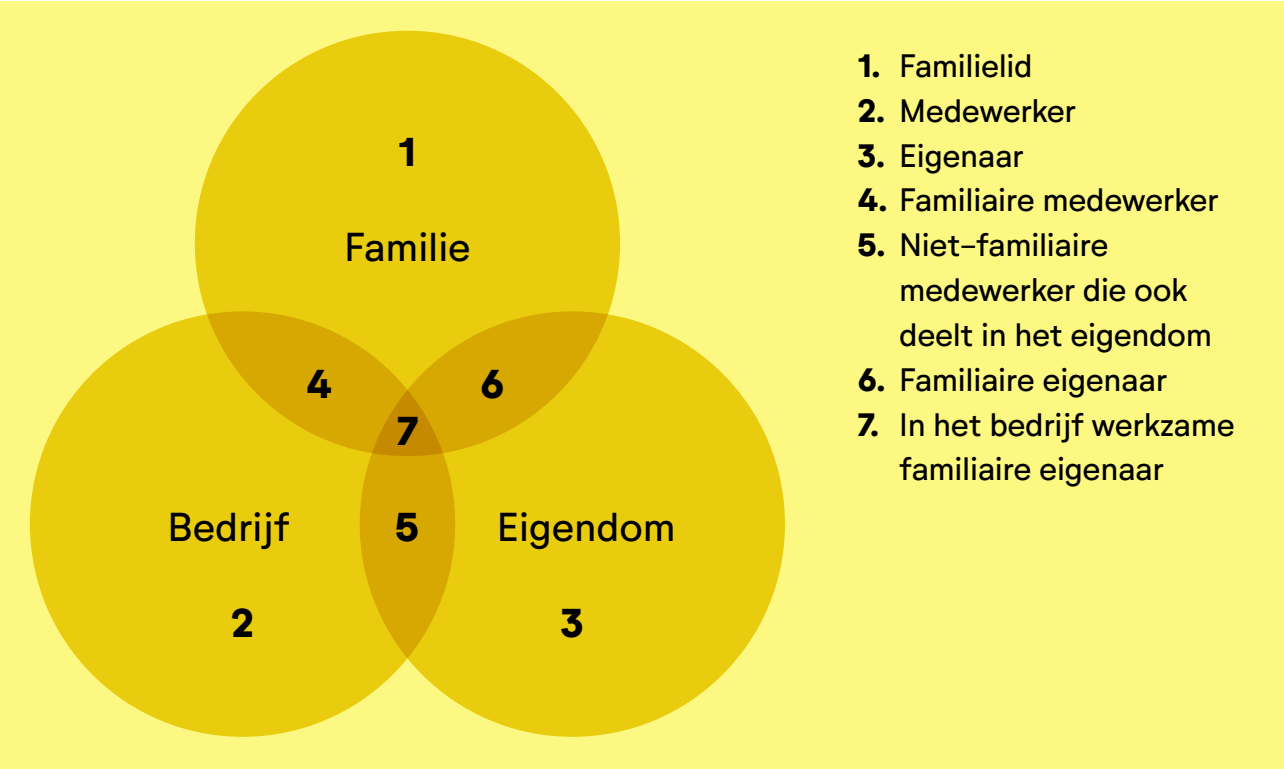
Opdracht 2 // Cirkels in beweging²

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.

Benodigheden

- 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 één fiche of pion



1. Elke speler zet zijn of haar pion/fiche op het betreffende vakje in het driebirkelmodel. Beantwoord in gezamenlijk overleg de volgende vragen.

2. Wat valt jullie op nu alle pionnen erop staan?
- a. Zijn er pionnen te zien op alle zeven rollen?
 - b. Bij welke rol staan de meeste pionnen?
 - c. Bij welke rol staan geen pionnen?
 - d. Wie van de deelnemers heeft de meeste rollen (in de familie, het bedrijf en/of eigendom)?
 - e. Wie van de deelnemers heeft qua aantal de minste rollen (rollen in familie, bedrijf en/of eigendom)?

²Deze opdracht kan heel beeldend worden uitgevoerd door gebruik te maken van het belangenspel (zie <https://windesheim.m4.mailplus.nl/archief/mailling-411961.html#Belangenspel>). 2000)

3. Welke waarden heb jij?
Deze zijn bepaald in opdracht 1. Passen deze waarden volgens jou bij de rollen die je hebt?
Hoe komen de waarden tot uiting?

4. Is er, wanneer verschillende personen dezelfde rol vervullen, ook sprake van botsende belangen?
Waarom wel of niet? Is er sprake van botsende belangen wanneer één persoon tegelijkertijd meerdere rollen vervult?
Waarom wel of niet?

5. Zijn er i.v.m. de bedrijfsovername bepaalde rollen ondervertegenwoordigd? Rollen die aanwezig zouden moeten zijn, maar die (op dit moment) niemand uitoefent?

6. Welke pionnen zouden in verband met een toekomstige bedrijfsovername van plek moeten veranderen?

7. Bespreek met elkaar hoe en met wie deze positieverschuiving van pionnen gerealiseerd kan worden.
Eén van de deelnemers legt in een kort verslag vast hoe de positieverschuiving is te realiseren.

De scan //

Wonen en samenleven	Hier moeten we het beslist over hebben.	Hier moeten we het misschien over hebben.	Hier hoeven we het niet over te hebben.
1. Het woonhuis is onderdeel van de boerderij en dus maken de opvolger en zijn/haar gezin als eerste aanspraak op de woning bij de boerderij.			
2. Het staat de opvolger en zijn/haar gezin vrij om aanpassingen te doen aan de woning bij de boerderij.			
3. De partner van de opvolger wordt onvoldoende gewaardeerd voor het werk buiten de deur en de financiële bijdrage die hij/zij hiermee levert aan het gezinsinkomen.			
4. De partner van de opvolger krijgt onvoldoende ruimte om activiteiten te ondernemen (werk en privé zaken) buiten het boerenbedrijf.			
5. De boerderij blijft ook na de opvolging een plek van samenkoms t voor de hele familie.			
6. Personeel (loonwerkers) aan de keukentafel gaat ten koste van onze privacy.			

In gesprek gaan en blijven	Hier moeten we het beslist over hebben.	Hier moeten we het misschien over hebben.	Hier hoeven we het niet over te hebben.
7. Ik vind dat we met de hele familie te weinig op gestructureerde wijze praten over de bedrijfsopvolging.			
8. Binnen ons gezin mogen alle vragen over de bedrijfsopvolging gesteld worden.			
9. De verkoopwaarde en financiële prestaties van het bedrijf zijn voor alle gezinsleden helder en bespreekbaar.			
10. Er is te weinig kennis en inzicht over de opvolgingszaken; dat kan het opvolgingsproces vertragen.			
11. Er bestaat binnen de familie omtrent de opvolging veel uitstelgedrag.			
12. Indien er conflicten optreden, volgen we een vaste procedure om hiermee om te gaan.			

Delen en gunnen

	Hier moeten we het beslist over hebben.	Hier moeten we het misschien over hebben.	Hier hoeven we het niet over te hebben.
13. In ons gezin dienen de niet-opvolgende familieleden (broers, zussen en hun partners) zich te schikken in het bedrijfsopvolgingsproces en de –uitkomsten.			
14. Bedrijfscontinuïteit is in onze familie belangrijker dan een eerlijke verdeling van de middelen bij de overdracht.			
15. De afwezigheid van een mediërende partij binnen de familie bemoeilijkt het opvolgingsproces.			
16. De leeftijd van de kinderen in de volgende generatie loopt uiteen en daardoor is het moeilijk om rekening te houden met de wensen van de jongste kinderen.			
17. Aan alle kinderen uit de volgende generatie is de vraag gesteld of ze wellicht interesse hebben in de overname van de boerderij.			
18. We hebben gesproken over het verdelen en gunnen in het opvolgingsproces.			

Samenwerken en ondernemen

	Hier moeten we het beslist over hebben.	Hier moeten we het misschien over hebben.	Hier hoeven we het niet over te hebben.
19. De (moeizame) samenwerking tussen opvolger(s) en overdrager(s) beïnvloedt de voortgang van het opvolgingsproces.			
20. In de samenwerking op de boerderij is geen sprake van gelijkwaardigheid tussen overdrager(s) en opvolger(s).			
21. De bedrijfsoverdracht is lastig haalbaar, omdat het bedrijf lage opbrengsten heeft en veel werkuren vraagt.			
22. De visies van de overdrager(s) en de opvolger(s) met betrekking tot de toekomst lopen uiteen.			
23. De overdrager(s) en overnemer(s) hebben duidelijke werkafspraken met elkaar.			
24. Complexe en dure investeringen bemoeilijken de voortgang van het opvolgingsproces.			

Klaarstomen en loslaten

	Hier moeten we het beslist over hebben.	Hier moeten we het misschien over hebben.	Hier hoeven we het niet over te hebben.
25. Er bestaat veel onduidelijkheid of en door wie het bedrijf wordt overgenomen.			
26. Er is nagedacht over welke taken en rollen op het bedrijf de overdrager krijgt na de overname.			
27. Het opvolgingsproces voorziet in een gedegen pensioenvoorziening voor de overdragers.			
28. De opvolger krijgt voldoende ruimte en vertrouwen om te ondernemen op het bedrijf en daarin ook fouten te maken.			
29. De opvolger kan en mag kiezen voor plan B.			
30. Er is overeenstemming over de leeftijd waarop de overdrager(s) stopt/stoppen.			

Conclusie:

1. Maak voor jezelf een lijst met stellingen die urgent zijn (‘Hier moeten we het beslist over hebben’).

2. Breng in bovenstaande lijst een prioritering/rangorde aan; welke stelling is voor jou het meest problematisch? Welke komt daarna? Enzovoort.

3. Leg deze lijsten in een familiegesprek naast elkaar en stel vast hoe groot (of klein) de overlap in de lijstjes is.

4. Alle stellingen worden besproken, maar begin met die stellingen die jullie allemaal (of de meesten) op het lijstje hebben staan.

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.

- Benodigheden**
- Post-its (voor elk familielid dat meedoet 4 post-its).
 - Pennen en stiften.

Speluitvoer
Teken met elkaar op pagina 12 en 13 de plattegrond van jullie boerderij, inclusief stallen, opslag, omliggende weides, boomgaarden, etc. Zorg ervoor dat niemand iets mist, wees zo volledig mogelijk. Alles wat belangrijk is, moet erop staan. Dus als bijvoorbeeld het kleine konijnenhok in het grasveld voor één van de familieleden van belang is, dan teken je dat erbij. Net zoals de eventuele bomen, bankjes, sloten etc. Probeer er een mooie tekening van te maken.

Beantwoord de volgende vragen:

1. Wat vind je de mooiste plek op de boerderij?

a. Iedereen die meedoet, schrijft op zijn of haar post-it ‘mooiste’ en zijn of haar naam. Vervolgens plakt iedereen zijn of haar post-it op deze plek in de tekening.

b. Bespreek met elkaar deze ‘mooiste’ plekken. Laat iedereen om de beurt aan het woord. Wees nieuwsgierig naar elkaars antwoord.
2. Wat vind je de lelijkste/onhandigste/rommeligste/ plek op onze boerderij?

a. Zet ‘lelijkste’ (of onhandigste etc.) en je naam op een post-it en plak deze op de betreffende plek in de tekening.

b. Bespreek ook met z’n allen deze post-its.
3. Maak een foto van de resultaten van opdracht 1 en 2. Plak deze hieronder.



4. Noteer welke plekken op de boerderij volgens jou aangepast mogen of moeten worden en waarom.

Bespreek dit met elkaar. Blijf goed naar elkaar luisteren. Probeer door te vragen als je iets hoort wat je vreemd vindt of niet (helemaal) begrijpt.

5. Welke plekken op de boerderij moeten volgens jou ongewijzigd blijven?

Bespreek ook deze plekken met elkaar.

6. Welke conclusie kunnen jullie samen trekken uit de voorgaande discussie?

Leg de afspraken die je met elkaar hebt gemaakt vast.

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.

Speluitvoer

1. Ieder zet de waarden en wensen in de eerste kolom.
2. Iedereen kruist vervolgens in de kolommen ernaast aan hoe belangrijk deze waarden en wensen zijn.
3. Maak vervolgens samen de balans op: welke waarden en wensen zijn voor iedereen, of voor de meesten, heel belangrijk? Welke waarden en wensen zijn voor sommigen belangrijk en voor anderen niet?
4. Maak een top vijf van de belangrijkste waarden en wensen, waarvoor geldt: over deze onderwerpen moeten we het samen beslist hebben.

Waarden en wensen	Belangrijk	Onbelangrijk	Maakt niet uit

- Top 5:**
1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

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.

Speluitvoer

1. Ieder familielid kiest twee plaatjes uit die betrekking hebben op de dagelijkse communicatie. Kies één plaatje dat volgens jou de familie representeert, met name de manier waarop de familie onderling communiceert. Kies een tweede plaatje dat de meest gewenste communicatiestijl van de familie weergeeft.
2. Nadat iedereen twee plaatjes heeft uitgekozen, deelt iedereen om de beurt het eerste plaatje: hoe communiceren wij nu? Leg uit waarom je dit plaatje hebt gekozen en waarom dat volgens jou de huidige communicatiestijl binnen de familie (goed) weergeeft. Geef daar zoveel als mogelijk concrete voorbeelden bij.
3. De andere familieleden oordelen daarbij niet, maar stellen alleen vragen uit nieuwsgierigheid en eventueel ter verduidelijking aan degene die uitleg geeft.
4. Daarna vertelt iedereen om de beurt aan de hand van het tweede plaatje hoe hij of zij zou willen dat er in de familie ge-communiceerd wordt.
5. Nadat iedereen aan bod is gekomen, noteert ieder voor zichzelf een antwoord op de volgende vragen:

- a. Wat willen we in de familie behouden in de manier van gesprekvoering?**
- _____
- _____
- _____

- b. Op welke manier zouden we moeten communiceren?**
- _____
- _____
- _____

- c. Hoe zou deze nieuwe manier van communiceren gerealiseerd moeten of kunnen worden?**
- _____
- _____
- _____

6. Bespreek met elkaar de antwoorden op de vragen (5a, 5b en 5c).
7. Maak op basis van deze opdracht gezamenlijke afspraken over hoe jullie met elkaar willen communiceren.

 **Noteer de gemaakte afspraken hieronder.**



Opdracht 6 // Conflictstijlenspel

Doel

Hoe kan de familie beter leren omgaan met conflicten?

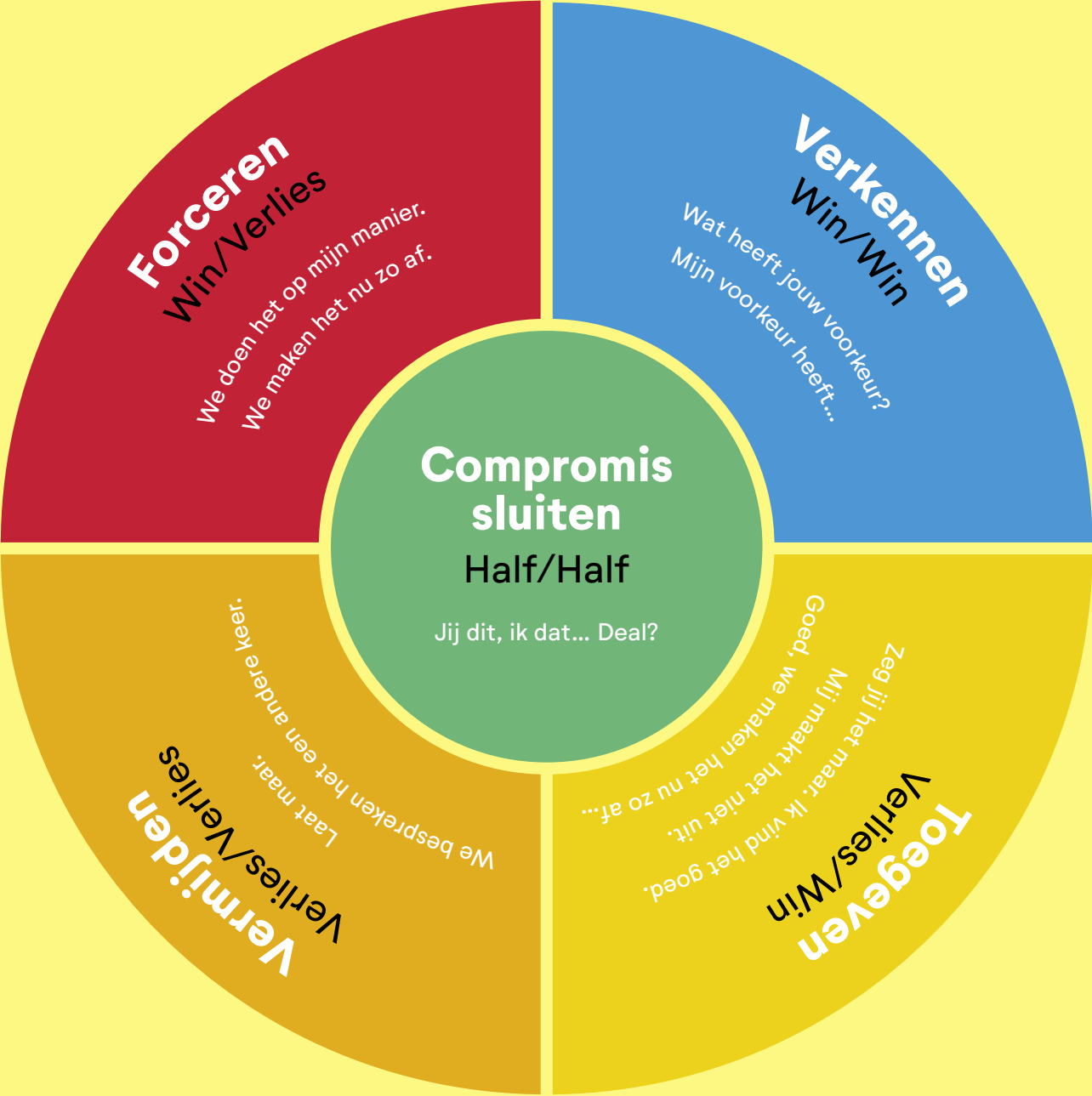
Vorbereitung

- 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.
- Knipt 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.

Speluitvoer

1. Het eerste familielid pakt het eerste kaartje van de situatiestapel en leest de situatie voor.
2. Elk familielid bedenkt nu hoe hij/zij reageert in deze situatie: Toegeven, Verkennen, Compromis Sluiten, Vermijden of Forceren. Daarna zet hij zijn pion op het betreffende kaartje. Bespreek waarom je gekozen hebt voor deze conflictstijl.
3. Je mag doorvragen als iets niet duidelijk is of als je meer informatie wilt.
4. Als alles gezegd is, neemt het volgende familielid het volgende kaartje van de stapel en herhalen de stappen 2 t/m 4.
5. Schrijf hieronder op welke conflictstijl een ieder over het algemeen heeft en welke conflictstijl domineert in welke situatie.

Het Conflictstijlenspel Spelbord



Het Conflictstijlenspel Kaarten

Je familie verzint steeds nieuwe dingen in het overnameproces.	Je wilt nu wel eens weten hoe het zit met de financiële prestaties/verkoopwaarde van de onderneming.	Er is geen duidelijkheid over wie het bedrijf overneemt.
Een van je familieleden valt je in de rede.	Het beeld over de toekomst van het bedrijf is bij iedereen anders.	Wij stellen allerlei beslissingen uit.
De opvolger (en zijn/haar gezin en partner) doet (doen) aanpassingen aan de woning bij de boerderij.	Het ontbreekt hier aan duidelijke afspraken.	Als ik een gesprek wil beginnen, is er altijd iets op het bedrijf te doen.
Personeel (loonwerkers) hoort niet aan de keukentafel.	De opvolger gaat zijn eigen gang.	Sommige familieleden worden niet betrokken bij de overname.
Een van de familieleden ziet het nut niet om samen te werken of zaken te bespreken.	De overdrager gaat zijn eigen gang.	Er moet geïnvesteerd worden in dit bedrijf.
De overdrager en opvolger hebben de vervolgstap niet gedeeld met de rest van de familie.	Er zijn er hier een paar die altijd bij hun standpunt blijven.	Wij weten te weinig over (de) opvolging of het opvolgingsproces.
Wij volgen vaak het advies van een externe adviseur (en denken weinig zelf na).	Als je hier een fout maakt, dan...	Beschrijf zelf een situatie van je eigen familie.



Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart
Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart	Het Conflictstijlenspel Situatiekaart



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.

Speluitvoer

Deel 1:
Beantwoord vraag a t/m d en schrijf je antwoorden hieronder op.

 a. Als jij nadenkt over een geslaagde overname, hoe zou die dan volgens jou verlopen?

 b. Wanneer zou je volgens jou kunnen spreken van een geslaagde overname?

 c. Leef je in de rollen van de andere familieleden in: hoe zien zij volgens jou een geslaagde overname voor zich?
Schrijf dat per familielid op.

d. Wat is volgens jou voor hen belangrijk in het proces?

Schrijf dat per familielid op.

Deel 2:

- Q Als iedereen heeft op geschreven wat volgens hem of haar een geslaagde overname is, deel je om de beurt je eigen antwoorden op vraag 1a) en 1b).**

Deel 3:

- Je hebt zojuist gehoord hoe iedereen denkt over een geslaagde overname. Check nu of het beeld dat jij hebt weergegeven bij vraag c) en d) hebt geantwoord ook klopt met wat diegene zojuist heeft verteld. Bespreek met elkaar de verschillen en de overeenkomsten. Blijf luisteren naar elkaar en wees nieuwsgierig.**

- Noteer tot slot hieronder de uiteindelijke verschillen en overeenkomsten.**

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 familielid 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.

Speluitvoer

1. (Dit gedeelte wordt individueel gedaan) Wat draagt voor jou bij aan jouw gevoel van een rechtvaardig en transparant bedrijfsovernameproces?

Geef bij elk van de hieronder genoemde acties aan in hoeverre dit bij jullie gebeurt (niet/minimaal/voldoende/goed).

Geef in de laatste kolom een concreet voorbeeld dat past bij het gekozen antwoord.

Dit gebeurt	Niet	Minimaal	Voldoende	Goed	Voorbeelden
Betrokken worden					
Gehoord worden					
Begrijpen welke stappen onvermijdelijk zijn					
Het wegen van waarden en risico's					
Het zeker stellen van afspraken (bv. clauses of schenkingen)					

- 2. Bespreek met elkaar de antwoorden en de voorbeelden die je hebt opgeschreven.**

- 3. Maak hieronder een samenvatting van de uitkomsten van de gesprekken en de tabellen.**

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.

Benodigdheden:

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

Speluitvoer

1. Schrijf voor iedere deelnemer op een aparte post-it welke kwaliteiten, vaardigheden of kennis je waardeert in de ander. Schrijf erbij voor wie het is en zet ook jouw naam er onder.
2. Als iedereen klaar is met kwaliteiten opschrijven, delen jullie om de beurt een kwaliteit aan een ander iemand uit, en je legt uit waarom je dat hebt opgeschreven.
3. Plak de post-it op tafel voor diegene waar de tekst op het briefje over gaat.
4. Voor de ontvanger: probeer tijdens het uitdelen van de kwaliteiten deze niet te bagatelliseren door bijvoorbeeld te zeggen: “Dat is toch niks” of “Dat kan toch iedereen” of “Dat is niet waar”. Probeer de kwaliteiten echt te ontvangen.
5. Als iedereen alle kwaliteiten heeft uitgedeeld, dan bespreek je in een laatste ronde hoe ieder het vond om deze kwaliteiten te ontvangen en waarin hij of zij zichzelf wel of niet herkent.
6. Maak een foto van het overzicht van de post-its. Plak deze hieronder.



Teamkwaliteitenspel

Bovenstaand spel ging om de individuele kwaliteiten van familieleden. Een vervolg hierop het teamkwaliteitenspel. Dit spel heeft als doel om met elkaar de kwaliteiten van jullie als team te benoemen.

Speluitvoer

- 1. Schrijf voor jezelf op een post-it de teamkwaliteiten en begin dan met de zin: “Wij zijn als team goed in”
- 2. Daarna bespreken jullie om de beurt de genoteerde teamkwaliteiten.
- 3. Nadat iedereen alles heeft gezegd, orden je de teamkwaliteiten op thema door de post-its/briefjes bij elkaar te plakken.
Thema’s kunnen zijn: Doelen bereiken, communiceren, luisteren, humor, creativiteit, belangen voor ogen houden, handelen vanuit een langetermijnvisie, contact met erf-betreders, financieel inzicht etc.
- 4. Maak een foto van het overzicht van de post-its. Plak deze hieronder.



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.

Benodigheden:

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

1. Bespreek met de familie naar aanleiding van de uitkomsten van opdracht 1 (over waarden), de onderwerpen die jullie willen inbrengen in het overdrachtstraject.

2. Geef aan hoe jullie de verschuiving van de rollen die familieleden nu hebben naar de positie en rollen die ze krijgen bij een gerealiseerde overname daadwerkelijk kunnen realiseren; geef aan welke bijdrage ieder denkt te kunnen leveren (zie opdracht 2).

3. Geef aan in hoeverre en op welke manier jullie de door jullie gewenste aanpassingen op de boerderij kunnen realiseren (zie opdracht 3).

4. Bespreek de uitkomsten van de top vijf van onderwerpen (zie scan en opdracht 4), waarover beslist samen moet worden gesproken. Wat betekent dit voor het realiseren van de bedrijfsoverdracht?

5. Geef aan op welke manier de gemaakte afspraken (bij opdracht 5 van het werkboek) bijdragen aan de voortgang van het overnameproces. Wat is hierin ieders eigen bijdrage?

6. Geef aan hoe jullie, om tot een succesvolle samenwerking te komen, rekening gaan houden met de geconstateerde conflictstijlen (zie opdracht 6).

7. Wat moet er in jullie situatie gebeuren om een geslaagde bedrijfsovername te realiseren, en op welke manier draagt een ieder hieraan bij?

8. Geef aan wanneer en waar het gevoel van rechtvaardigheid in gevaar komt en een bedreiging vormt voor het realiseren van een succesvolle bedrijfsoverdracht. Welke oplossingen zien jullie hiervoor?

9. Geef aan op welke manier en op welke momenten (in het proces) jullie optimaal gebruik kunnen maken van ieders kwaliteiten ten behoeve van een succesvolle bedrijfsovername.

10. Nu de uitkomsten van de opdrachten uit het werkboek onderling besproken, samengevat en op papier gezet zijn, is de volgende en laatste opdracht het maken van een voorlopige tijdlijn.

Hiermee ontstaat inzicht in welke stappen op welke momenten gezet moeten worden om te zorgen voor een geslaagde bedrijfsopvolgingsproces.

In de tijdlijnopdracht komen familie-, eigendoms- als bedrijfsaspecten samen. Als ondersteuning zijn lijstjes bijgevoegd met onderwerpen op het gebied van de verschillende aspecten. Deze kunnen jullie gebruiken, maar voeg vooral ook zelf de aspecten toe, die voor jullie situatie van belang zijn.

Vul uiteindelijk de onderstaande tijdlijntabel in. Daardoor wordt duidelijk wie van de betrokkenen in welk(e) jaar of jaren welke activiteiten gaat of gaan ondernemen. Op deze manier ontstaat een samenvattend overzicht van de te ondernemen stappen die samen zullen bijdragen aan een succesvolle bedrijfsopvolging.

Ondersteunende lijstjes voor de tijdlijn-tabel:

Familiale aspecten

Pensioen	Wanneer kan en gaat de overdrager stoppen met werken?
Opleiding	Wanneer is de opvolger gereed met de opleiding?
Huwelijk en gezin	Wanneer zal mogelijk sprake kunnen zijn van een gewijzigde gezinssituatie?
Wonen	Wanneer zal naar verwachting sprake kunnen zijn van een gewijzigde woonsituatie?
Advies	Op welk moment is behoefte aan externe deskundigheid (denk aan een familiecoach, notaris, bekenden, kerk)?
Overig	

Bedrijfsaspecten

Bedrijf	Welke veranderingen zullen in de komende periode plaatsvinden in de bedrijfsvoering?
Investerings	Wanneer zullen investeringen moeten worden gedaan?
Financiering	Wanneer moet de huidige financiering worden herzien?
Overdracht	Wat is het gewenste moment of wat zijn de gewenste momenten van gehele of gedeeltelijke overdracht van het bedrijf?
Advies	Op welk moment is behoefte aan externe deskundigheid (accountant, bank/financier, notaris, agrarisch adviseur)?
Overig	...

Eigendomsaspecten

Overnameprijs	Hoe zal de reële overnameprijs worden bepaald en wie berekent deze?
Overnemer	Wie zal/zullen het bedrijf overnemen en wanneer?
Nalatenschap en erfenis	Wat te doen in de situatie van onverwacht overlijden van de overdrager/overnemer?
Huwelijksgoederenregime	Welke afspraken worden gemaakt over eigendomszaken indien sprake is van een huwelijk en/of samenwonen?
Vermogen en kapitaal	Hoe worden de niet-overnemers gecompenseerd bij de vermogensoverdracht van de onderneming?
Zeggenschap	Wie krijgt beslissingsmacht over de bedrijfsvoering na de gehele of gedeeltelijke overname of toetreding?
Advies	Op welk moment is behoefte aan externe deskundigheid en in welke vorm?
Overig	...

Tijdlijn tabel

Tijdlijn tabel



hogeschool 
Windesheim

Hogeschool Windesheim
Campus 2 // Postbus 10090
8000 GB Zwolle
T. 0900 8899 // windesheim.nl