

Communiceren? Maar dat kunnen wij wel!

De rol van externe begeleiding bij de zachte kant in een agrarische familiebedrijfsopvolging



**LOS
ALS JE LAAT**

**HEB JE TWEE
HANDEN VRIJ**

Loesje

Geerke Sleurink
Aeres Hogeschool Dronten
7 juni 2022

Begeleiding bij zachte kant van bedrijfsopvolging

Welke rol speelt externe begeleiding bij de zachte kant in een agrarische familiebedrijfsopvolging?

Opgesteld door: Geerke Sleurink
Opleiding: Dier- en Veehouderij
Aeres Hogeschool Dronten
Afstudeerdocent: D. Oost
Datum: 7 juni 2022
Plaats: Steenwijkerwold

DISCLAIMER

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

Voorwoord

Geachte belangstellende,

Toen ik aan mijn afstudeerwerkstuk begon, beloofde ik mijzelf twee dingen: het onderzoek dat je doet, is relevant en de resultaten die je krijgt, zijn praktisch bruikbaar. Ook stelde ik mijzelf een eis. Het onderwerp moest iets nieuws toevoegen aan mijn laatste jaar. Dus geen rundergezondheid, of strategisch ondernemerschap, maar ik wilde, omdat het nog kan, mijn wijze studenten neus nog één keer ergens anders insteken. Alleen nog een onderwerp. Als je dan al drie jaar hebt mogen ruiken aan de mooiste sector van de wereld, is dat best lastig. Dus ging ik te raadge bij drie mensen die mij vaker helder, nieuw inzicht hadden gegeven op welk gebied dan ook. Toen ik met deze drie onafhankelijke mensen bij hetzelfde onderwerp uitkwam, kon ik er niet omheen: Communicatie in de bedrijfsopvolging. Dit onderwerp kwam niet uit de lucht vallen, nu ik zelf betrokken ben bij een bedrijfsopvolging als zus van en straks (hopelijk) als partner van. Ik trommelde 4 vakgerelateerde docenten bij elkaar in een vergaderruimte met de verwachting dat ik met een mooie hoofdvraag en vier deelvragen weer naar buiten kwam. Maar niets was minder waar, want zo concreet mijn verwachting was, zo abstract was het resultaat. Verward, vol vragen en een beetje in de diepte gepraat reed ik naar mijn melkadres. Onder het melken besloot ik m'n nog niet begonnen onderzoek direct te stoppen, want ik had een ander idee: Hoe kan ik vleespakketten afzetten van koeien die in het natuurgebied hebben geweid? Dat leek me in ieder geval relevant én praktisch én ik werd er enthousiast van. Ik legde het idee diezelfde avond nog voor aan een docent die ik vaker om een inzicht vroeg. Met één simpele wedervraag beseftte ik dat hij wéér gelijk had en ik terug moest gaan naar waar we met al die docenten in de vergaderruimte gebleven waren. Terug in de chaos. En nu zie ik pas dat dat slechts de eerste hobbel was op mijn afstudeerweg, maar dat ik zonder die hobbel niet was gekomen waar mijn weg nu geëindigd is: in een relevant onderzoek met een praktisch bruikbaar resultaat in een nieuwe vakgebied. En die koeien in het natuurgebied? Dat zoek ik later nog wel uit.

Mijn eerste dank gaat uit naar procesbegeleider Dinand Oost. Bedankt voor alle Teamsoverleggen en bijpraatmomenten onder het genot van een bak koffie in het drie-restlokaal. U was goed bereikbaar en ik kon vrijwel altijd direct bij u terecht wanneer ik een overlegmomentje nodig was. Even grote dank gaat uit naar inhoudelijke begeleider Ron Methorst. Ik heb me weleens bezwaard gevoeld wanneer ik wéér een mailtje stuurde met een vraag, maar ondanks al uw drukte deed u een uitgebreid antwoord terug waarmee ik verder kon. Toen u kritisch doorvroeg op mijn verwerkte enquête, kon ik uw scherpe inzicht even wat minder waarderen maar uiteraard heeft dit het resultaat veel sterker gemaakt! Zonder de gesprekken met de agrarische coaches was mijn onderzoek niet zoveel omvattend geweest als het nu is; bedankt voor het delen van jullie ervaringen. Mijn vriend kan en mag ik ook niet vergeten te bedanken voor alle motivatie en de kritische vragen die mij elke keer weer aan het denken zette. Of je altijd even overtuigd was als ik dat het allemaal goed zou komen, dat weet ik niet, maar dankzij jou is het gelukt!

Ik hoop dat het lezen van dit rapport u mooie, nieuwe inzichten zal geven.

Geerke Sleurink
Steenwijkerwold, 7 juni 2022

Samenvatting

In het voortraject van dit onderzoek is gebleken dat er tijdens de bedrijfsopvolging problemen kunnen ontstaan binnen het gezin, die gerelateerd zijn aan sociale aspecten. Het is ook bekend dat er voor deze problemen begeleiding beschikbaar is. Toch lopen veel bedrijfsopvolgingen moeizaam of worden zelfs afgebroken door deze conflicten. Door de keuze voor het wel of niet inschakelen van begeleiding inzichtelijk te maken, kunnen de vraag naar en het aanbod van begeleiding beter op elkaar afgestemd worden. Daartoe is de vraag gesteld: *Welke rol speelt externe begeleiding bij de zachte kant van een agrarische familiebedrijfsopvolging?*

Literatuuronderzoek heeft bevestigd waarom aandacht voor de zachte kant belangrijk is. Een enquête onder agrarische gezinnen heeft in beeld gebracht waarom gezinnen wel of geen begeleiding inschakelen en wat ze achteraf van hun keuze vonden. Om de resultaten te toetsen aan de praktijk, zijn deze resultaten besproken met agrarische coaches.

Uit het onderzoek blijkt dat familiebedrijven zich onderscheiden doordat de economische en sociaal-emotionele kant verweven zijn (Chrisman et al., 2010). Verschillende familie- en bedrijfsbelangen kunnen conflicten veroorzaken tussen betrokkenen (Bennedsen et al., 2007). De emoties lopen dan hoog op vanwege onbegrip en niet op elkaar afgestemde verwachtingen. Als deze zaken onbesproken blijven, volgt er een opeenstapeling van conflicten (Yezza et al., 2021). Voor het voorkomen of oplossen van conflicten wordt externe begeleiding aangeboden. Een erfbetreder, zoals een accountant, trekt langere tijd intensief op tijdens de bedrijfsopvolging en heeft vaak een goede vertrouwensband. De gezinnen zijn, ter verbazing van de coaches, bijna altijd op de hoogte van externe begeleiding en verwachten voornamelijk advies bij de harde én zachte kant. Als ze twijfelen of zelfs besluiten geen begeleiding in te schakelen, is dit vaak vanwege weinig tot geen vertrouwen. Dit zou erop kunnen duiden dat een erfbetreder een grote rol speelt. De gezinnen schakelen voor de zachte kant echter vaak een agrarische bedrijfscoach (of mediator) in. Ze zoeken iemand die de overnamegesprekken kan begeleiden, omdat het proces moeizamer loopt dan verwacht, of ter goede voorbereiding. Gezinnen met begeleiding zijn achteraf tevreden over de begeleiding vanwege de onafhankelijkheid en expertise van de coach. Bij gezinnen zonder begeleiding had begeleiding kunnen bijdragen aan relatie, communicatie en begrip in het gezin. De meeste respondenten vinden aandacht voor de zachte kant achteraf belangrijker dan vooraf. De bedrijfscoach (of mediator) heeft dus een prominente rol als het gaat om de zachte kant.

De 75 respondenten waren voornamelijk overnemers, waardoor de resultaten niet representatief zijn voor een doorsnee gezin. Dit laat ook zien dat vooral de jonge generatie actief is op dit gebied. De doelgroep wordt aanbevolen om bij gezinnen onder de aandacht te brengen dat begeleiding er juist is om problemen te voorkomen en zich hierbij vooral te richten op de jonge generatie. Ook zal er meer focus moeten komen op het vertrouwen bij potentiële klanten, waaraan een (verbeterde) samenwerking met erfbetreder zal bijdragen. Een vervolgonderzoek met meer respondenten per rol kan achterhalen waarom gezinnen geen begeleiding inschakelen als ze er wel bekend mee zijn. Verder wordt aanbevolen kunnen om mogelijkheden te verkennen voor een nauwere samenwerking tussen erfbetreders en coaches en uit te zoeken hoe begeleiding en agrarische gezinnen elkaar beter kunnen vinden.

Summary

In the preliminary stages of this study, it was found that during business succession, problems may arise within the family, which are related to social aspects. It is also known that guidance is available for these problems. Nevertheless, many business successions are difficult or are even aborted due to these conflicts. By providing insight in whether or not to involve guidance, the demand for and supply of guidance can be better matched. To this end, the question was posed: What role does external guidance play in the soft side of an agricultural family business succession?

Literature research has confirmed why attention to the soft side is important. A survey of farming families has given insight in why families do or do not use guidance and what they thought of their choice afterwards. To test the results against practice, these results were discussed with agricultural coaches.

The research shows that family farms are distinguished by the fact that the economic and social-emotional sides are intertwined (Chrisman et al., 2010). Different family and business interests can cause conflict between those involved (Bennedsen et al., 2007). Emotions then run high because of misunderstanding and mismatched expectations. If these issues are left undiscussed, an accumulation of conflicts follows (Yezza et al., 2021). External guidance is offered for preventing or resolving conflicts. A consultant, such as an accountant, engages intensively for a longer period of time during the business succession and often has a good relationship of trust. To the surprise of the coaches, the families are almost always aware of external guidance and expect advice mainly on the hard and soft side. If they hesitate or even decide not to engage guidance, it is often because of little or no trust. This could indicate that a consultant plays a major role. However, for the soft side, families often engage an agricultural business coach (or mediator). They are looking for someone to guide the succession talks, because the process is more difficult than expected, or for good preparation. Families who make use of external guidance are satisfied with the guidance afterwards because of the independence and expertise of the coach. For families without guidance, guidance could have contributed to relationship, communication and understanding in the family. Most respondents find attention to the soft side more important afterwards than beforehand. Thus, the business coach (or mediator) has a prominent role when it comes to the soft side.

The 75 respondents were mainly successors, so the results are not representative of an average family. This also shows that especially the younger generation is active in this field. It is recommended that mainly this group is approached to emphasise that guidance is there to avoid problems. There should also be more focus on gaining trust of potential customers, this will contribute to improved cooperation with the farm advisor. A follow-up study with more respondents per role can find out why families do not use guidance even if they are aware that it's out there. Furthermore, it is recommended to explore possibilities for a closer cooperation between consultants and coaches and to find out how guidance and agricultural families can find each other better.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	8
Hoofdstuk 2. Aanpak.....	10
Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?	10
Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?	10
Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding volgens agrarische gezinnen?	11
Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?	11
Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?.....	11
Hoofdstuk 3. Resultaten.....	12
3.1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?.....	12
3.1.1 Het familiebedrijfsovernameproces.....	12
3.1.2 Betrokkenen bij een familiebedrijfsovernameproces	12
3.1.3 Uitdagingen in een familie-bedrijfsopvolging	13
3.1.4 Conflicten	13
3.1.5 Emoties	13
3.1.6 Succesvolle familiebedrijfsopvolging.....	14
3.2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar en hoe worden ze aangeboden?	14
3.2.1 Agrarische bedrijfscoaches	15
3.2.2 Landelijk.....	15
3.2.3 Provinciaal.....	18
3.3 Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding?	20
3.3.1 Besluitvormingsproces van overname met begeleiding – het gezin.....	20
3.3.2 Besluitvormingsproces van overname met begeleiding – de individuele rol	22
3.3.3. Besluitvormingsproces van overname zonder begeleiding – het gezin	23
3.4 Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?	24
3.4.1 Evaluatie van bedrijfsopvolging met begeleiding.....	24
3.4.2 Evaluatie van overname zonder begeleiding	25
3.5 Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?	27
3.5.1 Gezinnen schakelen begeleiding vaak vroeg in het overnameproces in	27
3.5.2 Een erfbetreder speelt een grote rol in de begeleiding bij de zachte kant van het overnameproces	27
3.5.3 Onbekendheid is géén reden waarom gezinnen geen begeleiding inschakelen	28
3.5.4 Tijd en geld spelen weinig mee in het besluitvormingsproces van gezinnen met en zonder begeleiding	29

Hoofdstuk 4. Discussie	30
4.1 Onderzoeksopzet	30
4.2 Resultaten.....	30
Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?	30
Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?	31
Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding?	31
Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?	32
Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?	33
Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbeveling	35
5.1 Conclusie.....	35
Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?	35
Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?	35
Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij inschakelen van begeleiding?	36
Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?	37
Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?	38
Hoofdvraag: Welke rol speelt externe begeleiding bij de zachte kant in een agrarische familiebedrijfsopvolging?	38
5.2 Aanbevelingen	39
5.2.1 Aanbevelingen voor doelgroep	39
5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	40
Bronnenlijst	41
Bijlagen.....	44
Bijlage 1. Belangen en rollen van betrokkenen in overnameproces	44
Bijlage 2. Notulen oriënterende coachgesprekken.....	45
Bijlage 3. Enquêtevragen agrarische gezinnen	53
Bijlage 4. Ruwe enquêteresultaten.....	55
Resultaten – Algemeen	55
Resultaten - Gezinnen met begeleiding	57
Resultaten - Gezinnen zonder begeleiding.....	65
Bijlage 5. Enquêteresultaten uitgewerkt per rol	70
Bijlage 6. Verdiepingsinterviews coaches	74
Bijlage 7. Checklist schriftelijk rapporteren.....	79

Hoofdstuk 1. Inleiding

Het onderwerp van dit afstudeeronderzoek is de sociaal-emotionele kant van het agrarisch familiebedrijfsopvolgingsproces. Er wordt bewust gekozen om niet te spreken over bedrijfsovername. Bedrijfsovername richt zich meer op een directe actie in de volgende lijn, terwijl bedrijfsopvolging meer spreekt van een proces waarin gezocht wordt naar de beste route (Melkvee, 2022). Het onderzoek richt zich voornamelijk op de communicatie in het gezin en de begeleiding die hiervoor beschikbaar is. De behoefte om hier onderzoek naar te doen komt voort uit intrinsieke motivatie van de schrijfster die bij een bedrijfsopvolging betrokken is. De behoefte wortelt echter dieper. Uitdagingen die spelen op agrarische bedrijven gedurende de opvolging zijn groot. Familiebedrijven zijn vaak al jarenlang in de familie, het bedrijf is kapitaalintensief en wonen en werken zijn vaak letterlijk met elkaar verweven. Het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) heeft daarom het plan om in samenspraak met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en de Land- en Tuinbouworganisatie (LTO) Nederland een Kenniscentrum Bedrijfsovername op te richten. Dit vraagstuk naar de sociaal-emotionele kant van de overname sluit dan ook goed aan op een lopend project dat door deze partijen gestart is op 1 mei 2020, namelijk 'Expeditie Bedrijfsovername' (NWO, z.d.). De vier regionale 'Livings Labs' (Noord, Oost, Zuid en West) worden uitgevoerd door Van Hall Larenstein, Aeres Hogeschool, HAS Hogeschool en INHolland.

Om dit kenniscentrum te realiseren en goed te onderbouwen, wordt gewerkt aan een expeditie(kaart) die gebruikt wordt bij advisering. Een bedrijf kan op deze manier inzicht krijgen in hun eigen 'expeditie' langs relevante bedrijfsspecifieke aspecten van de bedrijfsopvolging. Er wordt aandacht geschonken aan familie, overdrager(s), overnemer(s), bedrijfsstrategie en de financiële en juridische kanten (NAJK, z.d.). Er zijn voldoende financiële en juridische prikkels om de bedrijfsopvolging goed te laten verlopen. Tijd investeren in de harde kant, zoals het uitzoeken van belastingvoordelen of het aanvragen van een subsidie, geeft een economisch voordeel en is zichtbaar op de bankrekening. Tijd investeren in de zachte kant, zoals inzicht in de verschillende belangen en rollen en communicatie tussen betrokkenen, geeft daarentegen niet direct zichtbaar resultaat. De praktijk laat echter zien dat het negeren van de zachte kant verstrekende gevolgen kan hebben tijdens en na de bedrijfsopvolging. In de literatuur is al veel geschreven over de zachte kant van een familie-bedrijfsopvolging, er zijn door de tijd heen verschillende instrumenten ontwikkeld om het gesprek te ondersteunen en er zijn partijen zoals coaches, scholen en overheidsinstanties die zich hard maken voor dit onderwerp. Ondanks dit alles rust er nog steeds een taboe op het gesprek aan de keukentafel (L. Veenstra, persoonlijke communicatie, 1 november 2021). De vraag is dan ook hoe agrarische gezinnen omgaan met begeleiding voor de zachte kant van de bedrijfsopvolging en wat de motivatie voor deze keuze is.

De vier rollen die bij een agrarische familiebedrijfsopvolging aanwezig kunnen zijn, zijn de overdrager(s), de overnemer, de broer(s)/zus(sen) en de partner van de overnemer. Voor de overdrager is de bedrijfsopvolging een proces van loslaten van het bedrijf waar leven en werken in verweven zijn. De overnemer daarentegen staat aan de start van een nieuwe hoofdstuk en zal vertrouwen moeten winnen bij alle betrokkenen om het bedrijf op een waardige manier door te zetten. De broer(s)/zus(sen) is/zijn als niet-overnemer is altijd psychisch verbonden aan het bedrijf, maar wanneer er belangstelling is om overnemer te zijn, maakt dit de bedrijfsopvolging complex. De partner van de overnemer, al dan niet betrokken bij de dagelijkse bedrijfsprocessen, kan in loyaliteitsconflict verstrikt raken.

In 2018 waren er in totaal 273 duizend familiebedrijven in Nederland. Van al deze familiebedrijven wordt nog geen 20% van de familiebedrijven succesvol door opvolging voortgezet (Cleerdin-Hamer, z.d.). Bedrijfsopvolging in de agrarische sector is echter wel van belang omdat landbouwbedrijven zorgdragen voor de Nederlandse voedselproductie. Daarnaast draagt het bij aan een dynamisch en veerkrachtig platteland. Innoveren, duurzaam ondernemen en samenwerken met de natuur zijn kreten die nu en in de toekomst veel gehoord zullen worden. Juist de nieuwe generatie wordt steeds

vaker hoog opgeleid en verbreden de horizon buiten het eigen bedrijf, waardoor ze goed kunnen inspelen op veranderingen die gevraagd worden. Voordat de overnemer deze zaken toepassen op het eigen bedrijf, vindt de bedrijfsopvolging plaats, een proces dat vaak meerdere jaren beslaat. De complexiteit van deze gebeurtenis wordt versterkt doordat een landbouwbedrijf in de meeste gevallen een familiebedrijf is. De laatste telling van het CBS laat zien dat het aantal landbouwbedrijven afneemt. In 2020 telde Nederland 52.953 landbouwbedrijven. Tien jaar eerder waren dit er 72.324 en in 2000 nog 97.389 wat betekent dat het aantal landbouwbedrijven in 20 jaar bijna is gehalveerd. Bedrijfsbeëindiging door generatiewisseling is hiervoor de belangrijkste oorzaak, maar ook het feit dat landbouwbedrijven steeds kapitaalintensiever worden en de strenger wordende wet- en regelgeving.

Zoals eerder genoemd zijn de meeste landbouwbedrijven familiebedrijven. Volgens de definitie van Europese Commissie (2009) is een familiebedrijf een bedrijf waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent). Van de 75.458 bedrijven in de landbouw, bosbouw en visserij in Nederland zijn bijna de helft (36.995 bedrijven) een familiebedrijf. Van de ruim 52.000 landbouwbedrijven in 2020, hadden ruim 27.000 bedrijven een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder. Hiervan hadden 11.000 bedrijven (41%) een bedrijfsopvolger, de resterende 16.000 bedrijven niet. Er is geconstateerd dat hoe groter het bedrijf is, hoe groter de kans dat er een overnemer is (CBS, 2021). In feite onthullen demografische trends over de hele wereld een omkering van de leeftijds piramide met mensen van 65 jaar en ouder die de snelst groeiende sector van de landbouwgemeenschap vormen. Bovendien blijkt uit de meest recente landbouwstructurenquête van Eurostat dat er voor elke jonge boer in Europa negen oudere landbouwers zijn (Europese Commissie, 2015).

Dat er veel bedrijven zijn met een bedrijfshoofd van ouder dan 55 jaar geeft aan dat er in de komende jaren veel bedrijfsopvolgingen zullen plaatsvinden. Eerder in de inleiding is gebleken dat er tijdens de bedrijfsopvolging binnen het gezin problemen kunnen ontstaan die gerelateerd zijn aan sociale aspecten, zoals gebrek aan communicatie of vertrouwen. Het is ook bekend dat er voor deze problemen begeleiding beschikbaar is, denk aan agrarische coaches. De vraag is echter hoe deze twee zaken, de problemen enerzijds en de begeleiding hiervoor anderzijds, bij elkaar kunnen worden gebracht. Als opzet voor het oplossen van dat vraagstuk staat in dit onderzoek centraal of de zachte kant van het familie-opvolgingsproces vraagt om begeleiding, met de volgende hoofdvraag:

Welke rol speelt externe begeleiding voor de zachte kant in een agrarische familie-bedrijfsopvolging?

Een vijftal deelvragen leidt gezamenlijk tot een antwoord op de hoofdvraag:

1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?
2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?
3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van externe begeleiding?
4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?
5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

Door middel van literatuuronderzoek en praktijkervaringen is inzicht verkregen in de keuzes, de verwachtingen en de ervaringen van agrarische gezinnen rondom het inschakelen van externe hulp bij de zachte kant van de bedrijfsopvolging. Dit onderzoeksrapport geeft externe begeleiders inzicht in het besluitvormingsproces van agrarische gezinnen. Door beter in te spelen op de wensen en behoeften kan begeleiding op de juiste manier worden aangeboden. Het rapport kan eveneens gebruikt worden als vooronderzoek van een vervolgonderzoek naar de verbinding tussen agrarische gezinnen en externe begeleiding.

Hoofdstuk 2. Aanpak

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden. Per deelvraag is weergegeven welke gegevens nodig waren en hoe de gegevens werden verzameld en verwerkt. Vervolgens zijn de validiteit en betrouwbaarheid beoordeeld en wordt aangegeven welke criteria van belang zijn geweest om de resultaten te beoordelen.

Het vooronderzoek is goedgekeurd maar tijdens het onderzoek heeft een aanpassing plaatsgevonden in hoofdstuk 2 'Aanpak'. In het vooronderzoek was beschreven dat er als verdieping op de enquête interviews zouden plaatsvinden met individuele respondenten. Het behandelen van individuele casussen met elk hun eigen werkelijkheid gaat echter ten koste van de validiteit. Daarom is gekozen om met agrarische coaches in gesprek te gaan over de resultaten uit de enquête. De verdiepingsslag wordt gemaakt door de enquêteresultaten te spiegelen aan praktijkervaringen. Deze resultaten zijn opgenomen in deelvraag 5: Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?

Onderwerpen die zijn onderzocht, richten zich op wat een familiebedrijf typeert en wat een familiebedrijfsopvolgingsproces kenmerkt. Hierbij is ingegaan op de verschillende betrokkenen bij dit proces en wat hun rollen en belangen zijn. Vervolgens is gekeken naar de uitdagingen die een bedrijfsopvolging met zich meebrengt. De achtergrond van het ontstaan van conflicten en het omgaan met emoties hebben hieraan bijgedragen. De gegevens zijn verzameld uit de literatuur. Er is gezocht naar wetenschappelijke literatuur op het platform Google Scholar. Trefwoorden waren familiebedrijfsovername, zachte kant, emoties en conflicten. Een agrarisch familiebedrijf is in de basis hetzelfde als elk familiebedrijf, maar verschilt toch op een aantal wezenlijke zaken. Het criterium is gesteld dat de factoren die het bedrijfsopvolgingsproces bij een 'standaard' familiebedrijf beïnvloeden één op één moeten kunnen worden overgezet naar een agrarisch familiebedrijf. Zo kan een agrarisch familiebedrijf een plattere bedrijfsstructuur hebben, minder invloed van externe stakeholders ervaren en zijn wonen en werken nauw met elkaar verbonden. In het verzamelen van literatuurgegevens is hiermee rekening gehouden door bij elk aspect uit te zoeken hoe zich dit verhoudt tot een agrarisch familiebedrijf. Hierdoor zijn de gegevens valide en geeft het een juiste werkelijkheid van een agrarische bedrijfsopvolging. Een tweede criterium is het gebruik van peerreview bronnen, waardoor de betrouwbaarheid van de gegevens gewaardborgd is en een reproductie van het onderzoek met dezelfde trefwoorden hetzelfde resultaat zal opleveren. De kwalitatieve data zijn beschrijvend geanalyseerd, door de informatie uit verschillende onderzoeken toe te schrijven aan de hierboven genoemde onderwerpen.

Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?

Uit de inleiding blijkt dat er op verschillende manieren externe begeleiding aangeboden wordt. De partijen die nader bekeken zijn, zijn (samenwerkingen tussen) agrarische coaches, provincies, de overheidsinstantie Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de belangenorganisaties Land- en Tuinbouworganisatie (LTO) en Nederlands Agrarische Jongeren Kontakt (NAJK). De partijen zijn gevraagd naar de doelgroep, de invulling en de kosten. Uit de oriënteren gesprekken met de agrarische coaches (bijlage 2) is de basis gelegd tot het onderzoeken van de externe begeleiding die beschikbaar is. Aanvullende gegevens zijn door middel van deskresearch verzameld. Er zijn geen interviews afgenomen met personen die externe begeleiding bieden, echter is er wel telefonisch of per mail contact opgenomen. De validiteit van de verzamelde gegevens is hoog, omdat de vormen van externe begeleiding een direct weergave van de werkelijkheid zijn. De betrouwbaarheid is eveneens hoog, omdat een reproductie dezelfde gegevens zal opleveren. De kwalitatieve data zijn beschrijvend geanalyseerd. Een tabel biedt een totaaloverzicht over de externe begeleiding die beschikbaar is en de invulling ervan.

Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding volgens agrarische gezinnen?

Het besluitvormingsproces bij een gezin met externe begeleiding zal anders verlopen dan bij een gezin zonder begeleiding. Bij gezinnen die tijdens de bedrijfsopvolging externe begeleiding hebben ingeschakeld is onderzocht op welke moment de keuze werd gemaakt, wat de doorslag gaf voor de keuze, maar ook door welke betrokkene. Aan de gezinnen die het proces zonder externe hulp hebben doorlopen, is gevraagd wat de onderbouwing hiervoor is geweest en of er, terugkijkend, een andere keuze zou zijn gemaakt. De gegevens zijn verzameld door middel van een enquête. Om gezinnen te vinden die bereid zijn om de enquête in te vullen, zijn de agrarische coaches benaderd waarmee reeds contact is geweest. Daarnaast is een beroep gedaan op de contacten van het project Expeditie Bedrijfsovername. Ook zijn bedrijfskundig adviseurs en de Vereniging Voor Afgestudeerden Dronten (VVAB) benaderd. Verder is er een oproep gedaan in een vlog via social media, zoals Facebook en Instagram (<https://www.youtube.com/watch?v=lb-38KqCohg>). De resultaten zijn valide doordat de gegeven antwoorden aansluiten bij de vraag die is gesteld. Het is echter minder betrouwbaar, doordat het aantal respondenten per rol sterk verschilde. De antwoorden op de open vragen zijn gelabeld en samen met de gesloten vragen toegevoegd in een gecombineerde tabel waaruit verbanden zijn getrokken. Het was van belang dat de bedrijfsopvolging maximaal 15 jaar geleden heeft plaatsgevonden.

Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?

Bij de gezinnen met externe begeleiding is onderzocht wat op voorhand de verwachtingen waren, of er aan deze verwachtingen is voldaan en of de keuze die in het verleden is gemaakt, nog steeds van kracht zou zijn geweest. Aan de gezinnen die het traject hebben doorlopen zonder externe begeleiding is gevraagd of het traject is verlopen zoals van te voren bedacht, of ze externe begeleiding gemist hebben en of er met de kennis van nu dezelfde keuze gemaakt zou zijn. De gegevens zijn op dezelfde manier verzameld en verwerkt als bij deelvraag 3. Daarnaast is de validiteit en betrouwbaarheid ook hetzelfde als deze deelvraag evenals de manier waarop op beperkingen is ingespeeld. Daarnaast zijn dezelfde criteria op de gezinnen van toepassing als de voorgaande deelvraag.

Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

Er zijn een aantal stellingen gemaakt op basis van de resultaten uit deelvraag 4 en 5. De stellingen zijn voorgelegd aan een viertal agrarische coaches, om zo de resultaten te spiegelen met de praktijk. De resultaten zijn valide, omdat de antwoorden van de coaches zijn opgeschreven in Padlet en hierover is doorgevraagd en -gepraat in een Teamsvergadering. De gegevens zijn minder betrouwbaar, omdat slechts een viertal coaches om hun mening is gevraagd. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gelabeld. De resultaten bestaan uit de labels en citaten die betrekking hebben op de stellingen, welke in de discussie worden getoetst aan deelvraag 3 en 4.

Hoofdstuk 3. Resultaten

Er is literatuur- en praktijkonderzoek uitgevoerd en er zijn analyses gedaan. De belangrijkste resultaten komen in dit hoofdstuk beschreven. De resultaten zijn per deelvraag beschreven.

3.1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?

Het meeste voorkomende type bedrijfsorganisatie is het familiebedrijf (De Massis et al., 2018). Een familieboerderij is dan ook een blijvend symbool van het platteland, met een geschiedenis van drie of meer generaties terug (Lobley, 2012). Familiebedrijven onderscheiden zich doordat ze zich niet alleen richten op de economische kant, maar vooral ook op de sociaal-emotionele waarde (Chrisman et al., 2010). Er zou moeten worden gestreefd naar 'warm hearts and deep pockets', wat inhoudt dat er enerzijds harmonie in een familie moet zijn, maar anderzijds ook een positief bedrijfsresultaat. Het is dus belangrijk dat familiebelangen en bedrijfsbelangen in balans zijn (Sharma, 2004).

3.1.1 Het familiebedrijfsovernameproces

In het afgelopen decennium hebben veel onderzoeken uitgewezen dat de opvolging van het bedrijf door de volgende generatie een van de meest uitdagende stappen in het leven van het familiebedrijf is. Dit kan onder andere verklaard worden door weerstand tegen opvolging, de relatie van overdrager en overnemer, de planning van opvolging en het type organisatiecultuur. De opvolging van een familiebedrijf is een proces dat wordt gekenmerkt door de verweven functies en rollen van de overdrager en de overnemer die zich op hun eigen manier ontwikkelen. De ontwikkeling van deze rollen kunnen onderscheiden worden in verschillende fasen, namelijk de integratiefase en de gezamenlijke beheersfase. Tijdens de integratiefase respecteert de overnemer de beslissingen van de overdrager. Tijdens de gezamenlijke beheersfase krijgt de overnemer meer zelfvertrouwen en neemt deel aan de besluitvorming; de twee personen leiden samen het familiebedrijf. Beide krijgen in deze fase een verschillende visie op het management van het bedrijf of de strategie en hierin wordt geen samenwerking gezocht. Deze rolverandering vergroot daarom de kans op conflicten. Bovendien heeft de overdrager weerstand tegen het 'loslaten', een beslissing die beladen is met emotie omdat de overdrager een gevoel van verbondenheid heeft met het bedrijf (Yezza, 2021). Bij familieboerderijen ligt de diepgewortelde wens om de boerderij in de familie te houden, maar is er een aanzienlijke terughoudendheid bij de oudere generatie om leidinggevende taken en eigendom over te dragen aan de volgende generatie, ook wel symbolisch kapitaal genoemd. Dit leidt tot economische en sociaal-culturele belemmeringen voor de jongere generatie die een carrière nastreeft (Conway et al., 2016). Een boerderij wordt ook wel gedefinieerd als psychisch eigendom, een situatie waarin iemand het gevoel heeft dat het object van hem/haar is, los van het feitelijk, juridisch eigendom (Pierce et al., 2002). Bijvoorbeeld ouders die zich na de bedrijfsopvolging verbonden blijven voelen met het bedrijf. De beslissing van de overdrager om zich desondanks terug te trekken, gaat vaak samen met psychologische en emotionele effecten zoals ongenoegen, spanning en angsten (Yezza et al., 2021).

3.1.2 Betrokkenen bij een familiebedrijfsovernameproces

Binnen een familiebedrijf hebben vier hoofdrolspelers directe invloed op het opvolgingsproces (Bozer et al., 2017):

1. Overdrager: de stichter en het familielid die de hoogste bestuursfunctie in het bedrijf bekleedde en die deze functie af heeft gestaan of op het punt staat deze af te staan aan een nieuw familielid;
2. Overnemer: het familielid dat de leidinggevende functie heeft overgenomen van de overdrager of op het punt staat dit over te nemen;
3. Familie: de familieleden (met uitzondering van de zittende en de opvolgende) die bij het bedrijf betrokken zijn en die familiebanden met zich meebrengt. De aard, de omvang en de invloed

die de familie op het bedrijf heeft, wordt met name bepaald door de strategische doelstellingen en de dagelijkse managementactiviteiten (Frank et al., 2016);

4. Niet-familieleden: werknemers die in het bedrijf werken of onafhankelijke professionals die vaardigheden in het bedrijf inbrengen die andere hoofdrolspelers misschien niet bezitten (Chrisman et al., 2009).

De belangrijkste rollen die voorkomen bij agrarische bedrijfsopvolging zijn de overdragende vader, de overdragende moeder, de overnemer, de partner van overnemer en de niet-opvolgende kinderen. Inzicht in deze rollen en behoeften kan verduidelijken welke waarden van belang zijn tijdens het overnameproces en waar eventuele conflicten vandaan kunnen komen (Bouma et al., 2017). Een overzicht van de belangrijkste belangen en rollen is opgenomen in bijlage 1.

3.1.3 Uitdagingen in een familie-bedrijfsopvolging

De opvolging van familiebedrijven wordt vaak bemoeilijkt door de wisselwerking tussen familiale (niet-zakelijke) en zakelijke overwegingen (Bennedsen et al., 2007). Daarnaast hebben overdrager en overnemer vaak verschillende rollen in zowel het gezin als in het bedrijf, wat conflicten kan veroorzaken. (Handler, 1990). Voor de gezinnen is kans op strijd tussen broers en zussen de grootste uitdaging, terwijl voor de overnemer de strijd om positie de grootste uitdaging is (Ensley en Pearson, 2005). Kinderen in agrarische families zijn minder tevreden over de communicatie met betrekking tot de opvolging dan hun ouders (McGonical, 1991). De risico's zitten juist in de zaken die onbesproken blijven, zoals de gunfactor en/of het uitgavenpatroon van één van de gezinsleden (Bouma, 2017). Het onvermogen om emoties duidelijk te uiten en openlijk te spreken over conflicten zorgt ervoor dat een opeenstapeling van conflicten onopgelost blijft (Yezza et al., 2021).

3.1.4 Conflicten

De bedrijfsopvolging kan conflicten veroorzaken omdat de geïnteresseerde familieleden verschillende belangen hebben. Een conflict ontstaat door de acties van mensen bij het nastreven van hun eigen belangen die mogelijk uiteenlopen. Conflicten kunnen ook ontstaan uit rolconflicten, waar familieleden mee te maken krijgen door familierelaties binnen het bedrijf. Opvolgingsconflicten zijn vaak een bron van relationele conflicten die voortkomen uit persoonlijke vijandigheden. Deze conflicten verminderen de goodwill, het wederzijds begrip en het respect voor andere betrokkenen. Conflicten in familiebedrijven kunnen ontstaan binnen en tussen drie partijen: de organisatie, de familieleden die betrokken zijn bij het bedrijf en de externe betrokkenen. Omdat deze interactie spanningen met zich meebrengt, wordt aangeraden om externe adviseurs en experts in te schakelen voor een effectieve oplossing (Yezza et al., 2021).

3.1.5 Emoties

De conflicten die tijdens het overnameproces kunnen ontstaan, gaan gepaard met emoties. Emotie kan gedefinieerd worden als 'subjectieve gevoelstoestanden die een duidelijke oorzaak of object hebben, kort van duur zijn en gericht zijn op een specifiek doel'. Hoe de emoties tot uiting komen, hangt af van verschillende oorzaken, zoals het stadium van de bedrijfsopvolging en de bereidheid van de overnemer (en overige betrokkenen) om de overdrager te accepteren. Dit laatste kan worden onderscheiden in twee strategieën. In de 'defensieve strategie' accepteert de overnemer de controle van de overdrager. In de 'confronterende strategie' verwerpt de overnemer de controle van de overdrager en streeft persoonlijke autonomie na. Onbegrip en niet op elkaar afgestemde verwachtingen tussen familieleden leiden tot emotionele verwarring, waardoor tegenstrijdige emoties ontstaan. Daarnaast blijken familieleden hun emoties niet op dezelfde manier te uiten. Hoe er binnen de familie wordt omgegaan met emoties, hangt af van de mate van betrokkenheid bij het familiebedrijf, karaktertrekken van de familie en van de bestaande normen om met conflictsituaties

en discussies om te gaan. Ook gebeurtenissen in de familie en zoals een ernstige ziekte spelen een belangrijke rol (Yezza et al., 2021).

3.1.6 Succesvolle familiebedrijfsopvolging

Een succesvolle bedrijfsopvolging kan worden gedefinieerd als het bereiken van 'de daaropvolgende positieve prestaties van de onderneming en uiteindelijk de levensvatbaarheid van het bedrijf' (Le Breton-Miller et al. 2004). Als een proces goed verloopt, heeft dat niet alleen een positieve invloed op ieders tevredenheid en acceptatie van de uitkomsten. Het leidt ook tot een grotere naleving van de besluiten die zijn genomen (Heyden et al., 2005). Cabrera-Suárez (2005) ontdekte dat goed presterende, duurzame familiebedrijven een aantal gemeenschappelijke opvolgingskenmerken delen, zoals een goede relatie tussen overdrager en overnemer, de ervaring van de overnemer in een onderschikte rol buiten het bedrijf, de overnemer die geleidelijk leiderschapsverantwoordelijkheden op zich neemt, een lerende en ontwikkelende organisatiestructuur en de betrokkenheid van de overnemer bij het bedrijf. Voor overnemers zijn vroege ervaringen in het bedrijf een verklaring voor positieve bedrijfsopvolging (Ensley en Pearson, 2005). Baracht (1988) onderzocht echter dat juist interne betrokkenheid voor overnemers een groter voordeel heeft dan werken buiten het familiebedrijf, omdat kennis hebben van het bedrijf de overname makkelijker maakt. De steun van echtgenoten blijkt een even belangrijk kenmerk voor de aanvaarding van de bedrijfsopvolging door de zittende familie en de overnemer (Smyrniotou et al., 2003). Bouma concludeert in een onderzoek (2017) dat het helpt om de verschillende belangen en verwachtingen expliciet en tijdig bespreekbaar te maken. Een aantal waarden die hierbij naar voren komen zijn vertrouwen, verbondenheid, respect, waardering en bescheidenheid. Effectief communiceren is dus belangrijk, waarbij in acht moet worden genomen dat bedrijfsopvolging geen moment is, maar een langdurig proces. De vraag leeft met wie er gesproken moet worden. Onderzoek wees uit dat het goed is om vooraf met alle betrokkenen te praten (Bouma, 2017). Communicatie is 'begrijpen en begrepen worden'. Om begrepen te worden moeten dus eerst de behoeftes, zorgen en prioriteiten van anderen begrepen worden (Covey, 2010). Afhankelijk van de familiegewoontes en het profiel van de overdrager en overnemer, is het interessant om rekening te houden met de emoties en emotionele dissonantie, door bijvoorbeeld een opvolgingsplanning, opleiding en ondersteuningsprogramma bedoeld voor potentiële overnemers. Professionals zouden zich meer moeten richten op het ontwikkelen van sociale en relationele vaardigheden om de rondom het uiten van emoties te overwinnen (Yezza et al., 2021).

3.2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar en hoe worden ze aangeboden?

In de literatuur is al geschreven over begeleiding tijdens de bedrijfsopvolging. Kim en Maurbogne (1997) geven aan dat families zichzelf de volgende vragen kunnen stellen om communicatie tijdens de bedrijfsopvolging te bevorderen:

- 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 en de rollen van de betrokkenen tijdens en nadat het besluit is genomen?

Ook Bouma (2017) onderzocht of er instrumenten zijn die de communicatie kunnen bevorderen tijdens de bedrijfsopvolging.

1. **Familiestatuu**t. Het familiestatuu

2. **WaardeNspel.** Ontwikkeld door Aeres Hogeschool Dronten. Met het spel wordt elk familielid door middel van verschillende kaarten uitgedaagd om onder woorden te brengen waar hij/zij waarde aan hecht en wat voor hem/haar belangrijk is.
3. **'Leef je in, leef je uit'**. Een belangenspel, ontwikkeld door Hogeschool Windesheim. Het doel hiervan is om duidelijkheid te krijgen in en begrip op te brengen voor ieders belangen en rollen in de bedrijfsopvolging.

Naar aanleiding van het project zijn workshops georganiseerd die aandacht besteden aan het onderwerp communicatie. Door het oefenen van gesprekstechnieken werd beoogd om op een meer open manier met elkaar te communiceren en meer begrip te krijgen voor elkaars positie in het opvolgingsproces. Daarnaast zijn er een aantal praktische zaken gegeven om de overname een grotere kans van slagen te geven (Bozer et al., 2017):

- Vroegtijdige planning van de opvolging;
- Deelname aan activiteiten en interesses buiten de familie en het bedrijf;
- Steun en de betrokkenheid bij het familiebedrijf van partner van de overdrager;
- De overnemer nauw betrekken bij de planningsactiviteiten;
- Opleidingskwalificaties moeten relevant zijn voor het familiebedrijf en de bedrijfstak

Dunemann en Barrett (2004) adviseren naar aanleiding van een literatuuronderzoek het inschakelen van externe deskundigen voor het advies en begeleiding bij (potentiële) conflicten die de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging kunnen vergroten. Er zijn verschillende manieren van advies en begeleiding beschikbaar, namelijk in de vorm van een agrarische coach of cursus.

3.2.1 Agrarische bedrijfscoaches

Agrarische bedrijfscoaches begeleiden agrarische ondernemers in hun persoonlijke ontwikkeling en bij familieconflicten in het bedrijfsopvolging en -beëindiging (Hogenkamp, z.d.). De agrarische coach is niet voor de mediation, therapie of counseling. Coachen betekent begeleiding, dus dat de agrarische ondernemer zelf aan de slag moet en zelf verantwoordelijk is voor het resultaat (Mavintraining, z.d.). Tot een aantal jaar geleden werd er in de agrarische sector geen gebruik gemaakt van agrarische coaches. Deze behoefte is echter gegroeid, merkte Dik Veefkind (Agrocoach, 2017). De aanleidingen hiervoor zijn onder andere:

- Toenemende onzekerheid in de sector en dus onzekerheid over de bedrijfsstrategie;
- Meer aandacht voor persoonlijke training en (talent)ontwikkeling;
- Door schaalvergroting behoefte aan ondersteuning bij de rol als leidinggevende;
- Knelpunten op het gebied van onderlinge communicatie en relaties;
- Behoeft aan coaching op het gebied van (het voorkomen van) een burn-out;
- Vastlopen van ondernemers in privé en/of werksituaties.

3.2.2 Landelijk

Door middel van persoonlijke coaching, team coaching en proces coaching wordt begeleiding geboden aan bovenstaande knelpunten. De verschillende agrarische coaches hebben zelf een klantenkring. Er zijn echter ook coaches die zich samenvoegen en vanuit daar begeleiding bieden aan de hulpvragen. De landelijke initiatieven zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. Landelijke initiatieven voor externe begeleiding bij agrarische bedrijfsopvolging

Initiatief	Inhoud
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)	Stelt €75 miljoen beschikbaar voor vermogens versterkende kredieten (VVK) en opleidings- en coaching traject voor jonge boeren.
Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadvisering en Educatie (SABE)	Subsidie of voucher voor ondernemers t.w.v. €1.500 voor o.a. begeleiding bij harde en zachte kant van de bedrijfsopvolging.
Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK)	Behartigt belangen van agrarische jongeren en biedt ondersteuning tot ontwikkeling door Expeditie Bedrijfsovername, Living Lab 'Zij-instromers' en webinars over bedrijfsopvolging met aandacht voor de zachte kant.
Land- en Tuinbouworganisatie (LTO)	Onderverdeeld in LTO Noord, ZLTO en LLTB, werken mee aan dezelfde projecten als NAJK en stellen bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches beschikbaar voor jongeren en gezinnen in bedrijfsopvolging.
Agrarischecoaches.nl	Team van zestal zelfstandige agrarische coaches die gezinnen in bedrijfsopvolging begeleiding en erfbetreders trainen.
Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab)	Erkende beroepsvereniging voor agrarische bedrijfsadviseurs die o.a. gezinnen begeleiding in de bedrijfsopvolging
Mevrouw de Boer	Training, coaching en presentaties voor agrarische vrouwen op gebied van persoonlijke ontwikkeling

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). In het regeerakkoord van 2017 werd aangekondigd dat er €75 miljoen beschikbaar zou komen voor extra financieringsmogelijkheden voor jongere boeren (Boerderij, 2019). Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) zijn als reactie hierop in 2019 begonnen met het ontwikkelen van een fonds in overleg met jonge agrarische ondernemers. Dit bestaat ten eerste uit een garantieregeling Vermogens versterkende kredieten (VVK), een financiële borgstelling van het Rijk wat lenen voor jonge overnemers mogelijk maakt, ter waarde van €64 miljoen. Ten tweede omvat dit opleidings- en coaching traject, ter waarde €11 miljoen (NAJK, z.d.). Er is een programma duurzame bedrijfsovername opgezet door het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA waar onderwijs en het agrarisch bedrijfsleven samenwerken om onafhankelijk advies en coaching beschikbaar te stellen bij bedrijfsopvolging (Boerderij, 2019). Het Regieorgaan SIA is onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijke Onderzoek (NWO) (NWO, 2019). In België is een Kenniscentrum Bedrijfsopvolging opgezet dat het overnameproces zowel zakelijk als emotioneel kan ondersteunen (Kenniscentrum Bedrijfsopvolging, z.d.). Aan een dergelijk kenniscentrum wordt in Nederland ook gewerkt in samenwerking met NAJK, maar laat vooralsnog op zich wachten (Nieuwe Oogst, 2021).

Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadvisering en Educatie (SABE). Van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) kan met de Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadvisering en Educatie (SABE) een subsidie of voucher worden aangevraagd door agrarische ondernemers die KVK staan ingeschreven. De vouchers zijn inzetbaar in verschillende thema's, waaronder bedrijfsopvolging. Naast de financiële kanten van de bedrijfsopvolging vallen ook de ontwikkeling van vaardigheden van de ondernemer(s) en de ontwikkeling van het bedrijf onder deze voucherregeling. De waarde van een voucher bedraagt €1500,- waarvan er 2.000 beschikbaar zijn (RVO, 2021)

Agrarischecoaches.nl. Een team van zes zelfstandige agrarische coaches heeft zich verenigd om agrariërs door heel Nederland te helpen met vragen, knelpunten of uitdagingen, waaronder

bedrijfsopvolging. Ook worden erfbetreders getraind hoe ze kunnen handelen als ze merken dat hun klanten in hulpbehoevende situaties terecht zijn gekomen (Agrarischecoaches.nl, z.d.)

Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs. De vab is een erkende beroepsvereniging voor agrarische bedrijfsadviseurs, die ondernemers in de land- en tuinbouw begeleiden bij en adviseren over onder andere bedrijfsopvolging. De vab organiseert ook bijeenkomsten voor adviseurs waarin kennisuitwisseling centraal staat. De vereniging is erkend door de afdeling Europese Landbouw- en Visserijbeleid en Voedselveiligheid (ELVV) van het Ministerie van Economische Zaken. Vab-leden die voldoende aan de eisen van het bedrijfsadviseringsstelsel (BAS) worden opgenomen in een register dat wordt gepubliceerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (VABnet, z.d.)

Mevrouw de Boer. Agrarische vrouwen hebben vaak veel ballen hoog te houden als de spil tussen bedrijf en gezin, wat de nodige energie en balans vergt. Juist in tijden van een bedrijfsopvolging kunnen zich lastige situaties voordoen. Marlies en Rianne van Zeeland verzorgen trainingen, coaching en presentaties voor agrarische vrouwen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Mevrouw de Boer werkt onder andere samen met Rabobank Groene Hart Noord en FoodUp! Brabant en is aanwezig geweest op de Agrifirm ledendagen en bij praktijksymposium Hogere Varkensgezondheid. (Mevrouw de Boer, z.d.)

Nederland Agrarische Jongeren Kontakt (NAJK)

Het Nederlands Agrarische Jongeren Kontakt (NAJK) behartigt de belangen van agrarische jongeren in Den Haag en Brussel en biedt ondersteuning tot ontwikkeling en beter ondernemerschap. Ze werken ook samen met provincies, waaronder Friesland. Zo biedt NAJK verschillende cursussen aan om de bedrijfsopvolging soepeler te laten verlopen:

- Expeditie bedrijfsovername
- Living Lab 'Zij-instromers', zoals het project Boer zoekt Boer, gericht op
 - o Studenten die niet binnen de familie in een bedrijf terecht kunnen;
 - o Carrière switchers die boer(in) worden;
 - o Eigenaren van boerderijen die hun bedrijf willen verkopen/verpachten.
- Webinar over Bedrijfsovername met aandacht voor de zachte kant, in samenwerking met Flynth, Rabobank en Veenstra Agrocoaching.

Land- en Tuinbouworganisatie (LTO)

LTO Noord werkt met inbreng van kennis en haar netwerk mee aan onderzoeken en begeleiding rondom de zachte kant van de bedrijfsopvolging. Zo zijn ze aangesloten bij een onderzoek dat gericht is op het verbinden van zijinstromers met agrarische ondernemers zonder opvolger (Boer zoekt Boer) en het project Expeditie Bedrijfsovername. Ook worden er gratis webinars georganiseerd voor ondernemers en familieleden door LTO afdeling Vrouw & Bedrijf, die zich richten op de emotionele kant van de bedrijfsopvolging (LTONoord, 2021). ZLTO (Zuidelijke land- en tuinbouworganisatie) behartigt de belangen voor boeren en tuinders in Zeeland, Noord-Brabant en Zuid-Gelderland. ZLTO heeft verschillende bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches in huis die hun leden begeleiding kunnen bieden rondom bedrijfsontwikkeling. Zo helpt begeleiding door middel van een familiestatuu om met het gezin in gesprek te gaan over bedrijfsopvolging. Daarnaast kunnen jongeren door een speciaal jongerentarief worden bijgestaan door een Jongerencoach die hen helpt om zakelijke en persoonlijke ambities te verwezenlijken. Daarnaast worden studiegroepen met andere jonge ondernemers georganiseerd. ZLTO werkt net als LTO Noord en LLTB mee aan de projecten Boer zoekt Boer en Expeditie Bedrijfsovername (ZLTO, z.d.) LLTB (Limburgse Land- en Tuinbouwbond) werkt net als LTO Noord en ZLTO mee aan projecten als Boer zoekt Boer en Expeditie Bedrijfsovername.

3.2.3 Provinciaal

Naast landelijke initiatieven zijn er een aantal samenwerkingsverbanden en begeleidingsmogelijkheden voor de zachte kant binnen provincies (tabel 2)

Tabel 2. Provinciale initiatieven voor externe begeleiding bij agrarische bedrijfsopvolging

Provincie	Initiatief	Inhoud
Noord Brabant	Vrije Agrarische Bebouwing (VAB)-impuls	Voucher tot €4.300,- die zich o.a. richt op bedrijfsontwikkeling, waaronder bedrijfsopvolging.
Gelderland	Werken aan Toekomstgerichte Erven Achterhoek (WATEA)	Biedt een gratis eerste keukentafelgesprek met erfadviseur en vergoed wanneer nodig deels het traject dat volgt.
Limburg	Stichting Keukentafel	Team van acht onafhankelijke agrarische coaches bieden gratis coachessessie op gebied van bedrijfsopvolging t.w.v. €2.500,-
Overijssel	Erfcoaches	Toegang tot onbeperkt aantal gesprekken met een van de 12 aangesloten onafhankelijke agrarische coaches of met vrijwilligersorganisatie Zorg om Boer en Tuinder, gefinancierd door de provincie.
Utrecht	Landbouw en Milieu Utrecht (LaMi)	Coaching tot 2023 voor 600 agrarische ondernemers door tien onafhankelijke agrarische coaches
	Programma bedrijfsopvolging MKB-familiebedrijven	Er wordt gewerkt aan een statenvoorstel dat vraagt om begeleiding tijdens de bedrijfsopvolging van o.a. agrarische familiebedrijven, door middel van coach- en groeps gesprekken tot max. €2.000,-

Noord-Brabant

In Brabant staan veel leegstaande stallen en schuren doordat agrarische ondernemers stoppen, overwegen te stoppen of zich op andere bedrijfsactiviteiten willen gaan richten. Ter voorkoming van de achteruitgang van het platteland en mede op verzoek van het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt (BAJK) biedt de VAB (Vrije Agrarische Bebouwing)- impuls kans om met onafhankelijke deskundigen en specialisten te zoeken naar toekomstmogelijkheden. Elke voucher is maximaal €4.300,- waard. Fase 1 bestaat uit oriëntatiegesprekken, wat tot 30 uren voor 100% wordt gesubsidieerd. Fase 2 is een uitwerking van de in fase 1 gemaakte plannen, wat tot 20 uur voor 65% wordt gesubsidieerd (Brabant, z.d.) De VAB-impuls richt zich nu voornamelijk op Bedrijfsontwikkeling, waar het thema bedrijfsopvolging ook onder valt (Kersten, 2021, persoonlijke communicatie).

Gelderland

Stichting Ruimtevitaaal heeft een programma opgericht, genaamd WATEA (Werken aan Toekomstgerichte Erven Achterhoek). Hierdoor wordt gewerkt aan de doelstellingen voor toekomstgericht erven die in de Regiodeal voor de Achterhoek zijn gesteld. WATEA biedt onder andere een gratis eerste keukentafelgesprek met een erfadviseur, waarvoor de gemeente uitnodigingen stuurt. De erfadviseur kan het gezin op basis van het gesprek een voucher aanbieden die het gezin toegang biedt tot een erfbegeleider. Het gesprek met de erfadviseur is gratis, het traject met de erfbegeleider wordt deels vergoed door de gemeente (WATEA, z.d.)

Limburg

Stichting Keukentafel bestaat uit een team van acht onafhankelijke, professionele agrarische coaches. Ze begeleiden boeren en tuinders in hun zakelijke en persoonlijke ontwikkeling, om toekomstvisie te bepalen. Bedrijfsopvolging is een van de onderwerpen. De coaches kunnen ook fungeren als sparringpartners voor organisaties en overheden (Keukentafel, z.d.) Boeren en tuinders kunnen zelf contact opnemen met Stichting Keukentafel. Er wordt ruchtbaarheid aan gegeven door de provincie Limburg en de gemeentes aan deze gratis coachsessie t.w.v. €2.500,-. Daarnaast belt de stichting ook zelf agrariërs op (Kersten, 2021, persoonlijke communicatie).

Overijssel

Agrariërs krijgen te maken met keuzes, beslissingen of wensen die gericht zijn op de toekomst van het bedrijf en erf. Om hierin te ondersteunen, biedt de provincie Overijssel erfcoaches aan die zich richtingen op verschillende thema's. Bedrijfsopvolging past binnen de thema's Doorontwikkeling en Zorgen. Ondernemers die advies en begeleiding aanvragen op dit thema, worden in contact gebracht met een van de 12 aangesloten onafhankelijke agri-coaches of met de vrijwilligersorganisatie Zorg om Boer en Tuinder (Digitale erfcoach, z.d.). Het traject wordt gefinancierd door de provincie en geeft doorgaans toegang tot een onbeperkt aantal gesprekken. Wanneer de coach merkt dat het traject zich in een stadium bevindt dat om meer advies dan coaching vraagt, wordt het gezin gewezen op het inschakelen van een adviseur. Bedrijfsopvolging is een thema waarvoor coaches worden ingeschakeld, al is dit gebiedsafhankelijk (Jan-Olaf Tjabringa, 2021, persoonlijke communicatie).

Utrecht

LaMi (Landbouw en Milieu Utrecht) is een initiatief van provincie Utrecht. De landbouwsector is altijd in beweging en dit brengt grote uitdagingen met zich mee. Om deze reden heeft de provincie Utrecht krachten gebundeld met partners als de LTO, NFO, de agrarische collectieven, het HAJK, de natuur en milieufederatie, waterschappen, de Rabobank en alle gemeenten in de provincie. Met het vrijgekomen budget kunnen tot en met april 2023 600 Utrechtse agrarische ondernemers worden gecoacht door onafhankelijke plattelandscoaches. Het team bestaat uit tien onafhankelijke coaches die ingeschakeld kunnen worden voor verschillende onderwerpen, waaronder bedrijfsopvolging, maar ook omschakeling of verbreding van het bedrijf. Bij gespecialiseerde vragen kunnen de coaches terugvallen op de kennis van adviseurs met een brede expertise. Het traject bestaat uit 25 uur onafhankelijke hulp en specialistisch advies, zonder eigen bijdrage. Daarna zijn 18 extra uren beschikbaar, met een eigen bijdrage van €32,00 per uur. (Lami, z.d.)

Daarnaast is er een statenvoorstel gedaan voor een programma bedrijfsopvolging MKB-familiebedrijven. Utrecht ziet een groot aantal mislukte bedrijfsovernames, die in de komende tien jaar zullen leiden tot een afname van 6700 bedrijven in de provincie. Om MKB-(familie)bedrijven te ondersteunen wordt er vanaf 1 november 2021 een project aangeboden die bestaat uit een intakegesprek, drie coach-gesprekken om het vraagstuk helder te krijgen, drie sessies met andere ondernemers, een plan van aanpak en een voucher van maximaal €2.000,- voor verdere verdieping. Het aanbod is gratis, waarbij een verplichting geldt om deel te nemen aan de gezamenlijke sessies (Michiel Linskens, persoonlijke communicatie, 2021)

De provincie Drenthe, Gelderland, Groningen, Zuid-Holland en Noord-Holland bieden geen ondersteuning voor de zachte kant van de overname. Deze taak en de bijbehorende instrumenten liggen volgens de provincie bij de RVO, de Rabobank, land- en tuinbouworganisaties en agrarische jongerenorganisaties. Het blijkt dat de provincies vaker ondersteuning bieden voor de harde kant van de bedrijfsopvolging. Afdelingen zoals Ontwikkeling- en Grondzaken (OGZ) richten zich meer op aankoop, verkoop, ruil, pacht en beëindiging en verplaatsing. Voor de impact die dit heeft op de zachte kant duikt de laatste jaren vaker een externe coach op.

3.3 Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding?

Om het besluitvormingsproces van agrarische gezinnen rondom externe begeleiding in beeld te brengen, is een enquête uitgezet waarop 75 respondenten gereageerd hebben. Het aantal respondenten per rol verschilt dus sterk, waardoor resultaten niet representatief zijn voor een gemiddeld gezin. De eerste vragen uit de enquête richtten zich echter op de keuzes die als gezin zijn gemaakt, waardoor een algemeen beeld over het besluitvormingsproces van gezinnen met begeleiding gevormd kan worden. De opvallende zaken zullen per rol uitgelicht worden. Het besluitvormingsproces per rol is uitgewerkt in bijlage 5.

3.3.1 Besluitvormingsproces van overname met begeleiding – het gezin

De resultaten over een bedrijfsopvolging met begeleiding zijn afkomstig van 4 vaders, 13 zoons-dochter, 4 broers-zussen en 4 partners (tabel 3). Eerst is gevraagd naar de keuzes die gemaakt zijn als gezin, beoordeeld vanuit de verschillende rollen. Gezinnen die begeleiding hebben ingeschakeld kozen vaker voor persoonlijke begeleiding dan voor een cursus. Er werd het meest gebruikt gemaakt van een agrarische bedrijfscoach, gevolgd door een mediator. Voornamelijk de zoon-dochter heeft een cursus gevolgd, meestal vanuit de bank. Alle rollen geven het vaakst aan door een erfbetreder te zijn geattendeerd op de mogelijkheid van de begeleiding. De broer-zus en partner zochten even vaak zelf naar begeleiding dan dat ze door de erfbetreder zijn geattendeerd, in tegenstelling tot de vader of zoon-dochter. De begeleiding werd in de meeste gevallen vroeg in het overnameproces ingeschakeld.

‘Begin op tijd met de overname. Mijn vader drong er op aan en dit bleek gaandeweg het proces redelijk uniek te zijn. Er gaat tijd overheen, het is niet 1-2-3 geregeld’- Overnemer

Daarnaast schakelden de partner en de zoon-dochter even vaak begeleiding in vóór de officiële samenwerking als aan het einde. Er worden door de gezinnen drie voornaamste redenen genoemd om begeleiding in te schakelen:

1. We zochten iemand om onze overnamegesprekken te begeleiden;
2. Het proces verliep moeizamer dan gedacht;
3. We wilden goed voorbereid het overnameproces in.

De verschillende rollen geven aan dat het meestal de zoon-dochter was die het initiatief nam tot het inschakelen van begeleiding maar ook de vader nam hier vaak zijn verantwoordelijkheid in. In een heel aantal gevallen was niet iedereen het hiermee eens, noemt vooral de zoon-dochter. Vaak de vader, maar ook moeder (die hier voor het eerst genoemd wordt), zoon-dochter en broer-zus hadden twijfels.

Voor tabel 3 zie volgende pagina

Tabel 3. Resultaten van een bedrijfsopvolging met begeleiding

		Vader (n=4)	Zoon- dochter (n=13)	Broer- zus (n=4)	Partner (n=4)	Totaal
Soort begeleiding	Agrarische bedrijfscoach	3	8	1	2	14
	Mediator		3	3	1	7
	Accountant	1	4		1	6
	Cursus vanuit de bank	1	2	2		4
	Cursus vanuit agrarische opleiding		2			2
	Cursus vanuit belangenorganisatie		1			1
Informatiebron	Erfbetreder	2	9	2	1	14
	Ik heb zelf gezocht		1	2	1	4
	Artikel in vakblad	1				1
	Het werd geadviseerd	1				1
	Ik werd gebeld		1			1
	Via familie / vrienden / kennissen				1	1
	Anderen hebben het geregeld				1	1
Moment van inschakelen	Vroeg in overnameproces	3	7	3	2	15
	Aan het einde		3	1	1	5
	Vóór officiële samenwerking		3		1	4
	Op de helft	1				1
Reden van inschakelen	Proces verliep moeizamer dan gedacht		6	3	1	10
	Overnamegesprekken begeleiden	1	7	2		10
	Goede voorbereiding	1	6	1	1	9
	Aangeboden door de boekhouder	1	1		2	4
	Het was niet direct nodig, maar het advies was om het wel te doen	1				1
	We liepen echt vast		1		1	2
	Extra kennis/begeleiding altijd goed		1	1		2
	We hoorden er goede verhalen over		1			1
	We hoorden van gezinnen waar het misging				1	1
Initiatiefnemer	Zoon-dochter	1	8	1		10
	Vader	3	2			5
	Partner van overnemer			1	1	2
	Gezamenlijk		1		1	2
	Overdrager, anders		1		1	2
	Moeder		1			1
	Zoon-dochter					
	Broer-zus			1		1
	Boekhouder				1	1
Instemming door alle betrokkenen	Ja	3	8	3	3	14
	Nee	1	6	1	1	9
Géén instemming met begeleiding	Vader		3		1	4
	Moeder	1			1	2
	Zoon-dochter		1	1		2
	Broer-zus		2			2

3.3.2 Besluitvormingsproces van overname met begeleiding – de individuele rol

Vervolgens is gevraagd hoe de individuele rol binnen het gezin de keuze voor begeleiding heeft ervaren (tabel 4). Opvallend is dat de respondenten aangeven dat vooral vader het niet eens was met de begeleiding, terwijl vader zelf zegt niet getwijfeld te hebben.

“Samenwerking en communicatie na overname verloopt met mijn vader niet relaxed, zijn mening is de enige waarheid. Ondanks dit alles zou mijn vader wellicht niet openstaat voor de zachte kant, dat zal hij ‘onzin’ vinden – Broer-zus

De partner geeft zelf aan wel te hebben getwijfeld. Dit had meestal te maken met vertrouwen in de adviseur(s). Andere redenen van twijfel van de zoon-dochter en broer-zus waren dat er ook negatieve ervaring was meer eerdere begeleiding of omdat men niet gewend was om erover te praten.

Er wordt niet over gepraat, wil niet zeggen dat er geen behoefte aan is’ – Broer-zus

Omdat het proces moeizamer liep dan verwacht, is er toch wel gekozen voor begeleiding. Andere doorslaggevende redenen waren om de begeleiding een kans te geven of omdat de wens leefde het contact op lange termijn goed te houden. Van de begeleiding werd voornamelijk verwacht:

1. Begeleiding bij harde en zachte kant;
2. Een gesprek op gang brengen;
3. Onafhankelijkheid;
4. Aandacht voor ieders belangen.

Tabel 4. Resultaten van de keuze van de individuele rol binnen het gezin

		Vader	Zoon- dochter	Broer- zus	Partner	Totaal
Getwijfeld	Nee	4	12	3	1	20
	Ja	0	1	1	3	4
Reden van twijfelen	Vertrouwen in de adviseur(s)		1		2	3
	Negatieve ervaring eerdere begeleiding			1		1
	Niet gewend erover te praten				1	1
Doorslaggevende reden voor begeleiding	Proces verliep moeizamer dan gedacht		1	1		2
	Een kans geven				1	1
	Contact op lange termijn goedhouden				1	1
	Geen reden				1	1
Verwachtingen	Begeleiding harde én zachte kant	3	5		2	10
	Gesprek op gang brengen		2	1	2	5
	Onafhankelijkheid		3			3
	Aandacht voor ieders belangen		2		1	3
	Luisterend oor		2			2
	Communicatie verbeteren	1				1
	Advies harde kant			1		1
	Vroegtijdig plan opstellen			1		1

3.3.3. Besluitvormingsproces van overname zonder begeleiding – het gezin

De resultaten over een bedrijfsopvolging zonder begeleiding zijn afkomstig van 35 zoons-dochter, 7 broers-zussen en 8 partners (tabel 5). Bijna alle respondenten zonder begeleiding, maar voornamelijk alle broers-zussen wisten dat er begeleiding was. Slechts een klein gedeelte heeft getwijfeld om het in te schakelen; de gezinnen van de partner nooit. Degenen die wel hebben getwijfeld over begeleiding, deden dit iets vaker aan het einde van de bedrijfsopvolging. De zoon-dochter wilde de begeleiding vooral zoeken bij een agrarische bedrijfscoach of een mediator, net zoals de broer-zus. De zoon-dochter hoorde het vaak van binnen het bedrijf, van een erfbetreder of een vakblad. De broer-zus hoorde het naast het lezen in een vakblad ook van buiten het bedrijf, van familie, vrienden en kennissen. De vaakst genoemde redenen voor het inschakelen van begeleiding zijn: overnamegesprekken begeleiden, het was niet direct nodig, maar het advies was om het wel te doen, we liepen echt vast. Weinig tot geen vertrouwen zorgde ervoor dat de begeleiding toch niet werd ingeschakeld. Soms was hulp bij opstart voldoende, waren er in het verleden negatieve ervaringen met begeleiding of was het gezin niet gewend om over de zachte kant van de overname te spreken. Dit besluit werd even vaak genomen door moeder, dan door vader, dan door de zoon-dochter.

Tabel 5. Resultaten van een bedrijfsopvolging zonder begeleiding

		Zoon- dochter (n=35)	Broer- zus (n=7)	Partner (n=8)	Totaal
Bekendheid met begeleiding	Nee	7	0	3	10
	Ja	28	7	5	40
<i>Wel bekend met begeleiding:</i>					
Getwijfeld over begeleiding	Nee	23	6	5	34
	Ja	5	1	0	6
<i>Wel getwijfeld over begeleiding:</i>					
Moment van twijfelen	Aan het einde	2	1		3
	Nog geen officiële samenwerking	2			2
	Vroeg	2			2
Soort begeleiding	Agrarische bedrijfscoach	4			4
	Accountant		1		2
	Mediator	1	1		1
Informatiebron	Advertentie in vakblad	2	1		3
	Erfbetreder	2			2
	School	1			1
	Familie/ vrienden/ kennissen		1		1
Reden van inschakelen	Overnamegesprekken begeleiden	2	1		3
	Het was niet direct nodig, maar het advies was om het wel te doen	2			2
	We liepen echt vast	2			2
	Goede voorbereiding	1			1
	Aangeboden door de accountant	1			1
	Proces liep moeizamer dan verwacht		1		1
Reden van toch niet inschakelen	Geen/niet genoeg vertrouwen	2	1		3
	Hulp bij opstart was voldoende	1			1
	Negatieve ervaring uit verleden	1			1
	Niet gewend erover te praten	1			1
Initiatiefnemer tot niet inschakelen	Moeder	2			2
	Vader	1	1		2
	Zoon-dochter	1	1		2

3.4 Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?

In het overnameproces zijn verschillende keuzes gemaakt ten aanzien van het inschakelen van begeleiding. Er is geëvalueerd hoe gezinnen terugkijken op deze keuze. Eerst zijn een aantal stellingen behandeld, die de gezinnen hebben beoordeeld met een 1 (helemaal niet mee eens) tot een 10 (helemaal mee eens). Vervolgens is dieper ingegaan op de tevredenheid over de gemaakte keuze.

3.4.1 Evaluatie van bedrijfsopvolging met begeleiding

De respondenten met begeleiding is gevraagd naar de rol van de zachte kant, het belang van de zachte kant en naar een evaluatie op de keuze voor een bedrijfsopvolging met begeleiding.

De rol van de zachte kant

Eerst is gevraagd hoeveel hinder de zachte kant tijdens de bedrijfsopvolging heeft gegeven en vervolgens hoe tevreden de respondent is over het resultaat hiervan na de overname (tabel 6). Wat opvalt is dat de vader als enigste rol geen hinder van de zachte kant ervaarde tijdens de overname en hierover het meest tevreden is. De overige rollen komen meer overeen door te stellen dat de zachte kant wel (redelijk) veel hinder gaf, maar dat ze hierover achteraf ook wel tevreden waren. De zoon-dochter ervaarde minder hinder dan de broer-zus en partner.

*‘Ik wil graag aangeven dat overname een wisselwerking is tussen de harde en zachte kanten.
Overdreven focus op de zachte kant is ook niet goed’ – Broer/zus*

Tabel 6. De rol van de zachte kant voor respondenten met begeleiding

	Vader	Zoon- dochter	Broer- zus	Partner
De zachte kant gaf mij hinder tijdens overname	--	+	++	++
Ik ben achteraf tevreden over de zachte kant	++	+	+	+

Het belang van de zachte kant

Vervolgens is gevraagd naar het belang van de zachte kant, zowel voor als na de bedrijfsopvolging (tabel 7). Gemiddeld genomen vonden alle rollen de zachte kant ná de bedrijfsopvolging even belangrijk of belangrijker dan vóór de bedrijfsopvolging. De resultaten uit bijlage 5 zien dat een enkele zoon-dochter de zachte kant minder belangrijk is gaan vinden en de partner juist méér belangrijk.

‘Wat ik niet beseftte is dat je door bedrijfsovername emotionele handboeien aantrekt’ – Overnemer

Tabel 7. Het belang van de zachte kant voor respondenten met begeleiding

	Vader	Zoon- dochter	Broer- zus	Partner
Vóór de overname vond ik de zachte kant belangrijk	+/-	++	+/-	+/-
Ná de overname vond ik de zachte kant belangrijk	+/-	++	+	+

Evaluatie van de begeleiding

De respondenten zijn over het algemeen meer tevreden over de begeleider, dan over de begeleiding en het resultaat (tabel 8). Vader is over alle aspecten tevreden. Zoon-dochter is minder tevreden over het resultaat terwijl de broer-zus en partner minder tevreden zijn over de begeleiding.

‘De mediator heeft in ons geval totaal niet kunnen bijdragen aan een oplossing’ – Partner

Als voornaamste redenen om begeleiding wel in te schakelen en aan te raden aan andere gezinnen worden genoemd: (extra) bewustwording door de kennis en ervaring van de begeleider, onafhankelijkheid, transparante communicatie en problemen voorkomen. In de meeste gevallen raden de gezinnen begeleiding aan, maar enkele tegenwerpingen die toch worden genoemd, zijn dat iedereen moet het wel eens zijn en dat het duur is.

‘Begeleiding bij overname is een must, kan echt niet zonder, wordt alleen maar complexer’ – Vader

Tabel 8. Evaluatie van de begeleiding voor de zachte kant

		Vader (n=4)	Zoon- dochter (n=13)	Broer- zus (n=4)	Partner (n=4)	Totaal
Tevreden: begeleider	Ja	4	12	3	3	22
	Nee	0	1	1	1	3
Tevreden: begeleiding	Ja	4	12	1	2	19
	Nee	0	1	3	2	6
Tevreden: resultaat	Ja	4	9	3	3	19
	Nee	0	4	1	1	6
Reden om begeleiding wel aan te raden	(extra) Bewustwording door kennis/ervaring begeleider	1	3	2		6
	Onafhankelijkheid		6			6
	Transparante communicatie		2	2		4
	Problemen voorkomen	1	2		1	4
	Duidelijkheid algemeen		3			3
	Overname is belangrijkste moment	1				1
	Aandacht voor ieders belangen	1				1
	Rust		1			1
	Uitleg aan familieleden		1			1
	Duidelijkheid harde kant				1	1
	Onmogelijk om het zonder te doen				1	1
	Het kan werken				1	1
Reden om begeleiding niet aan te raden	Geen reden	3	10	1	1	15
	Iedereen moet het eens zijn		1	1	1	3
	Duur		2			3
	Ieders eigen keuze	1				1
	Het kan alsnog misgaan		1			1
	Kost veel tijd		1			1
	Lastig om goed maatwerk te vinden			1		1
	Je moet het toch zelf oplossen			1		1
	Eerst duidelijkheid harde kant			1		1

3.4.2 Evaluatie van overname zonder begeleiding

De respondenten zonder begeleiding eveneens gevraagd naar de rol van de zachte kant, het belang van de zachte kant en naar een evaluatie op de keuze voor een overname zonder begeleiding.

De rol van de zachte kant

Er waren geen respondenten in de rol van overdragende vader. Over de hinder die de zachte kant gaf en de tevredenheid hierover hebben de rollen geen uitgesproken mening, waardoor het resultaat oppervlakkig blijft (tabel 9). Bij de zoon-dochter geeft de zachte kant een beetje hinder en is het

resultaat in veel gevallen positief. Bij broer-zus en partner geeft de zachte kant meer hinder en zijn ze achteraf minder positief over het resultaat.

Tabel 9. De rol van de zachte kant voor respondenten zonder begeleiding

	Zoon-dochter	Broer-zus	Partner
De zachte kant gaf mij hinder tijdens overname	-	+	+/-
Ik ben achteraf tevreden over de zachte kant	+	-	+/-

Het belang van de zachte kant

De rollen staan verschillend tegenover het belang van de zachte kant voor en na de bedrijfsopvolging (tabel 10). De broer-zus ziet zowel voor als na de overname het meeste nut van aandacht voor de zachte kant. Bij de zoon-dochter is het belang gedurende de bedrijfsopvolging toegenomen en bij de partner is het juist afgenomen.

Mijn familie is erg gesloten in de overname en ik word niet betrokken bij het proces. Staan niet open voor coaching. Vind dit erg lastig en verdrietig' - Zus

Tabel 10. Het belang van de zachte kant voor respondenten zonder begeleiding

	Zoon-dochter	Broer-zus	Partner
Vóór de overname vond ik de zachte kant belangrijk	+/-	++	+
Ná de overname vond ik de zachte kant belangrijk	+	++	+/-

Evaluatie van de keuze voor overname zonder begeleiding

Van alle respondenten die geen begeleiding hebben gehad heeft het merendeel ook nooit getwijfeld (tabel 10). Degenen die wel getwijfeld hebben, hadden begeleiding gewild bij de communicatie, relatie van het gezin na overname en bij het creëren van begrip voor elkaars situatie. Wat opvalt is dat juist de broer-zus redenen aandraagt die gaan over begrip en transparantie binnen het gezin. De respondenten zouden het liefst benaderd willen worden via een erfbetreder en in een enkel geval via een vakblad of familie, vrienden of kennissen.

Ik heb er eigenlijk ontzettend spijt van dat er geen aandacht was voor de zachte kant. Ik wist wel dat er hulp was, maar in m'n eentje kon ik dat niet bewerkstellingen' - Overnemer

Tabel 11. Evaluatie van de keuze voor overname zonder begeleiding

		Zoon-dochter (n=35)	Broer-zus (n=7)	Partner (n=8)	Totaal
Begeleiding gemist	Nee	29	2	7	38
	Ja	6	5	1	12
<i>Wel getwijfeld over begeleiding:</i>					
Redenen voor inschakelen	Begeleiding bij relatie gezin na overname	3		1	4
	Begeleiding bij communicatie	2	1		3
	Begrip creëren		3		3
	Transparantie naar alle gezinsleden		2		2
	Hulp bij eerdere traumatische ervaring	1			1
	Gevoelens uiten		1		1
Gewenste informatiebron	Erfbetreder	5	3	1	9
	Artikel in vakblad	1			1
	Familie/ vrienden/ kennissen		1		1
	Meerdere		1		1

3.5 Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

Gezinnen die een bedrijfsopvolging hebben gehad hebben deze in de voorgaande deelvragen geëvalueerd. Op basis van deze resultaten zijn vier stellingen gemaakt, die besproken zijn met een drietal agrarische coaches, namelijk Lianne Veenstra, Lizanne Roeleven en Maryse Versteeg. Dorine Zwaan was verhinderd. De verschillende meningen zijn via Padlet geïnventariseerd en via Teams verder besproken.

3.5.1 Gezinnen schakelen begeleiding vaak vroeg in het overnameproces in

De stelling is geformuleerd omdat uit de enquête blijkt dat gezinnen de begeleiding vaak vroeg in het overnameproces hebben ingeschakeld. Uit de oriënterende gesprekken (bijlage 2) blijkt echter dat coaches zien dat gezinnen de begeleiding (te) laat in het overnameproces pas inschakelen.

In de discussie met coaches kwam naar voren het moment van inschakelen, de redenen tot inschakelen en verschillende soorten externe begeleiding

Het moment van inschakelen

LV: *'Ik verwacht juist het omgekeerde, dat ze pas later in het proces zich beseffen dat ze begeleiding nodig hebben (...) Ik denk dat 'begin' van het overnameproces een discussiepunt is. Gezinnen zien overname als krabbel bij de notaris. Wat hun dat 'vroeg' in het overnameproces vinden, vinden wij coaches al laat'.*

MV: *'Wat wordt er verstaan onder begin van de overname? Is dat al bij het allereerste oriënteren? (...) Het liefst zien we dit [het eerste gesprek] bij de vorming van bijvoorbeeld een maatschap, of iets ervoor'.*

De redenen tot inschakelen

LV: *'Redenen waarom gezinnen begeleiding nodig hebben is vaak pas als iets misgaat (...) Het lijkt dus dat een proces in het begin al moeizamer loopt dan ze hadden verwacht'.*

LR: *'Ik zie het bij de broers en zussen. Ze schakelen begeleiding in als het niet loopt (...) Soms is het zo dat ze coaching vragen om toch even mee te kijken. Er hoeft dan niet direct een probleem te zijn'.*

MV: *'Het loopt niet echt lekker, problemen in communicatie'.*

Soorten externe begeleiding

LV: *'Soms is het al zover dat ze niet meer bij mij komen, maar al een mediator nodig hebben'.*

LR: *'Het is geen vanzelfsprekendheid om een coach in te schakelen, zoals bij een accountant'.*

MV: *'In Utrecht worden gratis keukentafelgesprekken aangeboden en wat je ziet is dat de drempel tot een gesprek lager wordt, gezinnen stappen eerder in (...) Dan[bij de vorming van een maatschap] komt namelijk de accountant aan bod en daarna pas de coach'.*

3.5.2 Een erfbetreder speelt een grote rol in de begeleiding bij de zachte kant van het overnameproces

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de erfbetreder vaak degene was die begeleiding onder de aandacht bracht in een gezin. Daarnaast hadden gezinnen zonder begeleiding vaak benaderd willen worden door een erfbetreder. Ook verwachten gezinnen met en zonder begeleiding dat een begeleider hen ondersteund in de zachte kant. Erfbetreder wordt op basis van de enquêteresultaten geïnterpreteerd als accountant.

Als reactie op de stelling geven de coaches hun visie op de rol van de erfbetreder, benoemen ze uitzonderingen, onderscheiden zij de rol van coaches van de rol van erfbedreder en dragen ze oplossingen aan.

Rol van erfbetreder

LR: *‘Een erfbetreder speelt wel een rol in de overname en begeleid wel, maar niet bij de zachte kant (...) Accountants zijn vaak mannen, ze zijn ook vaak met de mannen in gesprek, in een zakelijk gesprek’.*

MV: *‘Ze hebben een opleiding gehad voor de harde kant (...) zijn vakgebied is cijfers, ontwikkelmogelijkheden, contracten (...) [zij zitten aan tafel] met een ander belang, Zij moeten toch hun omzet draaien aan het einde van de maand’.*

LV: *‘Een erfbetreder zit er met een bepaald belang, in tegenstelling tot een coach.’ (...) Voornamelijk de erfbedreders die echt aan tafel schuiven hebben een vertrouwensband (...) Ze zijn dicht betrokken bij het overnameproces’.*

Uitzonderingen

LR: *‘Sommige denken het te kunnen en sommige personen zullen best een sociale kant hebben, maar de meeste kunnen dit niet (...) Sommige accountantskantoren leren de accountants wel sociale vaardigheden bij door middel van cursussen. Maar de focus blijft liggen op cijfers’.*

LV: *‘Sommigen denken dat ze er ook voor de zachte kant zijn en enkele gevallen zal de persoon het wel kunnen, maar het sociale is niet iets voor erbij’.*

Rol van coach

LR: *‘Wij hebben een andere insteek (...) Ik als vrouwelijke coach spreek juist ook de vrouw aan’.*

MV: *‘Wij gaan een laagje dieper (...) behoeftes, doorvragen, gevoelens enzovoorts is de rol van de coach. (...) Wij coaches zitten er echt onafhankelijk’.*

Oplossingen

LR: *‘Ik zie zeker kansen in een samenwerking tussen accountants en coaches. En dat gebeurt ook al. (...) Het is goed dat er [tijdens het overnameproces] van meerdere invalshoeken naar [de overname] gekeken wordt (...) Dit mag meer maar oppassen dat de onafhankelijkheid gewaarborgd wordt’.*

MV: *‘Ik krijg weleens klanten die door een accountant zijn doorverwezen’ (...) soms is het contact [met erfbedreders] al goed, soms minder’.*

LV: *‘Een coach zou ook eigenlijk al langere tijd moeten meedraaien in het proces’ (...) wellicht moet de erfbetreder meer de signaleringsfunctie op zich nemen’.*

3.5.3 Onbekendheid is géén reden waarom gezinnen geen begeleiding inschakelen

De coaches gaven in de oriënterende gesprekken aan dat begeleiding vaak onbekend is en zolang iets onbekend is, kan er geen gebruik van worden gemaakt. Uit de enquête blijkt echter dat 40 van de 50 gezinnen die géén begeleiding hebben ingeschakeld, wél bekend waren met begeleiding.

De stelling verraste de coaches en daarom vroegen ze zich af waarom gezinnen dan geen gebruik maken van begeleiding en doen ze enkele aanbevelingen.

Waarom niet inschakelen

LR: *'Het is gewoon niet vanzelfsprekend' (..) men is het niet gewend (...) Gezinnen denken bij het lezen [van een artikel over coaching bij overname] al snel: dat geldt niet voor mij'.*

MV: *'Vaak wordt er teveel aangemodderd, want 'dit kunnen wij wel' (..) en ze zijn het ook niet verplicht'.*

Aanbevelingen

LV: *'Het is dus de vraag hoe we het vertrouwen kunnen winnen. Ik word nieuwsgierig naar wat ze tegenhoudt om ons in te schakelen'.*

LR: *'Ik ben dan direct benieuwd wat er dan onder ligt [dat gezinnen de begeleiding niet inschakelen]. Dat lijkt me interessant om te onderzoeken (...)'*

3.5.4 Tijd en geld spelen weinig mee in het besluitvormingsproces van gezinnen met en zonder begeleiding

In de oriënterende gesprekken stelden de coaches dat voornamelijk tijd en geld redenen zijn waarom een gezin geen begeleiding inschakelt. Uit de resultaten van de enquête komt dit echter weinig tot niet naar voren.

De coaches stemmen in met de stelling door de noodzaak en generatieverschil, maar zoeken naar andere factoren voor het inschakelen van begeleiding en evalueren het begrip 'zachte kant'

Noodzaak

LV: *'Als iets echt nodig is, is iets niet te snel duur. Duur qua geld, maar ook qua tijd die het kost'.*

LR: *'Mijn klanten betalen gelukkig netjes, ze vinden het ook belangrijk'.*

Generatieverschil

LR: *'Je ziet dat de overnemer vaak wel aandacht wil voor de zachte kant, maar de vader niet'.*

LV: *'Eerder, twee generaties terug, lag vooral de focus op de technologische en economische kant (...) Maar investeren in jezelf? Nee, dat gebeurde niet. De generatie van nu is hier meer mee bezig' (...) 'Het [de zachte kant] is een algemeen beeld, de tijdgeest, het wordt maatschappelijk breed gedragen'.*

Factoren voor inschakelen

MV: *'Schaamte, niet gewend zijn erover te praten. En iedereen moet het ermee eens zijn'.*

LR: *'Ik denk dat tijd en geld maar enkele aspecten zijn en dat er véél meer dingen meespelen, zoals de relatie tussen overdrager en overnemer, vermogen om te communiceren*

Begrip zachte kant

LR: *'De zachte kant, dat is nog geen ingeburgerd begrip (...) Zacht is iets wat niet hard is. Het klinkt dan ook niet doorslaggevend. De harde kant, daar móeten we mee aan de gang (...) Ze [de harde en zachte kant] zouden moeten zijn als communicerende vaten'.*

MV: *'De zachte kant klinkt ook wel vrouwelijk .. (...) ze [de harde en zachte kant] moeten elkaar aanvullen'.*

Hoofdstuk 4. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Eerst worden de algemene onderzoeksopzet ter discussie gesteld. Daarna is per deelvraag een korte samenvatting geschreven en vervolgens wordt hier een kritische reflectie op gegeven.

4.1 Onderzoeksopzet

Door middel van literatuuronderzoek en praktijkervaringen van betrokkenen bij agrarische bedrijfsopvolgingen is inzicht verkregen in de keuzes, de verwachtingen en de ervaringen van agrarische gezinnen rondom het inschakelen van begeleiding bij de zachte kant van de bedrijfsopvolging. Dit onderzoeksrapport geeft begeleiders inzicht in het besluitvormingsproces van agrarische gezinnen. Door beter in te spelen op de wensen en behoeften kan begeleiding op de juiste manier worden aangeboden. Het rapport kan eveneens gebruikt worden als vooronderzoek van een vervolgonderzoek naar de verbinding tussen agrarische gezinnen en begeleiding.

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 en 4 is een enquête uitgezet onder agrarische gezinnen die betrokken zijn geweest bij een agrarische familiebedrijfsopvolging. Nadat de enquête is opgesteld en van feedback is voorzien, is proactief onderzoek gegaan naar potentiële respondenten. Er is rechtstreeks contact gezocht met agrarische coaches, gezamenlijke coach-initiatieven, accountantskantoren en de vereniging van afgestudeerden Dronten (VVAD) met de vraag of zij de anonieme enquête wilde doorsturen aan agrarische gezinnen waarbij de overname is afgerond. Omdat voornamelijk coaches hebben meegewerkt aan het voorstel, is de kans groot dat veel respondenten ooit te maken hebben gehad met begeleiding, wat de resultaten kan hebben beïnvloedt. Het is niet bekend of de enquête bij alle betrokken gezinsleden is terecht gekomen. Ook is een vlog opgenomen en gedeeld op sociale media waarin het doel van het onderzoek wordt verteld en een oproep wordt gedaan tot het invullen van de enquête (<https://www.youtube.com/watch?v=Ib-38KqCohg>). In totaal hebben 164 mensen deelgenomen aan de enquête. Zat een respondent echter nog voor of in het overnameproces, dan werd geen toegang verleend tot de enquête; deze was slechts bedoeld voor hen die het overnameproces al hebben afgerond. 89 personen vielen hierdoor buiten de kaders van het onderzoek. Gezien de grote moeite die het gekost heeft om de respondenten te benaderen, was het van toegevoegde waarde geweest om ook de verwachtingen te inventariseren van gezinnen die nog voor of in het bedrijfsopvolgingsproces leven. Een tweede opmerking bij de enquête is dat het aantal respondenten per rol sterk verschilde, omdat er geen overdragende moeders deelnamen en juist een groot aantal overnemende zoons-dochters. Ook waren er geen overdragende vaders zonder begeleiding. Hierdoor konden de respondenten samen niet worden aangemerkt als een gemiddeld gezin. Het eerste deel van de enquête richtte zich echter wel op de keuzes die als gezin zijn gemaakt, wat betekend dat dit wel degelijk een beeld geeft van een gemiddeld gezin. Hierbij moet worden opgemerkt dat het niet inzichtelijk is of er meerdere personen uit hetzelfde gezin hebben deelgenomen, wat ten koste zou gaan van de betrouwbaarheid. Er is expliciet voor gekozen om de enquête anoniem te houden voor een groter bereik.

4.2 Resultaten

Hieronder worden de deelvragen besproken, door een korte samenvatting te geven en de resultaten te bediscussiëren.

Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?

De literatuur schrijft dat familiebedrijven zich onderscheiden doordat ze zich niet alleen richten op de economische kant, maar vooral ook op de sociaal-emotionele waarde. Het is daarom belangrijk dat familie- en bedrijfsbelangen in balans zijn. De belangrijkste rollen die voorkomen in een agrarische familiebedrijfsopvolging zijn de overdragende vader en moeder, de overnemende zoon of dochter, de

partner van de overnemer en de niet-overnemende kinderen. Het bedrijfsopvolgingsproces kan conflicten veroorzaken omdat de betrokken rollen verschillende belangen hebben, een wisselwerking tussen familiale en zakelijke overwegingen. De grootste uitdaging voor de overnemer is de samenwerking, voor de overdrager het loslaten en voor het gezin de strijd tussen broers en zussen. De risico's zitten juist in de zaken die onbesproken blijven. Onbegrip en niet op elkaar afgestemde verwachtingen tussen familieleden leiden tot verwarring, waardoor tegenstrijdige emoties ontstaan. Het onvermogen om emoties duidelijk te uiten waardoor zaken onbesproken blijven, zorgt voor een opeenstapeling van conflicten. Verschillende belangen en verwachtingen duidelijk en tijdig bespreekbaar maken draagt bij aan een succesvolle bedrijfsopvolging en daarom is aandacht voor de zachte kant belangrijk.

Het belang van de zachte kant in een agrarische familiebedrijfsovername is breed beschreven, door in te gaan op de kenmerken, de hiermee samenhangende emoties, de conflicten die hierdoor kunnen ontstaan en de succesfactoren van een bedrijfsopvolging. Er zijn veel diverse wetenschappelijke bronnen gebruikt voor de beantwoording van de deelvraag. Er had een verdiepingsslag gemaakt kunnen worden door de theorie te toetsen aan de praktijk middels gesprekken met agrarische coaches. Deze gesprekken zijn echter wel gevoerd en verwerkt in deelvraag 2.

Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?

De begeleiding die beschikbaar is voor gezinnen in bedrijfsopvolging is onder te verdelen in landelijke en provinciale initiatieven. Vanuit de overheid worden jonge boeren ondersteund door vermogens versterkende kredieten en mogelijkheid tot opleidings- en coachingstraject. Voor ondersteuning bij de harde en zachte kant van de bedrijfsopvolging kan een gezin een SABE-voucher inzetten. Verschillende belangenorganisaties zoals de NAK en LTO richten zich op bedrijfsopvolging middels Expeditie Bedrijfsovername, Boer-zoekt-Boer en webinars met aandacht op de zachte kant. Daarnaast zijn er agrarische coaches die zich onafhankelijk verenigen om begeleiding te bieden op grotere schaal. Het is afhankelijk per provincie welke verantwoordelijkheid er op dit gebied genomen wordt. Noord-Brabant, Gelderland, Limburg, Overijssel en Utrecht bieden voucher of gesprekken met coaches aan om bedrijfsopvolgingen soepeler te laten verlopen. Dit kan zijn op verzoek vanuit een belangenorganisatie of ter voorkoming van achteruitgang van het platteland. De provincies Drenthe, Gelderland, Groningen, Zuid-Holland en Noord-Holland bieden vaak wel ondersteuning voor de harde kant van de bedrijfsopvolging, middels afdelingen zoals OGZ, maar niet voor de zachte kant. De verantwoordelijkheid hiervoor wordt gelegd bij de RVO, de banken en belangenorganisaties.

De oriënterende gesprekken met agrarische coaches voorafgaand aan het onderzoek (bijlage 2) zijn een bron geweest om te weten te komen welke vormen van begeleiding beschikbaar zijn. Daarnaast is er contact gezocht met elke afzonderlijke provincie met de vraag welke verantwoordelijkheid zij nemen ten aanzien van begeleiding bij agrarische bedrijfsovername. Er is geen onderzoek gedaan naar cursussen die gegeven worden vanuit de bank, belangenorganisatie of school/opleiding. Het had wel meerwaarde kunnen bieden wanneer cursussen inzichtelijk waren gemaakt, aangezien uit de enquête blijkt dat voornamelijk de overnemers hier regelmatig aan deelnemen. Het is niet onderzocht welke soort begeleiding het meest gewaardeerd wordt of waar veel gebruik van wordt gemaakt. Daarom is het ook niet mogelijk om een rangschikking te maken.

Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding?

Een enquête onder betrokkenen bij een agrarische familiebedrijfsopvolging met 75 respondenten die wel of geen gebruikt hebben gemaakt van begeleiding, geeft een beeld van het besluitvormingsproces bij het inschakelen van begeleiding. Gezinnen kozen vaker voor persoonlijke begeleiding (agrarische bedrijfscoach of mediator) dan voor een cursus. De betrokkenen zijn het vaakst door een erfbetreder geattendeerd op de mogelijkheid hiervan of hebben zelf actief gezocht, meestal vroeg in het

bedrijfsovernameproces. Er werd iemand gezocht om de overnamegesprekken te begeleiden omdat het proces moeizamer verliep dan gedacht of ter voorbereiding op het proces. Er werd zowel begeleiding voor de harde als voor de zachte kant verwacht. Het initiatief van inschakelen lag vaak bij de zoon-dochter, maar veel andere betrokkenen twijfelden, vaak vanwege gebrek aan vertrouwen in de adviseur(s). Een proces dat moeizamer liep dan verwacht, nam de twijfel weg. De respondenten zónder begeleiding wisten vaak wel dat er begeleiding was, maar slechts een klein gedeelte heeft getwijfeld, vaak aan het einde van het overnameproces. De voorkeur ging uit naar een agrarische bedrijfscoach. Zoon-dochter hoorde het vaak van binnen het bedrijf (erfbetreder, vakblad) en de broer-zus van buiten het bedrijf (familie, vrienden, kennissen). Er werd iemand gezocht om de overnamegesprekken te begeleiden, vaak omdat het slechts een advies was en niet direct nodig, of omdat het gezin echt vastliep. Vanwege weinig tot geen vertrouwen werd er toch geen begeleiding ingeschakeld wat even vaak werd besloten door moeder, dan door vader, dan door zoon-dochter.

Doordat er, zoals eerder beschreven, op verschillende manieren actief gezocht is naar respondenten, was de deelname van 164 mensen, waarvan 75 bruikbaar, groter dan verwacht. De sterk verschillende aantallen per rol maakt dat de resultaten niet één op één representatief zijn voor een gemiddeld gezin. De aantallen zorgden er ook voor dat er geen statistiek kon worden toegepast. De respondenten noemen dat er vaker gebruik gemaakt wordt van een coach dan van een cursus, hoewel de zoon-dochter regelmatig een cursus volgt. Ook de broer-zus geeft aan dat er een cursus is gevolgd, echter is niet duidelijk of deze cursus door de broer-zus zelf of door de zoon-dochter is gevolgd. Ditzelfde geldt voor de manier waarop het gezin is benaderd. De respondenten zegt het vaakst te zijn benaderd door een erfbetreder, maar het is niet inzichtelijk of alleen vader en zoon-dochter benaderd zijn of ook de broer-zus en partner. De redenen voor het inschakelen van begeleiding die respondenten noemen komen gedeeltelijk overeen met wat de coaches tegenkomen in het werkveld op basis van de oriënterende gesprekken. Coaches merken dat begeleiding vaak later in het bedrijfsopvolgingsproces wordt ingeschakeld, als het eigenlijk al te laat is. De gezinnen beamen dit enerzijds door aan te geven dat ze begeleiding inschakelen op het moment dat het proces moeizamer loopt dan verwacht. Anderzijds zeggen de gezinnen begeleiding in te schakelen ter voorbereiding op het proces. Begeleiding voorafgaand aan het bedrijfsopvolgingsproces is wel de wens van de coaches, maar dit zien ze in de praktijk nog weinig gebeuren. Het initiatief van inschakelen van begeleiding ligt vaak bij de zoon-dochter, blijkt uit de enquête. Sommige coaches geven aan dat begeleiding inderdaad bij de overnemende partij onder de aandacht moet worden gebracht, omdat het over hun toekomst gaat. Andere coaches pleiten echter voor het benaderen van de overdragende partij, omdat deze de verantwoordelijkheid draagt in het proces en het goed wil doen voor alle betrokkenen. Gezinnen zónder begeleiding die wél getwijfeld hebben om dit in te schakelen, geven als reden dat ze iemand zochten om de overnamegesprekken te begeleiden, op advies of omdat het bedrijfsopvolgingsproces vastliep. Er werd uiteindelijk niet gekozen voor begeleiding omdat er geen tot weinig vertrouwen in de adviseur(s) was. De coaches noemen daarentegen dat gezinnen geen begeleiding inschakelen vanwege het geld of omdat het gezin denkt geen begeleiding nodig te zijn. Als derde reden noemen de coaches dat er te weinig bekendheid is. Uit de enquête blijkt echter dat 40 van de 50 respondenten zonder begeleiding wél bekend waren met de mogelijkheid tot begeleiding.

Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?

Een enquête onder betrokkenen bij een agrarische familiebedrijfsovername met 75 respondenten reflecteert op het genomen besluit rondom begeleiding in de bedrijfsopvolging. Uit gezinnen met begeleiding ervaart vader van de zachte kant geen hinder en is hierover zeer tevreden. De overige rollen ervaarden wel hinder maar waren achteraf wel enigszins tevreden. Alle rollen vonden aandacht voor zachte kant ná de bedrijfsopvolging me even belangrijk of belangrijker dan vóór de bedrijfsopvolging. De onafhankelijkheid en de (extra) bewustwording door kennis en ervaring van de

begeleider werd het meest gewaardeerd. Er wordt echter wel gesteld dat iedereen het eens moet zijn met deze (dure) begeleiding. De zoon-dochter zónder begeleiding ervaarde een beetje hinder en was redelijk positief met het resultaat, terwijl de broer-zus en partner meer hinder ervoeren en niet tot gematigd positief stonden tegenover het resultaat. Het nut van aandacht voor de zachte kant was bij de broer-zus het grootst, nam bij de zoon-dochter toe en nam bij de partner af gedurende de bedrijfsopvolging. Een klein deel twijfelde zelf over begeleiding voor communicatie, begeleiding bij relatie van het gezin na overname en voor het creëren van begrip voor elkaars belangen. Ze hadden geïnformeerd willen worden door een erfbetreder. Het gezin ging uiteindelijk niet in deze twijfel mee.

De vragen die gesteld zijn geven een goed beeld hoe de betrokkenen terug kijken op hun keuze van wel of geen begeleiding, aangezien de belangrijkheid en de tevredenheid tegenover elkaar zijn gezet. Er kan niet geconcludeerd worden dat gezinnen die begeleiding hebben gehad en tevreden zijn met het resultaat van de zachte kant, tevreden zijn dóór de begeleiding. Het heeft wel invloed, maar de literatuur schetst meer factoren voor een succesvolle bedrijfsopvolging, zoals hoe de relatie tussen overdrager en overnemer altijd geweest is en of de overnemer al dan niet buiten het over te nemen bedrijf werkt. Deze zaken zijn in de enquête niet naar voren gekomen, omdat dat buiten de kaders van dit onderzoek valt. Wat verder opvalt is dat de mening van de vader en zoon-dochter grotendeels overeenkomt en vaak tegenover de mening staat van de broer-zus en partner van de overnemer. Dit kan verklaard worden door de rol, aangezien de vader en zoon-dochter een andere invloed en belang hebben bij de overname dan de broer-zus en partner van. Vervolgens blijkt dat de broer-zus en partner wel minder tevreden zijn over de zachte kant en begeleiding hiervoor des te belangrijker vinden. Coaches worstelen dan ook met de vraag wanneer broer-zus en partner betrokken moeten worden bij het bedrijfsopvolgingsproces. De ene zegt dit voorafgaand aan het proces al te doen en een ander betreft hen er pas bij als de overdrager en overnemer de plannen zelf goed inzichtelijk hebben. Uit de enquête blijkt daarnaast de rol van de erfbetreder als informatiebron over de mogelijkheid van externe begeleiding. Er wordt verwacht dat hiermee in veel gevallen de accountant wordt bedoeld, maar dit is niet zeker. Gezinnen met begeleiding zijn het vaakst benaderd door een erfbetreder en de gezinnen zonder begeleiding hadden het liefst geïnformeerd willen worden door een erfbetreder. Sommige accountantskantoren nemen naast de zakelijke kant ook het sociale aspect mee in de advisering, wat aansluit bij de resultaten uit de enquête omdat gezinnen aangeven dat ze door een erfbetreder benaderd willen worden en dat ze verwachten geholpen te worden bij de harde én zachte kant (deelvraag 3). De coaches geven echter aan dat de sociale kant niet de expertise is van een accountant en dat coaches, in tegenstelling tot een erfbetreder, belangeloos in een bedrijfsopvolgingsproces staan. Dit sluit ook aan bij de gezinnen omdat ze aangeven dat ze juist de onafhankelijkheid van een coach waarderen.

Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

De ervaring is dat coaching pas later in het proces wordt ingeschakeld. Coaches vragen zich af of gezinnen met 'begin' van de overname hetzelfde bedoelen als zij. Begeleiding wordt vaak ingeschakeld omdat er een probleem is ontstaan, later in het overnameproces; niet omdat het weleens nodig zou kunnen zijn. Een accountant wordt echter wél vroeg bij het proces betrokken en een mediator pas als het probleem vergevoerd is. Initiatieven zoals gratis keukentafelgesprekken helpen de drempel te verkleinen voor het tijdig inschakelen van begeleiding. Een erfbetreder speelt geen rol in de begeleiding bij de zachte kant van de overname, zeggen de coaches. Het vakgebied van een erfbetreder, zoals een accountant, is de harde kant. Sommigen zullen een sociaal aspect meenemen, maar de focus ligt op cijfers en een erfbetreder zit er dus met een bepaald belang. Coaches hebben expertise op de zachte kant, brengen het gesprek een laagje dieper en zijn er onafhankelijk. Erfbetreders kunnen de mogelijkheid van coaching echter wel onder de aandacht brengen bij gezinnen. Dat onbekendheid géén reden is geen begeleiding in te schakelen, vinden de coaches verrassend. Als gezinnen

begeleiding wel kennen maar niet inschakelen, vinden ze het niet vanzelfsprekend of niet nodig. Tijd en geld spelen maar weinig mee in het besluitvormingsproces. Coaches merken dat iets niet snel te duur is, als het echt nodig is. Niet alleen tijd en geld maar ook schaamte, relaties en het vermogen om te communiceren zijn redenen om de keuze voor begeleiding op te baseren. De jongeren generatie klopt eerder voor begeleiding aan. De zachte kant, een begrip dat nog niet ingeburgerd is, zou meer naast dan onder de harde kant moeten staan.

Met deze deelvraag is een goede verdiepingsslag gemaakt. Het onderzoek is namelijk gestart met oriënterende gesprekken met coaches en komt via de literatuur en de ervaringen van gezinnen ook weer terug bij de coaches. Met de personen die achteraf betrokken zijn bij het onderzoek, is vooraf ook een oriënterend gesprek gevoerd. De enquête is voornamelijk ingevuld door de overnemende generatie. Zowel uit de literatuur als uit de interviews met coaches blijkt dat de jongere generatie meer openstaat om te investeren in de 'zachte kant' dan de oudere generatie. De gezinnen die wel begeleiding inschakelen, doen dit vaak vroeg in het overnameproces, zo blijkt uit de resultaten. Het is volgens de coaches echter de vraag wat 'vroeg' in het overnameproces inhoudt. Voor coaches is het begin van de overname de vorming van een eerste samenwerking, of nog net iets daarvoor. Het zou kunnen zijn dat gezinnen de overname eerder als een punt zien, bij het zetten van de handtekening bij de daadwerkelijke overdracht. Uit de oriënterende gesprekken bleek dat coaches meenden dat gezinnen geen begeleiding inschakelen, omdat ze het gewoonweg niet kennen. Uit de enquête bleek echter dat 40 van de 50 mensen die geen begeleiding inschakelden, de begeleiding wél kende. Het wordt belangrijk geacht om begeleiding te betrekken tijdens de bedrijfopvolging, schetst de literatuur. Als antwoord daarop laat deelvraag 2 zien welke initiatieven hiertoe worden genomen. Van de 40 mensen die begeleiding kende, hebben een aantal getwijfeld om begeleiding in te schakelen, maar deden dit uiteindelijk niet vanwege te weinig vertrouwen in de adviseurs. Het is dan de vraag of de focus nog moet liggen op bekendheid, of nu op het vertrouwen. Waarbij de vervolgvraag gesteld wordt of vertrouwen daadwerkelijk de reden is dat gezinnen de begeleiding niet inschakelen. Er is gebruik gemaakt van het begrip 'de zachte kant', wat respondenten een bepaald gevoel had kunnen geven. Coaches duiden het begrip als vrouwelijk en niet-doorslaggevend. Een reden waarom gezinnen geen aandacht besteden aan (begeleiding bij) de zachte kant of waarom ze niet hebben deelgenomen aan de enquête kan zijn omdat ze zich niet associëren met dit begrip.

Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt een conclusie gegeven van de resultaten uit de voorgaande hoofdstukken. Zowel de hoofd- als de deelvragen worden beantwoord. Op basis van de conclusies worden aanbevelingen gedaan voor de doelgroep en voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Het afstudeeronderzoek richt zich op de zachte kant van de agrarische bedrijfsopvolging. Er is onderzocht waarom aandacht voor de zachte kant van belang is en welke ondersteuning hiervoor beschikbaar is. Vervolgens is inzichtelijk gemaakt hoe het besluitvormingsproces er uit ziet voor een gezin dat al dan niet gebruikmaakt van begeleiding bij de zachte kant. Deze keuze is vervolgens geëvalueerd. Een verdiepingsslag is gemaakt door de voorgaande resultaten voor te leggen aan agrarische coaches die hierover hun praktijkervaringen hebben gedeeld. De deelvragen zullen hieronder worden beantwoord.

Deelvraag 1. Waarom is aandacht voor de zachte kant van belang?

Familiebedrijven onderscheiden zich doordat de economische en sociaal-emotionele kant verweven zijn. Er komen verschillende rollen voor in een agrarische familiebedrijfsopvolging, net als bij elke bedrijfsopvolging. De wisselwerking tussen familiale en zakelijke overwegingen maken het echter complex. Het risico zit in zaken die onbesproken blijven, waardoor onbegrip ontstaat en verwachtingen niet op elkaar worden afgestemd. Aandacht voor de zachte kant kan helpen om emoties te leren uiten en de knelpunten bespreekbaar te maken waardoor de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging vergroot.

Deelvraag 2. Welke vormen van externe begeleiding zijn beschikbaar?

Er zijn vormen van externe begeleiding beschikbaar op landelijk en provinciaal niveau. De landelijke initiatieven zijn inzichtelijk gemaakt in tabel 12.

Tabel 12. Landelijke initiatieven voor externe begeleiding bij agrarische bedrijfsopvolging

Initiatief	Inhoud
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)	Stelt €75 miljoen beschikbaar voor vermogens versterkende kredieten (VVK) en opleidings- en coaching traject voor jonge boeren.
Subsidiemodule Agrarische Bedrijfsadviesing en Educatie (SABE)	Subsidie of voucher voor ondernemers t.w.v. €1500 voor o.a. begeleiding bij harde en zachte kant van de bedrijfsovername.
Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK)	Behartigt belangen van agrarische jongeren en biedt ondersteuning tot ontwikkeling door Expeditie Bedrijfsovername, Living Lab 'Zij-instromers' en webinars over bedrijfsovername met aandacht voor de zachte kant.
Land- en Tuinbouworganisatie (LTO)	Onderverdeeld in LTO Noord, ZLTO en LLTB, werken mee aan dezelfde projecten als NAJK en stellen bedrijfsadviseurs en ondernemerscoaches beschikbaar voor jongeren en gezinnen in bedrijfsovername.
Agrarischecoaches.nl	Team van zestal zelfstandige agrarische coaches die gezinnen in overname begeleiding en erfbetreders trainen.
Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs (vab)	Erkende beroepsvereniging voor agrarische bedrijfsadviseurs die o.a. gezinnen begeleiding in de bedrijfsovername
Mevrouw de Boer	Training, coaching en presentaties voor agrarische vrouwen op gebied van persoonlijke ontwikkeling

Van de begeleiding die op provinciaal niveau beschikbaar is, is een overzicht gegeven in tabel 13.

Tabel 13. Provinciale initiatieven voor externe begeleiding bij agrarische bedrijfsopvolging

Provincie	Initiatief	Inhoud
Noord Brabant	Vrije Agrarische Bebouwing (VAB)-impuls	Voucher tot €4.300,- die zich o.a. richt op bedrijfsontwikkeling, waaronder Bedrijfsovername.
Gelderland	Werken aan Toekomstgerichte Erven Achterhoek (WATEA)	Biedt een gratis eerste keukentafelgesprek met erfadviseur en vergoed wanneer nodig deels het traject dat volgt.
Limburg	Stichting Keukentafel	Team van acht onafhankelijke agrarische coaches bieden gratis coachessessie op gebied van bedrijfsovername t.w.v. €2.500,-
Overijssel	Erfcoaches	Toegang tot onbeperkt aantal gesprekken met een van de 12 aangesloten onafhankelijke agrarische coaches of met vrijwilligersorganisatie Zorg om Boer en Tuinder, gefinancierd door de provincie.
Utrecht	Landbouw en Milieu Utrecht (LaMi)	Coaching tot 2023 voor 600 agrarische ondernemers door tien onafhankelijke agrarische coaches
	Programma bedrijfsopvolging MKB-familiebedrijven	Er wordt gewerkt aan een statenvoorstel dat vraagt om begeleiding tijdens de overname van o.a. agrarische familiebedrijven, door middel van coach- en groeps gesprekken tot maximaal €2.000,-

Deelvraag 3. Hoe verloopt het besluitvormingsproces bij inschakelen van begeleiding?

Omdat de aantal respondenten per rol de resultaten niet representatief maakt, is het besluitvormingsproces per rol inzichtelijke gemaakt. Een uitwerking hiervan is te vinden in bijlage 5.

Het besluitvormingsproces voor **overnames met begeleiding** is weergegeven in tabel 14.

Tabel 14. Het besluitvormingsproces voor overnames met begeleiding

Met begeleiding	Soort	Informatie bron	Moment	Reden	Initiatief
Vader (n=4)	Coach	Erfbetreder	Vroeg	Meerdere	Vader
Zoon-dochter (n=13)	Coach	Erfbetreder	Vroeg	Ter voorbereiding / proces verliep moeizamer dan verwacht	Zoon-dochter
Broer-zus (n=4)	Mediator	Erfbetreder Zelf gezocht	Vroeg	Proces verliep moeizamer dan verwacht	Broer-zus
Partner (n=4)	Coach	Meerdere	Vroeg	Werd aangeboden door financieel adviseur	Meerdere

Door **twijfel** kan het besluitvormingsproces voor overnames met begeleiding beïnvloed worden. Hiervan is een overzicht geven in tabel 15.

Tabel 15. *Twijfel bij overnames met begeleiding*

Met begeleiding	Twijfel	Reden	Tóch begeleiding	Verwachting
Vader (n=4)	Nee	-	-	Begeleiding harde én zachte kant
Zoon-dochter (n=1)	Ja	Iedereen moet het eens zijn	Het juiste gevoel bij proces verdween	Begeleiding harde én zachte kant
Broer-zus (n=1)	Ja	Negatieve ervaring	Samenwerking verslechterde	Gesprek op gang brengen
Partner (n=3)	Ja	Geen / niet genoeg vertrouwen	Kans geven Relatie goed houden	Begeleiding harde én zachte kant

Het besluitvormingsproces voor **overnames zonder begeleiding** is weergegeven in tabel 16.

Tabel 16. *Besluitvormingsproces van gezinnen zonder begeleiding*

Zonder begeleiding	Twijfel	Moment	Soort	Informatie bron	Waarom wel	Waarom niet
Zoon-dochter (n=5)	Ja	Vóór samenwerking Vroeg	Coach	Erfbetreder Vakblad	Niet nodig, was advies	Geen / niet genoeg vertrouwen
Broer-zus (n=1)	Ja	Einde	Accountant Mediator	Bekenden Vakblad	Proces verliep moeizamer	Geen / niet genoeg vertrouwen

Deelvraag 4. Hoe kijken gezinnen na de overname terug op het resultaat van het besluit?

De respondenten die wel begeleiding hebben gehad bij de bedrijfsopvolging, ervoeren meer hinder maar zijn ook meer tevreden over het resultaat van de zachte kant dan betrokkenen zonder begeleiding. Andere factoren voor een succesvolle bedrijfsopvolging zijn echter niet in dit onderzoek meegenomen. Vader en zoon-dochter ervoeren gemiddeld dan ook minder hinder en zijn meer tevreden over het resultaat. Er kan geconcludeerd worden dat vader en zoon-dochter vaak dezelfde mening delen, alsook de broer-zus en partner. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er minder hinder en meer ontevredenheid ervaren wordt naarmate een persoon minder bij het bedrijfsopvolgingsproces betrokken wordt.

Respondenten vinden aandacht voor de zachte kant voor de bedrijfsopvolging even belangrijk of belangrijker dan voor de bedrijfsopvolging, ongeacht of ze wel of geen begeleiding hebben gehad. In bedrijfsopvolgingen met begeleiding is het de zoon-dochter en in bedrijfsopvolgingen zonder begeleiding is het de broer-zus die hier het meeste waarde aan hecht.

De respondenten mét begeleiding staan achter hun keuze. Ze zijn over het algemeen meer tevreden over de begeleider, dan over de begeleiding en het resultaat. Ze worden extra bewust gemaakt worden door de kennis en ervaring van een onafhankelijk begeleider. Het is duur en alle betrokkenen moeten het wel eens zijn met de begeleiding, maar verder zijn er weinig redenen om geen externe begeleiding in te schakelen. De respondenten zónder begeleiding staan niet allemaal achter de gemaakte keuze.

Begeleiding had kunnen zorgen voor betere communicatie, gezondere relatie van het gezin na de bedrijfsopvolging en meer begrip voor elkaars situatie. Voornamelijk de broer-zus heeft begrip en transparantie gemist. De hulp had aangeboden moeten worden door een erfbetreder.

Deelvraag 5. Wat is de visie van coaches op de keuze van externe begeleiding?

Coaches zien dat begeleiding vaak wordt ingeschakeld op een moment dat er een probleem is. Ze zouden al begeleiding willen bieden vroeg in het overnameproces, namelijk bij de vorming van een officiële samenwerking (zoals een maatschap) of nog daarvoor. Gezinnen geven echter aan dát ze al vroeg in het overnameproces begeleiding inschakelen, met als reden omdat het overnameproces moeizamer loopt dan verwacht of ter voorbereiding. Het lijkt er dus op dat gezinnen en coaches elkaar nog niet op het juiste moment vinden. De resultaten geven namelijk aan dat begeleiding relatief bekend is bij gezinnen in overname, maar dat ze het niet in alle gevallen ook daadwerkelijk inschakelen, omdat het vertrouwen mist. De coaches zijn erover verbaasd dat begeleiding zo bekend is. Enerzijds wordt gevraagd of er dan niet aan de verkeerde knoppen wordt gedraaid. Anderzijds is het goed mogelijk dat juist aandacht voor de zachte kant ook echt tot bekendheid heeft geleid. Gebrek aan vertrouwen in de adviseur(s) / begeleiders zorgt ervoor dat gezinnen tóch kiezen voor een opvolgingsproces zonder begeleiding. De coaches zien zelf eigenlijk meerdere factoren die meespelen bij het besluitvormingsproces maar zouden graag meer willen weten over waarom gezinnen dan geen begeleiding inschakelen. Wellicht denken gezinnen naar aanleiding van vakbladartikelen of ervaringen van anderen dat ze alleen bij begeleiding terecht kunnen op het moment dat er een probleem is, terwijl coaches juist problemen willen voorkomen. De focus zal moeten liggen op de jongere generatie, aangezien het tegenwoordig meer verantwoord is om te investeren in de emotionele zaken dan vroeger. De oudere generatie voelt zich hier dan ook vaak niet comfortabel bij. Het is belangrijk om te blijven aansluiten bij de doelgroep. Het begrip 'de zachte kant' kan namelijk averechts werken omdat het niet aansluit bij de nuchtere insteek van agrarische gezinnen.

Hoofdvraag: Welke rol speelt externe begeleiding bij de zachte kant in een agrarische familiebedrijfsopvolging?

Familiebedrijven onderscheiden zich doordat de economische en sociaal-emotionele kant verweven zijn. Verschillende familie- en bedrijfsbelangen kunnen conflicten veroorzaken tussen betrokkenen. De emoties lopen dan hoog op vanwege onbegrip en niet op elkaar afgestemde verwachtingen. Als deze zaken onbesproken blijven, volgt er een opeenstapeling van conflicten. Bij het voorkomen of oplossen van conflicten speelt externe begeleiding een grote rol. Een erfbetreder, zoals een accountant, trekt langere tijd intensief op tijdens de bedrijfsopvolging en heeft vaak een goede vertrouwensband. De gezinnen verwachten van begeleiding voornamelijk advies bij de harde én zachte kant. Als ze twijfelen over begeleiding is dit vaak vanwege weinig tot geen vertrouwen. Dit zou erop kunnen duiden dat een erfbetreder een grote rol zou spelen. De gezinnen schakelen voor de zachte echter vaak een agrarische bedrijfscoach (of mediator) in. Ze zoeken iemand die de overnamegesprekken kan begeleiden, omdat het proces moeizamer loopt dan verwacht, of ter goede voorbereiding. Achteraf zijn ze erg tevreden over de begeleiding vanwege de onafhankelijkheid en expertise van de coach. De bedrijfscoach (of mediator) heeft dus een prominente rol als het gaat om de zachte kant. De meeste gezinnen vinden aandacht voor de zachte kant achteraf belangrijker dan vooraf. Een verbeterde samenwerking met de erfbedreder zou ervoor kunnen zorgen dat gezinnen tijdig bereikt kunnen worden.

5.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies komen een aantal aanbevelingen naar voren. Eerst zullen er aanbevelingen gedaan worden aan de doelgroep, namelijk externe begeleiders. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor een vervolgonderzoek.

5.2.1 Aanbevelingen voor doelgroep

Het doel van de aanbevelingen voor externe begeleiders is dat er beter ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van gezinnen, waardoor begeleiding op de meest effectieve manier kan worden aangeboden.

Korte termijn aanbevelingen	Lange termijn aanbevelingen
Bij gezinnen onder de aandacht brengen dat coaches er juist ook zijn om problemen te voorkomen	Meer focussen op vertrouwen winnen bij potentiële klanten
Vooraf richten op de jongere, overnemende generatie	Samenwerking met erfbetreders aangaan of verbeteren

1. Bij gezinnen onder de aandacht brengen dat jullie er juist ook zijn om problemen te voorkomen

Uit de enquête en gesprekken met coaches blijkt dat gezinnen vaak over begeleiding beginnen te denken als het proces moeizamer loopt dan verwacht, als er problemen ontstaan of als ze echt vastlopen. Ook uit praktijkervaringen in vakbladen bijvoorbeeld zou gezinnen kunnen concluderen dat begeleiding alleen nodig en beschikbaar is wanneer er daadwerkelijk problemen zijn. Begeleiding is er echter juist om problemen te voorkomen en het advies is om dát meer naar buiten te brengen.

2. Vooral richten op de jongere, overnemende generatie

Er heerste verdeeldheid onder de coaches over de te benaderen doelgroep: de overnemers die vol vuur zijn of de overdragers die veel verantwoordelijkheid hebben? Aangezien de enquête veelal door overnemers is ingevuld en de laatste jaren aandacht voor emotionele zaken meer geaccepteerd is dan in de vorige generaties, wordt aanbevolen om vooral in te zetten op de overnemende generatie.

3. Meer focussen op vertrouwen winnen bij potentiële klanten

Het lijkt erop dat de mogelijkheid tot begeleiding veelal al bekend is bij gezinnen in de agrarische sector. De stap om dit ook daadwerkelijk in te schakelen lijkt groter. Gezinnen geven aan dat ze afhaken vanwege weinig vertrouwen in de begeleiding. Daarom is de aanbeveling juist focus de leggen op het winnen van het vertrouwen. Hierover wordt ook aanbeveling gedaan tot vervolgonderzoek.

4. Samenwerking met erfbetreders aangaan of verbeteren

Gezinnen zijn of worden graag door een erfbetreder benaderd over de mogelijkheid tot begeleiding. Er is een vertrouwensband met hem / haar doordat er al vanaf het begin van het opvolgingsproces nauw wordt samengewerkt. Er is echter wel behoefte aan begeleiding door coaching vanwege hun afhankelijkheid en kennis/ervaring. Een samenwerking tussen erfbetreder en coach is dus gewenst waarbij de erfbetreder een signaleringsfunctie heeft. Er leeft de wens om met meerdere partijen rondom het gezin te staan om zo te begeleiden vanuit meerdere invalshoeken. Hiermee kan worden geëxperimenteerd.

5.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In het voortraject van dit onderzoek is gebleken dat er tijdens de bedrijfsopvolging problemen kunnen ontstaan binnen het gezin die gerelateerd zijn aan sociale aspecten, zoals gebrek aan communicatie of vertrouwen. Het is ook bekend dat er voor deze problemen begeleiding beschikbaar is, denk aan agrarische coaches. De vraag is echter hoe deze twee zaken, de problemen enerzijds en de begeleiding hiervoor anderzijds, bij elkaar kunnen worden gebracht. Als opzet voor het oplossen van dat vraagstuk heeft in dit onderzoek centraal gestaan wat de rol is van externe begeleiding in een agrarisch familiebedrijfsopvolgingsproces. Omdat dit slechts een voorzet is op het grotere probleem, zal het gewaardeerd worden wanneer er op basis van dit rapport een vervolgonderzoek zal plaatsvinden. Er worden hiervoor een aantal aanbevelingen gedaan:

1. Streven naar meer respondenten waarbij de aantallen per rol gelijk zijn.

De enquête voor dit onderzoek had gezien de onderzoekspopulatie relatief weinig respondenten. Ook verschilde het aantal respondenten per rol sterk. Dit maakte dat de resultaten niet representatief zijn voor een gemiddeld gezin. Een zelfde soort onderzoek naar de afwegingen die gemaakt worden bij het wel/niet inschakelen van begeleiding zou herhaald kunnen worden, waarbij gestreefd wordt naar een groter aantal respondenten. De respondenten zouden dan via verschillende kanalen benaderd moeten worden, dus niet alleen via coaches of accountantskantoren.

2. Waarom schakelen gezinnen geen begeleiding in als ze er wel van weten?

Uit dit onderzoek blijkt dat de bekendheid van begeleiding groot is onder de gezinnen, maar dat de drempel (te) groot lijkt om dit ook echt in te schakelen. Een verdiepend onderzoek op dit onderzoek zou zijn wat de achterliggende redenen hiervoor zijn.

3. Wat is 'het begin van de overname'?

Gezinnen zeggen ze de begeleiding vaak vroeg in het overnameproces in te schakelen. Coaches weten uit ervaring dat dit vaker aan het einde van de overname gebeurt. Het zou kunnen zijn dat gezinnen de overname zien als punt, namelijk als de handtekening onder de overdracht wordt gezet. Coaches zien de opvolging echter als een proces, die al begint bij de vorming van een officiële samenwerking zoals een maatschap, of nog iets daarvoor. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of deze gedachte bevestigd kan worden. Dit zorgt er namelijk voor dat gezinnen en coaches elkaar op het juiste moment kunnen vinden.

4. Mogelijkheden verkennen: nauwere samenwerking erfbetreder en coaches

Gezinnen zijn of worden graag door een erfbetreder benaderd over de mogelijkheid tot begeleiding. Er is een vertrouwensband met hem / haar doordat er al vanaf het begin van het opvolgingsproces nauw wordt samengewerkt. Er is echter wel behoefte aan begeleiding door coaching vanwege hun afhankelijkheid en kennis/ervaring. Er is vervolgonderzoek nodig naar welke mogelijkheden er zijn voor een samenwerking tussen erfbetreder en coach, benaderd vanuit meerdere invalshoeken.

5. Mogelijkheden verkennen: hoe begeleiding en agrarische gezinnen elkaar beter kunnen vinden

De aanleiding tot dit onderzoek was dat er geconstateerd werd dat agrarische gezinnen in overname en de hierbij aansluitende begeleiding elkaar moeilijk kunnen vinden. Dit onderzoek kan fungeren als 'vooronderzoek', waarbij dit vervolgonderzoek meer ingaat op het bij elkaar brengen van beide partijen.

Bronnenlijst

- Agrarischecoaches.nl (z.d.) *Onze Dienstverlening*. Geraadpleegd op 17 maart 2022, van <https://agrarischecoaches.nl/onze-dienstverlening/>
- Agrocoach (juli 2017). *Agrarisch coach Nederland*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://agrocoach.nl/agrarisch-coach-nederland/>
- Barach, J.A. and Gantisky, J.B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review, Vol. 8 No. 2, pp. 131-155.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Pérez-González, F. and Wolfenzon, D. (2007). *Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance*. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 122 No. 2, pp. 647-691.
- Brabant (z.d.). *Vabimpuls*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.brabant.nl/subsites/vabimpuls>
- Boerderij (september 2019). *Fonds voor jonge boeren vanaf 2020*. Geraadpleegd op 7 januari 2020, van <https://agrocoach.nl/agrarisch-coach-nederland/>
- Boerderij (september 2019). *Jonge voer kan naar Kenniscentrum Bedrijfsovername*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.boerderij.nl/jonge-boer-kan-naar-kenniscentrum-bedrijfsovername>
- Bozer, G., Levin, L. and Santora, J.C. (2017). *Succession in family business: multi-source perspectives*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24 No. 4, pp. 753-774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Cabrera-Suárez, K. (2005). *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*. The Leadership Quarterly, Vol. 16 No. 1, pp. 71-96.
- CBS (oktober, 2020). *Familiebedrijven in Nederland 2015-2018*. Geraadpleegd op 14 oktober 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>
- CBS (13 januari 2021). *Geen bedrijfsovernemer voor meer dan 16 duizend boerderijen*. Geraadpleegd op 10 januari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/02/geen-bedrijfsovernemer-voor-meer-dan-16-duizend-boerderijen>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. and Yoder, T.R. (2009). *Guiding family businesses through the succession process*. The CPA Journal, Vol. 79 No. 6, pp. 48-51.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). *Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles*. Family Business Review, 23(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Cleerdin-Hamer (z.d.) *Familiebedrijf & opvolging*. Geraadpleegd op 10 oktober 2021, van <https://cleerdin-hamer.nl/ondernemingsrecht/familiebedrijf-opvolging/>
- Conway, S.F., McDonagh, J., Farrell, M. and Kinsella, A., (2016). *Cease agricultural activity forever? Underestimating the importance of symbolic capital*. Journal of Rural Studies, 44: 164–176. doi:10.1016/j.jrurstud.2016.01.016
- Covey, S.R. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business Contact.

De Massis, A., F. Federico, A. Majocchi, and L. Piscitello (2018). *Family Firms in the Global Economy: Toward a Deeper Understanding of Internationalization Determinants, Processes, and Outcomes*. Global Strategy Journal 8 (1): 3–21.

Digitale Erfcoach (z.d.). *Erfcoaches*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.digitaleerfcoach.nl/>

Dunemann, M. and Barrett, R. (2004). *Family business and succession planning: a review of the literature*. Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics. Monash University, Melbourne.

EC–European Commission. (2013). *Structure and dynamics of EU farms: Changes, trends and policy relevance*. EU Agricultural Economics Briefs, (9).

Ensley, M.D. and Pearson, A.W. (2005). *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus*. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29 No. 3, pp. 267-284.

Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess, J. and Weismeier-Sammer, D. (2016). *Capturing the familiness of family businesses: development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS)*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-Nickel, M, Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms : Evidence from Spanish Olive Oil Mills*. Administrative Science Quarterly, 52(1):106-137.

Heyden van der, L., Blondel, C. & Carlock, R.S. (2005). *Fair Process : Striving for Justice in Family Business*. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2005.00027.x>

Hogenkamp (z.d.). *De missie van Hogenkamp Agrarische Coaching*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://agrarischecoaching.nl/>

Keukentafel (z.d.). *Verbeter de ondernemer in jezelf*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.stichtingkeukentafel.nl/>

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). *Value innovation: The strategic logic of high growth*. Harvard Business Review (January-February): 103-112.

LaMi (z.d.). *Plattelandscoaches*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://lami.nl/plattelandscoaches/>

Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 28 No. 4, pp. 305-328.

Lobley, M., Baker, John R. & Whitehead, I. (2012). *Keeping in in the family : international perspectives on succession and retirement on family farms*. Routledge.

LTO Noord (mei, 2021). *Terugkijken webinar: Je familiebedrijf overdragen of stoppen: in gesprek over de emotionele en zakelijke kant*. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van <https://www.ltonoord.nl/vrouw-en-bedrijf/actueel/terugkijken-webinar-je-familiebedrijf-overdragen-of-stoppen>

LTO Noord (juli 2021). *Onderzoek voor match bij overnames*. Geraadpleegd op 21 maart 2022, van <https://www.mevrouwdeboer.com/samenwerking>

Mavin (z.d.). *De geheimen van agrarische coaching*. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van <https://mavintraining.nl/geheimen-agrarische-coaching/>

Melkvee (mei 2022). *Onafhankelijke coach onmisbaar*. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://www.melkvee.nl/artikel/474184-onafhankelijke-coach-is-onmisbaar/>

Mevrouw de Boer (z.d.). *Samenwerking*. Geraadpleegd op 18 maart 2022, van <https://www.mevrouwdeboer.com/samenwerking>

NAJK (z.d.). *Bedrijfsovername Projecten*. Geraadpleegd op 7 oktober 2021, van <https://www.najk.nl/bedrijfsovername-projecten/>

NAJK (z.d.) *NAJK over ... Het bedrijfsovernamefonds*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.najk.nl/over-najk/standpunten/het-bedrijfsovernamefonds/>

Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek (december 2019). *Praktijkkennis voor Voedsel en Groen: Living Labs voor Duurzame bedrijfsovername*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/media-files/callforproposals-livinglabsvoorduurzamebedrijfsovername_definitiefdummy.pdf

Nieuwe Oogst (oktober 2021). *Kenniscentrum Bedrijfsovername laat op zich wachten*. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2021/10/28/kenniscentrum-bedrijfsovername-laait-op-zich-wachten>

NWO (z.d.). *Expeditie Agrarische Bedrijfsovername – Living Lab Oost*. Geraadpleegd op 7 oktober 2021, van <https://www.nwo.nl/projecten/pvgboll01002-0>

RVO (november 2022). *Advies over duurzame landbouw voor agrariërs*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/advies-over-duurzamere-landbouw-voor-agrari%C3%ABrs>

Sharma, P. (2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. Family Business Review, 17, 1-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001>

Smyrnios, K.X., Romano, C.A., Tanewski, G.A., Karofsky, P.I., Millen, R. and Yilmaz, M.R. (2003). *Work-family conflict: a study of American and Australian family businesses*. Family Business Review, Vol. 16 No. 1, pp. 35-51.

VABnet (z.d.). *Wie zijn wij?* Geraadpleegd op 17 maart 2022, van <https://www.vabnet.nl/over-de-vab/wie-zijn-wij.html>

WATEA (z.d.). *Werken aan toekomstgerichte erven*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.watea.nl/>

Yezza, Hedi, Chabaud, Didier and Calabrò, Andrea (2021). *Conflict Dynamics and Emotional Dissonance during the Family Business Succession Process: Evidence from the Tunisian Context*. Entrepreneurship Research Journal, vol. 11, no. 3, 2021, pp. 219-244. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0294>

ZLTO (z.d.) *Hulp bij bedrijfsopvolging*. Geraadpleegd op 18 maart 2022, van <https://www.zlto.nl/jong/bedrijfsovername>

Bijlagen

Bijlage 1. Belangen en rollen van betrokkenen in overnameproces

Rol en belangen vader

Vader maakt deel uit van de familie, is werkzaam op het bedrijf en heeft hier eigendom in. De rol van vader verandert in de loop van de tijd, daar hij destijds het bedrijf zelf heeft overgenomen en het nu overdraagt aan de volgende generatie. Een belangrijke waarde is zelfstandigheid, voor het in stand houden en ontwikkelen van het familiebedrijf. Als langzaam duidelijk wordt wie van de kinderen de opvolger wordt, is vertrouwen van groot belang. Dit zal in een later stadium overgaan in terugtreden en loslaten, waarbij hij een andere levensinvulling moet zien te vinden, indien nodig. Vader heeft een groot belang en rol in het bewaren van de harmonie in het gezin.

Rol en belangen moeder

De moeder werkt vaak mee in het bedrijf, heeft soms een eigendomsaandeel en heeft daarnaast de verzorgende taak voor kinderen, familieleden en naasten. 'Zorgen voor' is dan ook een belangrijke eigenwaarde. Verbondenheid met het bedrijf enerzijds en binnen het gezin anderzijds zijn belangrijke waarden. Moeders blijken vaak initiatiefnemers te zijn van bijvoorbeeld vaste overlegmomenten en familiegesprekken. Ze staan achter hun partner, maar willen tegelijkertijd het beste voor al de kinderen. Tijdens het overnameproces maakt moeder steeds meer plaats voor de opvolger, op zowel technisch als strategisch gebied. Moeder stellen zich, net als vaders, bescheiden op met betrekking tot de oude dag. Beide vinden het belangrijker dat het bedrijf overgenomen kan worden.

Rol en belangen opvolger

Het is niet altijd vanzelfsprekend dat de potentiële bedrijfsopvolger ook daadwerkelijk het bedrijf gaat overnemen. Carrière kansen buiten het bedrijf en balans tussen werk en privé spelen in rol in de keuze. Als de keuze definitief is, groeit de bedrijfsopvolger steeds verder in het bedrijf, totdat het dezelfde positie als vader heeft. Een belangrijke waarde is betrouwbaarheid, omdat zowel ouders als niet-opvolgers vertrouwen moeten hebben in de overnamekandidaat. Daar de opvolger in het begin nog veel leert van de ervaringen en kennis van vader, worden eigenheid en respect steeds belangrijker. Hierbij hebben ze soms het gevoel dat ideeën niet serieus worden gerespecteerd door de overdrager. Het wordt nog complexer als er meerdere opvolgers zijn.

Rol en belangen partner van opvolger

De partner van de opvolger gaat meer en meer deel uitmaken van de familie en het familiebedrijf en komt voor persoonlijke keuzes te staan. De primaire focus ligt vaak bij het eigen gezin, samenwerken met de opvolger is van groot belang en er moeten belangrijke afwegingen worden gemaakt met betrekking tot carrière buiten het bedrijf. Als de partner echter meewerkt op het bedrijf, speelt verbondenheid een belangrijke rol. Ook de partner brengt soms, net als de moeder, gesprekken op gang over dagelijkse bedrijfsvoering, strategie of de overdracht.

Rol en belangen broer(s)/zus(sen)

Niet-opvolgende kinderen zijn familie, werken in de meeste gevallen niet (volledig) mee en bezitten geen eigendom. In sommige gevallen is het van meet af aan duidelijk dat een zoon/dochter niet de opvolger wordt, in andere gevallen had de niet-opvolger dit eigenlijk wél gewild. De niet-opvolgers worden niet tot nauwelijks betrokken bij het overnameproces, omdat het vaak een zaak is tussen overdrager(s) en overnemer. Ze vertrouwen er blind op dat het voor hen zo goed mogelijk geregeld wordt. Naast de financiële waarde is er ook sprake van psychologisch eigendom. Het overnameproces is voor een niet-opvolgend kind een proces van loslaten van het ouderlijke bedrijf waar ze zijn opgegroeid. Ze richten zich op hun eigen carrière maar kunnen thuis soms hun verhaal niet meer kwijt over de baan buitenshuis.

Bijlage 2. Notulen oriënterende coachgesprekken

Dorine Zwaan – 15 november

Rol van broer zus. Hebben zij behoefte?

- Juridisch: ouders mogen zelf beslissen tot ze dood gaan
- Gelijkwaardigheidsniveau:
- Emotionele
- Systemisch. Een stuk in je leven ben je bewust van. Ander stuk in je leven. Jij bent wie je bent omdat ze vanaf jeugd heb geleerd wat werkt en niet werkt, je past e aan naar je ouders. Is per kind verschillend wat nodig is. Dat is systemisch. Je gaat doen wat er van je verwacht wordt, in jouw rol. Je gaat je
- Familieopstellingen. Opleiding Hellinger. Johanweerkamp.nl 3 artikelen die gaan over boeren gezinsleven (website)

Achterkant van agrarische

Evolutionaire kracht/de tijd veranderd. Toen groot, groter, grootst, nu in deze tijd verhouden. Corona. Robotisering. Hoe ga je daarmee om? Kun je niet tegenhouden. Heeft te maken met de toekomst.

Rol van broer zus is heel relevant. Ik neem ze altijd mee, maar op een bepaald moment. Eerst consensus tussen overdrager en overnemer. Startende fase, samenwerken, overdracht. Broer/zus bij in samenwerkingsfase. Op dat moment heeft de zoon of dochter heeft een keuze: instappen of afstappen. Na 10 jaar is de broer/zus niet meegegroeid. Grond, fosfaat etc.

Fout zien gaan: bedrijfsoverdracht loopt vast omdat vader/moeder niet kan loslaten, of het gaat niet goed richting broer/zus. Mts is al opgericht, maar je kant alleen opzeggen bij ziekte/dood, geen recht om iemand er zo uit te zetten. Dus eerst mts, dan gesprek.

Provincie Utrecht.

HBO'er verschil met MBO'er.

Ondernemers wakker maken: Stappenplan creeëren (financieel)

Geeft ook inzicht voor broer zus. Minder jaloers

Inzicht in levensvreugde voor vader/moeder

Vanaf dag 1 meer 'rentmeesterschap'

Broer/zussen hebben ander referentiekader, veranderd,

Lianne Veenstra – 1 november 2022

Ontwikkeling 10 jaar. Agro coach was toen nog niet bekend. Inmiddels ingeburgerd, beetje verschil binnen generatie. Oudere generatie minder mee bekend. Jongeren meer. Karakterverschillen. 'Wij redden het wel', als je een coach nodig bent, zit je te ver in de shit. Als de water aan lippen staat, is het vaak te laat voor coaching, dan mediation.

Waarom een coach

- Nu weet ik het echt niet meer
- Maar geld
- Deel van een gezin ziet het in

Juist de **vertrekkende partij** heeft belang dat het goed gebeurt, alle kinderen goed doen. Man en vrouw verschil: **moeders** kloppen sneller aan.

Drie volwassen jongens, willen alle drie opvolgen, 2 praktisch opvolgen, 1 kan het door een allergie niet. Werkt nu elders.

Als de **behoefte** er niet is, is het **aanbod** ook niet nodig. Maar: wat als de **kennis** er niet is?

Onder tafel spelen verhoudingen enzo, die vaak niet uitgesproken worden. Maar hebben wel te maken met alles wat **boven tafel** gebeurt. 'Oh shit, wij hebben het niet goed gedaan'.

Bedrijfsovername: 2 momenten. Daar zit een hele generatie aan tijd tussen. **2^e keer herhaald de geschiedenis vaak. Óf het gaat 180 graden anders.** Overdrager bepaald hoe die iets moet overdragen. Praktijk: uitstel gedrag van overdrager. Overnemer: moet ik dan nu iets doen? Als er maar iets gebeurt..

- Via website
- Via via
- Avonden (rabo, najk)
- Accountantsbank

Flinth Alfa Accom Abab hebben specialisten in huis. Ze zien coaches als concurrentie...

Auto: Garage bellen en APK etc.

Generalist en specialist. **Belangen**

Functie SEV'ers, zijn er niet meer vanuit LTO. Opzetten **Kenniscentrum Bedrijfsovername.**

Onderwijs zeker belangrijk. Er wordt meer aan gedaan. Meer afstudeeronderwerpen enzo. Gastlessen. MBO scholen. Zachte kant van ondernemen sws meer aandacht voor. **Agro zorgwijzer (!).**

Signaleringsfunctie. Alles gaat over **vertrouwensbases**. Loyaal: je blijft loyaal ook aan de leverancier als het goed zit.

80/20 80% van je resultaten haal je met 20% van je inspanning. Je wilt die 80% bereiken (!)

Bewustwording (!). Bekendmaking. Vakbladen. **Praktijkverhalen** in vakbladen (!) taboe eraf krijgen.

TV-programma. Ayoub. Onze Bedrijfsovername. Gezinnen volgen → **vlog** ?!

Margo Sogelée – 21 oktober 2021

Margo Sogelée is agricoach sinds september. Ze heeft een coachopleiding gedaan en is eerder Sociaal Economische Voorlichter geweest bij de LTO. Toen was er ruimte voor de sociale kant van de zaak. Nu het een betaalde dienstverlening is geworden, merkt ze dat er weinig gebruik meer van wordt gemaakt, hoewel de noodzaak wel groter wordt (hogere kosten, lager rendement)

Reden waarom geen coach wordt ingeschakeld: geld of ze zien het gewoon niet/weten niet dat het kan. 'Onbekend maakt onbemind'

Nodig: vertrouwen

Nu wordt er vaak pas coach ingeschakeld als het al te laat is. Doel: vóór in traject sociale kant al bespreekbaar maken

Kenbaar maken dat er coaches zijn en wat ze doen: door periferie, maar zien die dat als hun rol? Met name de accountant moet daar aandacht aan schenken, **maar** ze zien dit als bedreiging **terwijl** financiële en fiscale zaken er ook makkelijker van worden. Sociaal en zakelijk is elkaars verlengde!

Dingen van te voren voorzien, proces begint namelijk al bij het eerste MTS/VOF contract: verschillen en verwachtingen van belanghebbers inzichtelijk maken

Gesprek is nog vaak moeizaam. Gros van bedrijven wordt overgenomen zoon/oudste en volgens bepaalde familiepatronen

Verschil in provincies; Brabant open-zakelijk maar Limburg gesloten

Op een externe locatie kunnen dingen op persoonlijk vlak soms eerder boven tafel komen, maar soms juist ook in de vertrouwelijke omgeving thuis

Accountant zijn er voor zakelijke gesprekken en hebben bepaalde belangen, die moeten niet zelf een sociale rol gaan vervullen. Wél doorsturen naar coaches

Rol overheid: bewustwording. Acties, informatie (wat doet een coach), nieuwsbrieven, ervaringen delen.

Geldprobleem → rol bij overheid: faciliteren. Belangrijk, moet geen tijd en gezeur kosten om iets aan te vragen

Verder rol bij NAJK, LTO, Onderwijs → ervaringen en praktijk laten spreken. Dus, een 'overall' persoon moet begeleiden, belangloos, onafhankelijk

SEV zijn eruit gegaan door commercialisering, terwijl het nu juist meer nodig is! Een coach kan dit boven tafel krijgen. Als SEV'er werd ze zelf door mensen ingeschakeld. En er was samenwerking met accountant. Nu dus betaalde diensten en ging de accountant zelf dingen naar zich toe trekken.

Ontwikkeling: tegenwoordig is alles gespecialiseerd terwijl sommige deelgebieden juist bij elkaar horen.

Conclusie: belang voor coaching op de keukentafel krijgen. Procesbegeleiding.

De marketing hiervan optimaliseren.

Lizanne Roeleven – 20 oktober 2021

Lizanne Roeleven is agrarisch coach en onder andere aangesloten bij Plattelandscoaches en VAB-net

Gesprek beginnen met de 'Drijfveeranalyse' om te toekomst in te richten: waar zit je energie en je weerstand?

Bewustwording creëren: 'zachte' kant kan 'hard' worden

Toch nog vaak de oudste en/of eerste zoon die het overneemt.

Manieren om het gezin te bereiken en bewust te maken van belang van communicatie/aanbieden van gesprek

- Onderwijs
- Organisaties als LTO
- Kerk
- Huisarts
- Erfbetreders (speciaal: accountant/bank en Friesland Campina)
Contact opnemen met Johnny Lankheet (financieel adviseur die goed omgaat met de zachte kant van de overname)

Als erfbetreders signalen opvangen dat een gesprek nodig zou kunnen zijn, mag dit niet zomaar gedeeld worden

Initiatieven om gezinnen te bereiken

- WATEA
- Plattelandscoaches

Reactie op de bewustwording dat een gesprek over zachte kant nodig is, geeft wisselende reacties. Soms is er niet eens aan gedacht, soms erg afhoudend

Ook een manier: adviseurs laten zien dat het belangrijk is om ook het gesprek aan te gaan over de sociale kant en ze hierin te onderwijzen door bv. Agrivaknet (AgriCoaches) of VABnet.

Johan Bartels – 20 oktober 2021

Johan Bartels is 10 jaar werkzaam voor ABAB en geeft advies op het gebied van bedrijfsopvolging (zachte kant) op agrarisch gerelateerde bedrijven in Zuid-Holland, Brabant en Zeeland.

Voorkeur aan vóóraf met alle belanghebbenden in gesprek te gaan, mits vrijwillig

Vaak wordt er al een MTS of VOF contract aangegaan, vanwege financiële voordelen, maar dan begint het overnameproces al. Dit kan later in het overnameproces problemen geven, bv. dat er dingen binnen het gezin niet besproken zijn. Dus voorkeur aan **gesprek** over communicatie/ visie/ richting/ ondernemerskwaliteiten **vóóordat er stappen worden gezet + tussenevaluatie.**

Binnen ABAB is het de taak aan relatiemanagers om problemen te signaleren en dan is het de taak van adviseurs om hiermee aan de gang te gaan. Jurist/fiscalist/etc staan als een team om gezin heen. (Verskil met een mediator bijvoorbeeld: Johan treed al toe aan het **begin van de overname**, een mediator vaak als er al echt problemen zijn)

Langetermijndenken is vaak een onderbelicht thema binnen overnames. Nú een MTS-contract, binnen 5 jaar overnemen. Maar wat is het idee van de overdrager? En de overnemer? En het gezin? Vaak geen aandacht aan geschonken want 1) tijd en 2) geld.

ABAB adverteert in vakbladen en op social media. Jongere generatie is er al meer mee bezig dus die moet worden aangesproken. Verschuiving afgelopen 10 jaar: persoonlijk ondernemerschap meer belicht. Aanpak die hierbij aansluit: ondernemerschapstest bij aanvang van overname.

Bereidwilligheid om met de sociale kant bezig te gaan is er wel vanwege de sociale stimulans, maar de bewustwording moet vaak nog wel gecreëerd worden.

In geval van groot leeftijdsverschil tussen gezinsleden: mogelijkheden openhouden, bv. door toetredingsrecht

SABE-regeling stimuleert bewustwording over sociale kant, maar provincies spelen hier geen rol in. Het moet van de ondernemer zelf komen, dat hoort ook bij ondernemerschap. Overheidsinstanties of erfbetreders hoeven hier geen rol in te hebben. Erfbetreders hebben een vertrouwensrelatie: waar ligt de grens om met zaken als sociale kant overname bezig te houden?

ABAB → ABJK: ondernemerschapscursus voor jonge boeren, plannen op LT, ook zachte kant overname wordt besproken en gesprek met in ieder geval ouders wordt gestimuleerd.

Karakter en mentaliteit tussen provincies verschilt (eigenzinnige Zeeuw, scherpe Hollander en gezellige Brabander)

Gezinnen moeten tijdig aan tafel: **richten op jonge generatie**: oudere generatie werkt naar het einde en schuift dit voor zich uit, maar voor de jongeren ligt de toekomst open, ze hebben ambities, dus willen vaak ook echt hierover in gesprek (bv. door ondernemerschapscursus, LTO jong ondernemerschap etc).

Op zoek naar de vraag achter de vraag. Emoties mogen er zijn, maar het is uiteindelijk een rationeel proces.

Marieke Kersten – 18 oktober 2021

Marieke Kersten is 20 jaar financieel adviseur geweest bij ABAB en ACON. Bij het thema bedrijfsoverdracht ging ze met een fiscalist een gesprek aan met overdrager-overnemer over de technische en financiële mogelijkheden. **Maar:** waar was het gesprek over het gezin? En de rol van de ouders na de overname? Hun daginvulling? En woonsituatie? Nu houdt ze zich als coach bezig met deze 'zachte' kant van de overname.

Vanuit de RVO is de **SABE-regeling** beschikbaar: vouchers kunnen worden ingezet voor verschillende thema's, waaronder Bedrijfsovername.

- De regeling is bij veel gezinnen onbekend
- Via **studieclubs** bv. worden ze wel geïntroduceerd (die starten na corona weer wat op)
- Het **ministerie** adverteert weinig over deze mogelijkheden die er zijn in bv. vakbladen.

Met de broers/zussen aan tafel moet op het juiste moment → maatwerk.

- Vaak wanneer de opvolger-overdrager in grote lijnen duidelijk hebben hoe het overnameproces eruit komt te zien.
- Er is dan nog wél genoeg ruimte voor hun inspraak; het is geen 'mededeling'.
- Er moet ergens al een keer genoemd zijn dat dit gesprek eraan zit te komen

Wanneer komt het daadwerkelijk tot het inschakelen van een coach:

- Er wordt iets gemist (er wordt dan bv. contact opgenomen met **Mevrouw de Boer**).
- Coaches maken zich zichtbaar (bv. door Stichting Keukentafel)
Stichting Keukentafel
 - o Belt rechtstreeks naar gezinnen en kunnen gebeld worden
 - o Geeft ruchtbaarheid bij de provincies / gemeentes
Belang voor provincies: stoppende boeren zorgt voor achteruitgang en verwaarlozing van het platteland, criminaliteit, ruimte waar woningbouw kan plaatsvinden etc.

Rol van **provincies**:

- Limburg: gratis coachsessies t.w.v. €2500,-
- Brabant: **VAB-impuls** (Vrij Agrarische Bebouwing, ter voorkoming van achteruitgang platteland), maar richt zich nu vooral op *Bedrijfsontwikkeling*.
- Zeeland: (soort) VAB-impuls
- Utrecht: plattelandscoaches
- Overijssel: navragen Paulien Hogenkamp

Verschillen in karakter/omgang tussen extensieve en intensieve boer is vooroordeel. Bv. nertsenhouders hebben óók hart voor hun dieren, leert de praktijk.

Waarom schakelen gezinnen geen coaches in:

1. Onbekendheid
2. Geld
3. Wat is de toegevoegde waarde?

Wat er wordt gedaan: agricoaching actief kenbaar maken bij **periferie**; die zijn al erfbetreder en kunnen signalen waarnemen dat er coaching nodig is! Denk aan dierenarts, accountant,

verzekeringsmaatschappij, voerleverancier etc. Coaches geven presentaties aan deze doelgroepen zodat ze weten wát ze aan wíe moeten vertellen op het erf. **Maar** periferie is bang plaats te verliezen. Groot verschil: coach heeft geen belang in keuzes van de boer, periferie wel. Coach is echt begaan met het lot van de boer; deze interne motivatie kun je niet opleggen bij erfbetreders, die toch vaak komen om 'alleen te verkopen'. **Belangrijk** om aan te geven dat coaches *aanvullend* zijn op de erfbetreders, niet *vervangend*.

Ter indicatie: 120 gezinnen namen deel aan Stichting Keukentafel, en 700 gezinnen aan de VAB.

Maryse Versteeg-Nieuwenhuizen – 15 oktober 2021

Maryse Versteeg heeft zelf in samenwerking met een aantal coaches www.agrarischecoaches.nl opgestart. Ze komen bij elkaar, houden intervisies, bespreken thema's en delen kennis en ervaring. Verdere expertise komt vanuit de agrarische opleiding, coachopleiding, cursussen en persoonlijke rollen.

Voor financiële en juridische zaken is genoeg stimulans om in het overnameproces mee bezig te gaan, denk aan financiële voordelen etc. Er zou een **stimulans** voor de sociale kant moeten zijn.

Eerste gesprekken moeten **laagdrempelig** zijn. Nu is de drempel vaak nog te hoog: geld, 'we kunnen het wel', bepaalde denkbeelden. Hoe dit opgepakt wordt per provincie:

- Gelderland: gratis eerste keukentafelgesprek
- Utrecht: verzorgt plattelandscoaches
- Overijssel: heeft erfcoaches

De vraag is: moet er een stimulans van buitenaf komen of wordt het probleem intern opgelost? Nu wordt er pas gebeld als er al een probleem is, maar wordt er van te voren gewezen op mogelijkheden die er zijn? Wordt er preventief meegekeken, zodat er gewerkt kan worden aan bepaalde hiaten?

Probleem van sociaal-emotionele kant: ondernemer ziet dit niet direct in euro's terug.

De **verantwoordelijkheid** van het omarmen van ondersteunen bij de zachte kant ligt bij de ondernemer / het gezin zelf. Dit moet niet worden opgelegd vanuit instanties als de overheid. Ondernemen moet namelijk gekenmerkt worden door 'vrijheid'.

Belangrijk voor de (potentiële) ondernemer(s): loskomen van het bedrijf. Denk aan ruimte bieden voor een **externe locatie**, door coaches, scholen (?).

Aandacht die **scholen** geven aan bedrijfsovername: navragen bij scholen / docenten.

Spelletje: in hoeverre dit van belang is, moet worden afgetast en verschilt per gezin. Spreek liever over '**werkvormen**'. WaardeNspel wordt regelmatig door verschillende coaches gebruikt. De coachdoelen moeten worden gehaald: alleen zorgen voor een passende manier.

Eerste gesprek vaak met overdrager – overnemer, maar het belang van een familiegesprek wordt wel aangedragen.

Belangrijk voor betrokkenen om accepteren tijdens de overname: **emoties** mogen er zijn! Boosheid is een secundaire emotie: er zit wat achter, maar wat ?!

Aangeraden om in gesprek te gaan met:

- Lizanne Roeleven (reeds gemaild)
- Dorine Zwaan (al overleg mee gehad)

Bijlage 3. Enquêtevragen agrarische gezinnen

Allereerst bedankt voor uw medewerking!

Tijdens een overname kan een coach of cursus worden ingeschakeld. Deze ondersteunt bij de samenwerking en communicatie tussen personen in het overnameproces. Ook helpen ze keuze te maken door ruimte te geven aan toekomstdromen en emoties. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de rol van externe begeleiding tijdens de overname. Uw ervaring en mening is daarom erg belangrijk! Vul de enquête alleen in als de overname al heeft plaatsgevonden.

Uw antwoorden zijn volledig anoniem. Op basis van uw antwoorden kan het zijn dat de enquête korter of langer duurt (2-10 minuten). Wilt u deze enquête doorsturen aan uw gezinsleden en andere agrarische gezinnen? Bedankt alvast!

Hartelijke groet, Geerke Sleurink
4e jaar student Aeres Hogeschool Dronten

Algemene vragen

1. In welke fase van het overnameproces bevindt u zich?
2. In welke sector(en) van de landbouw is het bedrijf actief?
3. In welke provincie(s) bevindt het bedrijf zich?
4. Welke rol had u tijdens het overnameproces?
5. Wat is uw leeftijdsgroep?

Met de zachte kant wordt bedoeld: communicatie, samenwerking, toekomstdromen, vertrouwen, emoties, waardering enzovoorts.

6. Gaf de zachte kant hinder tijdens het overnameproces?
7. Bent u achteraf tevreden met het resultaat van de zachte kant?
8. Hoe belangrijk vond u het in het begin van de overname om aandacht te besteden aan de zachte kant?
9. Hoe belangrijk vond u het na de overname om aandacht te hebben besteed aan de zachte kant?

Vragen voor gezinnen met begeleiding

10. Heeft u tijdens de overname externe begeleiding gehad voor de zachte kant?
Denk aan een agrarisch coach, mediator of cursus.
11. Hoe omschrijft u de externe begeleiding?
12. Hoe wist u dat er externe begeleiding beschikbaar was?
13. Op welk moment heeft u de keuze voor externe begeleiding gemaakt?
14. Wat was de belangrijkste reden om externe begeleiding in te schakelen?
15. Wie heeft het initiatief genomen om externe begeleiding in te schakelen?
16. Waren alle betrokkenen het eens met deze keuze?
17. Wie had(den) géén behoefte aan externe begeleiding? (Meerdere antwoorden mogelijk)
18. Heeft u zelf getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen?
19. Waarom heeft u het meest getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen?
20. Wat gaf uiteindelijk de doorslag om externe begeleiding in te schakelen?
21. Wat verwachtte u van de externe begeleiding?
22. Is uw verwachting uitgekomen?
Geef dit aan voor de begeleider, de manier waarop werd begeleid en het resultaat ervan
23. Waarom zou u uw externe begeleiding aanraden aan een ander gezin?

24. Waarom zou u uw externe begeleiding NIET aanraden aan een ander gezin?
25. Wilt u nog iets kwijt over dit onderwerp?
26. Mag ik u benaderen voor een verder gesprek over de zachte kant van de overname?
27. Laat hieronder uw telefoonnummer of e-mailadres achter.

Vragen voor gezinnen zonder begeleiding

28. Wist u dat er voor de zachte kant externe begeleiding beschikbaar was?
Denk aan een agrarisch coach, mediator of cursus.
29. Is er op een moment in de overname sprake geweest om externe begeleiding in te schakelen?
30. Op welke moment in de overname was dit?
31. Wat voor soort externe begeleiding werd overwogen?
32. Op welke manier wist u dat er externe begeleiding beschikbaar was?
33. Waarom werd overwogen om voor de zachte kant externe begeleiding in te schakelen?
34. Wat gaf de doorslag om toch geen externe hulp in te schakelen?
35. Wie heeft besloten om geen externe begeleiding in te schakelen?
36. Waren alle betrokkenen het eens met deze keuze?
37. Wie had(den) wel behoefte aan externe begeleiding? (Meerdere antwoorden mogelijk)
38. Heeft u zelf externe begeleiding voor de zachte kant gemist?
39. Wat zou externe begeleiding in uw overnameproces hebben toegevoegd of voorkomen?
40. Hoe had u benaderd willen worden met informatie over externe begeleiding?
41. Wilt u nog iets kwijt over dit onderwerp?
42. Mag ik u benaderen voor een verder gesprek over de zachte kant van de overname?
43. Laat hieronder uw telefoonnummer of e-mailadres achter.

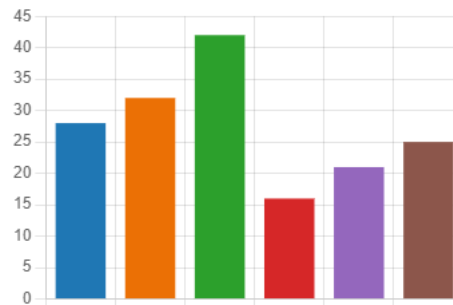
Bijlage 4. Ruwe enquête resultaten

Resultaten – algemeen

1. In welke fase van de overname bevindt u zich?

[Meer details](#)

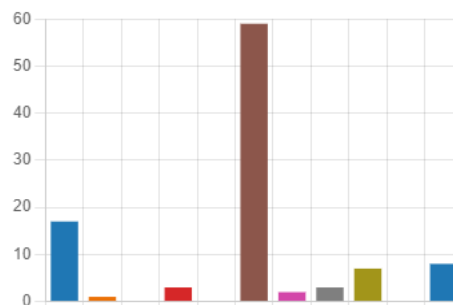
Overnemer zit nog niet in same...	28
Overnemer zit in samenwerking,...	32
Overdracht heeft plaatsgevonde...	42
Overdracht heeft plaatsgevonde...	16
Overdracht heeft plaatsgevonde...	21
Andere	25



2. In welke sector(en) van de landbouw is het bedrijf actief?

[Meer details](#)

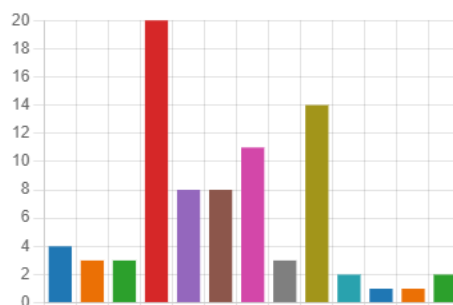
Akkerbouw	17
Bollenteelt	1
Boomkwekerij	0
Fruittelt	3
Glastuinbouw	0
Melkveehouderij	59
Paardenhouderij	2
Pluimveehouderij	3
Varkenshouderij	7
Vollegroondsgroenteteelt	0
Andere	8



3. In welke provincie(s) bevindt het bedrijf zich?

[Meer details](#)

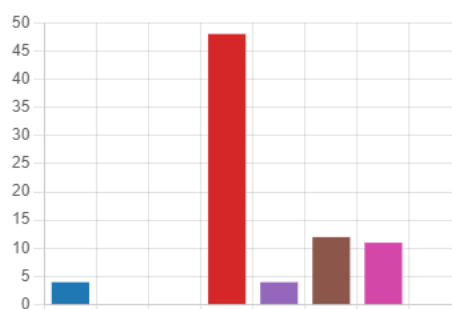
Drenthe	4
Flevoland	3
Friesland	3
Gelderland	20
Groningen	8
Limburg	8
Noord-Brabant	11
Noord-Holland	3
Overijssel	14
Utrecht	2
Zeeland	1
Zuid-Holland	1
Buiten Nederland	2



4. Welke rol had u tijdens de overname?

[Meer details](#)

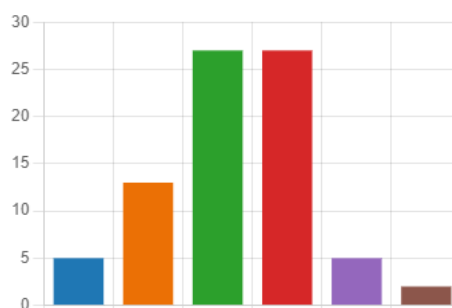
Overdrager, vader	4
Overdrager, moeder	0
Overdrager, anders	0
Overnemer, zoon-dochter	48
Overnemer, anders	4
Partner van de overnemer	12
Broer-zus van de overnemer	11
Anders	0



5. Wat is uw leeftijdsgroep?

[Meer details](#)

Jonger dan 25	5
25-34 jaar	13
35-44 jaar	27
45-54 jaar	27
55-65 jaar	5
Ouder dan 65	2



6. Gaf de zachte kant hinder tijdens het overnameproces?

[Meer details](#)

[Inzichten](#)

79

Antwoorden

5.18

Gemiddeld aantal

7. Bent u achteraf tevreden met het resultaat van de zachte kant?

[Meer details](#)

[Inzichten](#)

79

Antwoorden

6.57

Gemiddeld aantal

8. Hoe belangrijk vond u het **in het begin** van de overname om aandacht te besteden aan de zachte kant?

[Meer details](#)

[Inzichten](#)

79

Antwoorden

7.23

Gemiddeld aantal

9. Hoe belangrijk vond u het **na** de overname om aandacht te hebben besteed aan de zachte kant?

[Meer details](#)

 Inzichten

79
Antwoorden

7.63
Gemiddeld aantal

10. Heeft u tijdens de overname voor de zachte kant externe begeleiding gehad?

[Meer details](#)

● Ja	28
● Nee	51

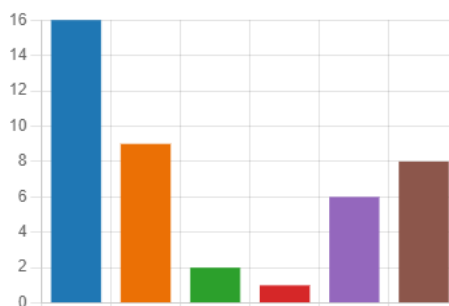


Resultaten - Gezinnen met begeleiding

11. Hoe omschrijft u de externe begeleiding?

[Meer details](#)

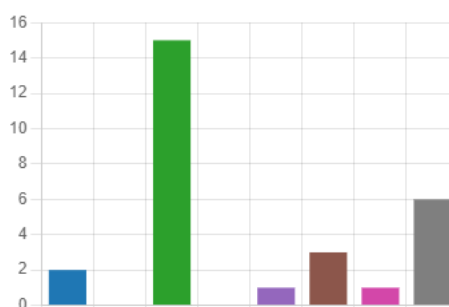
● Agrarisch bedrijfscoach	16
● Mediator	9
● Cursus vanuit agrarische opleidi...	2
● Cursus vanuit organisatie als LT...	1
● Cursus vanuit de bank	6
● Andere	8



12. Hoe wist u dat er externe begeleiding beschikbaar was?

[Meer details](#)

● Via familie / vrienden / kennissen	2
● Via de provincie / gemeente	0
● Via een erfbetreder, zoals accou...	15
● Via een advertentie in een vakbl...	0
● Via een artikel in een vakblad	1
● Ik heb zelf gezocht op internet	3
● Ik werd rechtstreeks gebeld	1
● Andere	6



13. Op welk moment heeft u deze keuze voor externe begeleiding gemaakt?

[Meer details](#)

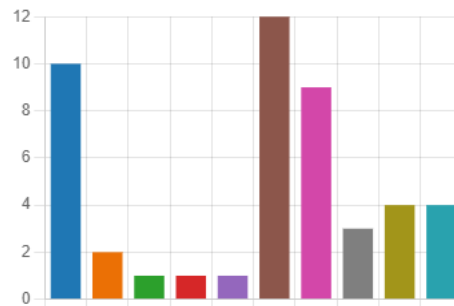
De overnemer zat nog niet in sa...	4
Vroeg in het overnameproces	18
Op de helft	1
Aan het einde	5
Na de overname	0



14. Wat was de belangrijkste reden om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

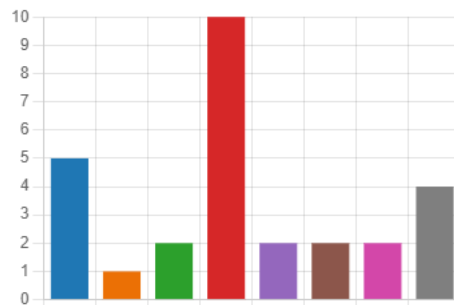
Goed voorbereid het overname...	10
Het ging prima, maar extra beg...	2
Het was niet direct nodig, maar ...	1
Je hoort er goede verhalen over	1
Je hoort van gezinnen waar het ...	1
We zochten iemand die onze ov...	12
Het overnameproces verliep mo...	9
We liepen echt vast	3
Het werd aangeboden door de f...	4
Andere	4



15. Wie heeft initiatief genomen om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

Overdrager, vader	5
Overdrager, moeder	1
Overdrager, anders	2
Overnemer, zoon-dochter	10
Overnemer, anders	2
Partner van de overnemer	2
Broer-zus van de overnemer	2
Andere	4



16. Waren alle betrokkenen het eens met deze keuze?

[Meer details](#)

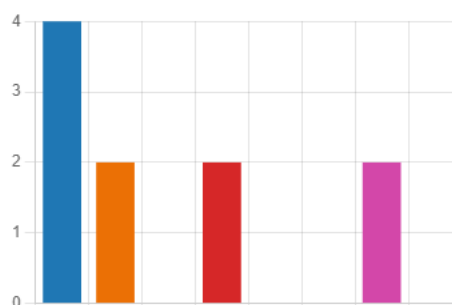
Ja	20
Nee	8



17. Wie had(den) géén behoefte aan externe begeleiding?

[Meer details](#)

Overdrager, vader	4
Overdrager, moeder	2
Overdrager, anders	0
Overnemer, zoon-dochter	2
Overnemer, anders	0
Partner van de overnemer	0
Broer-zus van de overnemer	2
Andere	0



18. Heeft u zelf getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

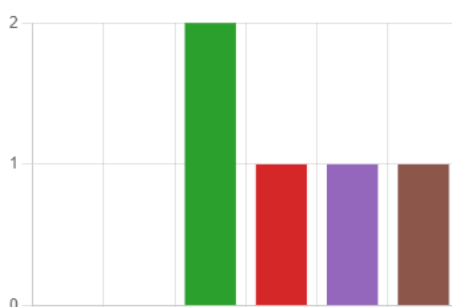
Ja	5
Nee	23



19. Waarom heeft u het meest getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

Het was te duur	0
Het zou teveel tijd kosten	0
Er was geen / niet genoeg vertr...	2
Ik was niet gewend om erover t...	1
Negatieve ervaring met eerdere...	1
Andere	1



20. Wat gaf uiteindelijk de doorslag om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

21	anonymous	Situatie verslechterde in samenwerking
57	anonymous	Niet iedereen had het juiste gevoel tijdens het proces.
83	anonymous	Het een kans geven
123	anonymous	Weet ik niet
139	anonymous	Omdat we voor de langere termijn het contact goed wilden houden

21. Wat verwachtte u van de externe begeleiding?

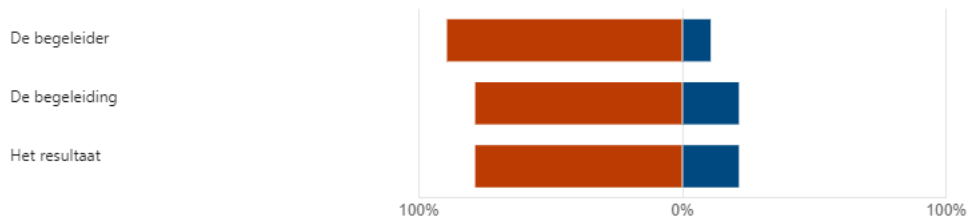
[Meer details](#)

8	anonymous	Leiding nemen in gesprek, zorgen dat neuzen zelfde kant op bleven gaan, spiegelen van ouders
17	anonymous	het bespreekbaar maken van alle toeters en bellen die de overdracht met zich meebrengen
18	anonymous	Onafhankelijke begeleiding bij communicatie en informatie verstrekken over de overname.
19	anonymous	Goed plan opstellen en vooral vroegtijdig beginnen
21	anonymous	Toenadering in discussie
23	anonymous	Om te weten waar ik op letten ,hand vaten geven duidelijkheid.
24	anonymous	De rode draad door het overname proces. Aanvullingen op ontwetenheden. En punten blood leggen die we zelf niet uitspreken naar elkaar
25	anonymous	Lastige emotionele kwesties objectief bespreekbaar maken
28	anonymous	Onafhankelijk advies, met belang voor beide partijen
32	anonymous	Dat er goede beslissingen genomen zouden worden die in elk geval op termijn goed blijken te zijn.
39	anonymous	Bedrijf over eind houden en voor elkaar een luisterend oor te hebben
42	anonymous	Waar je aan toe bent klaar financieel
45	anonymous	gesprek op gang brengen en alle kanten ervan laten zien- communicatie!
57	anonymous	Gesprek op gang houden en iedereen aan het praten krijgen over zijn gevoelens
79	anonymous	Alles duidelijk voor de hele familie
83	anonymous	Uitzoeken waar partijen verschillen, waar de werkelijke prioriteiten liggen en waar de oplossing kan zitten
89	anonymous	Om de neuzen allemaal dezelfde kant op te krijgen en dat we met kerst nog gezellig aan tafel konden zitten met zijn allen.
90	anonymous	Onafhankelijk
91	anonymous	om de verschillen tussen de partijen als onafhankelijke adviseur op te lossen.
92	anonymous	betere communicatie
96	anonymous	niets
102	anonymous	Dat hij de zowel de overdragende als de overnemer op alle in en outs van een overname proces wijst. Een opvolger kan wel zeggen dat hij het bedrijf over wil nemen maar hij moet er klaar voor zijn en er voor 200 % voor gaan. Aan de externe begeleider de taak om de zeker te krijgen.
118	anonymous	Hulp en goed advies
123	anonymous	Middelen voor zowel de harde als de zachte kant
124	anonymous	Alles regelen, maar dan ook alles...
139	anonymous	Ruimte voor emotie en dingen bespreekbaar maken
142	anonymous	Soepele overname, diepgang
149	anonymous	een luisterend oor en advies

22. Is uw verwachting uitgekomen?

[Meer details](#)

■ Ja ■ Nee



23. Waarom zou u uw externe begeleiding aanraden aan een ander gezin?

[Meer details](#)

8	anonymous	Is de investering meer dan waard, voorkomt problemen en irritaties achteraf.
17	anonymous	altijd doen je kunt zelf niet alles weten
18	anonymous	Onafhankelijkheid. Uitleg aan de familieleden.
19	anonymous	Om bewust met de overname bezig te zijn
21	anonymous	Blijven praten
23	anonymous	Je komt dingen te horen waar je niet bij nagedacht had.
24	anonymous	Maakt de communicatie naar elkaar transparant. En goede begeleiding naar gewenst resultaat
25	anonymous	Lastige zaken komen op tafel. Je moet ze zelf als gezin daarna een plek geven.
28	anonymous	Bedrijfsovername is een emotioneel proces voor alle partijen. Ouders, overnemer, maar ook andere gezinsleden.
32	anonymous	Altijd bereid zijn om je eigen inzichten bij te stellen en je ook in andere partijen te verplaatsen
39	anonymous	Begeleider kent vele ups en downs En dat ieder zijn of haar mening mag geven, luisterend oor
42	anonymous	Die weten altijd meer
45	anonymous	schept veel duidelijkheid en woden dingen uitgesproken
57	anonymous	Een onafhankelijk persoon die op de juiste manier iedereen een spiegel voor kan houden
79	anonymous	Het schept duidelijkheid en achteraf geen kwade gezichten
83	anonymous	Door een financieel adviseur zou ik aanraden ivm het scheppen van duidelijkheid. Een mediator zou ik absoluut niet aanraden.
89	anonymous	Het is een neutrale partij in een behoorlijk ingewikkeld proces. In ons geval lag mijn zus dwars, die overigens nooit enige interesse in het bedrijf getoond heeft. Wij hebben haar uiteindelijk een flinke som betaald.

90	anonymous	Ruzie voorkomen en duidelijkheid
91	anonymous	werpt een andere kijk op de zaak en kan onafhankelijk van het resultaat het geheel overzien.
92	anonymous	de overname is het belangrijkste dat je op het einde van je werkzame leven nog mag doen
96	anonymous	frisse blik ook voor anderen die betrokken zijn bij het bedrijf. bv opa, kinderen van broers en zussen.
102	anonymous	Hij/zij benadert eenieder op een andere manier als dat je dat onderling kunt. Kan vragen stellen die je zomaar niet aan elkaar stelt. terwijl die echt wel gesteld moeten worden.
118	anonymous	Kan nooit geen kwaad en om problemen te voorkomen
123	anonymous	Het kan wel werken
124	anonymous	Het is zonder gewoon niet te doen
139	anonymous	Gemiddeld genomen zijn boeren niet echte praters. Het helpt om iemand door te laten vragen en in de toekomst zul je hierdoor minder snel verwijten krijgen uit het verleden.
142	anonymous	Alleen ga je het niet redden om afspraken te maken , ook al is het familie!
149	anonymous	geeft rust tijdens het proces

24. Waarom zou u uw externe begeleiding **niet** aanraden aan een ander gezin?

[Meer details](#)

8	anonymous	Als mensen er niet voor open staan.
17	anonymous	ik kan me niet voorstellen het niet te doen!
18	anonymous	Nvt
19	anonymous	Het is lastig om externe begeleiding te vinden die maatwerk levert
21	anonymous	Zorg eerst dat de koppen wel dezelfde kant opstaan
23	anonymous	Geen reden om niet aan te raden.
24	anonymous	Geen reden.
25	anonymous	Zij lossen het niet op; dat moet je toch zelf doen. Zij maken het alleen bespreekbaar. Maar dat is wel essentieel.
28	anonymous	Nvt
32	anonymous	Duur en bij missers kun je er nergens mee naartoe.

39	anonymous	Erg belangrijk destijds S E V er van de standsorganisatie
42	anonymous	Wel doen
45	anonymous	als ze er geen meerwaarde van inzien
57	anonymous	Kost veel tijd en geld.
79	anonymous	Geen reden om het niet te doen.
83	anonymous	De zachte kant is belangrijk maar zonder enige duidelijkheid op de feitelijke zaken gaat de emotie nooit onder controle komen.
89	anonymous	-
90	anonymous	N.v.t.
91	anonymous	?
92	anonymous	dit zou ik niet weten
96	anonymous	nvt
102	anonymous	NVT
118	anonymous	Moet iedereen zelf weten.
123	anonymous	Iedereen moet ervoor open staan
124	anonymous	nvt
139	anonymous	Het is ontzettend duur. Helemaal in de agrarische sector is het verdien model vrij klein en dan is dit een forse aanslag op je inkomsten
142	anonymous	X
149	anonymous	als men denkt alles te weten en kennen

25. Wilt u nog iets kwijt over dit onderwerp?

[Meer details](#)

8	anonymous	Ik ben van eigen kant zus van twee broers die bedrijf willen overnemen. Mijn familie is hierin erg gesloten en ik word niet betrokken bij het proces. Staan niet open voor coaching. Vind dit erg lastig en verdrietig.
17	anonymous	Best wel complex allemaal
18	anonymous	Nee
21	anonymous	Zo niet direct
23	anonymous	Externe begeleiding altijd waardevol

25	anonymous	Ik wil graag aangeven dat overname een wisselwerking is tussen de harde en zachte kanten. Overdreven focus op zachte kant is ook niet goed. Overname is een kwestie van gunnen. Financieel moet je als niet overnemende broer of zus de overnemers iets gunnen. Als je dit niet wilt/kunt, voel je je altijd tekortgedaan. Dat zal zich emotioneel uiten maar de kern ligt vaak in het feit dat je gewoon minder krijgt. Daarom is mijn idee als voormalig bankman dat het belangrijk is om eerst als overnemers en overdragers alle zakelijke en emotionele aspecten goed helder te krijgen. Daarna met overige gezinsleden bespreken waarbij goed uitleg wordt gegeven door een 3e partij. Pas als laatste de koude kant informeren (geen inspraak).
28	anonymous	Veel expertise bij Jantine van Beek en Marlies Bosker.
32	anonymous	Ja, de overnemer is voor minstens 10.000 euro het schip ingegaan door fouten tussen twee accountant-begeleiders, waaronder onze huisaccountant, een landelijk bekende registeraccountant. Maar je haalt bakzeil.
42	anonymous	Nee
45	anonymous	nee
57	anonymous	Overname is gedeelte afgerond. Verloopt in gedeeltes om er op financieel vlak zo goed mogelijk uit te komen.
79	anonymous	Ik zou een beknopt verslag fijn vinden om jaren later nog eens te kunnen naslaan om duidelijkheid te scheppen als er vragen zijn. Soms vergeten mensen en familie leden hoe alles geregeld was en wordt het weer duidelijk.
83	anonymous	De mediator heeft in ons geval totaal niet kunnen bijdragen aan een oplossing. Uiteindelijk heeft de accountmanager van de bank de boekhouder aangestuurd en zodoende is er een oplossing afgedwongen die voor beide partijen een oplossing heeft geboden.
89	anonymous	Begin op tijd met de overname. Mijn vader drong er op aan en dit bleek gaandeweg het proces redelijk uniek te zijn. Veel ouders gaan tot op hoge leeftijd door waardoor wrijving ontstaat. Eenmaal in de overname-trein duurt het nog zeker 2 jaar voor alles gerealiseerd is. Er gaat echt tijd overheen, het is niet 1-2-3 geregeld.
90	anonymous	Hadden we maar vanaf vroeg stadium hulp ingeschakeld
92	anonymous	nee
102	anonymous	Begeleiding bij een overnameproces is een must. Kan echt niet zonder en het wordt alleen maar complexer.. Niemand binnen het bedrijf kent alle in en outs waar je mee te maken krijgt bij een overname.
118	anonymous	Nee
123	anonymous	Nee
124	anonymous	nee
139	anonymous	Iedereen zou dit eigenlijk moeten doen en al voor de overname mee beginnen
149	anonymous	nee

Resultaten - Gezinnen zonder begeleiding

28. Wist u dat er voor de zachte kant externe begeleiding beschikbaar was?

[Meer details](#)

Ja	41
Nee	10



29. Is er op een moment in het overnameproces sprake geweest om externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

Ja	6
Nee	35



30. Op welke moment in de overname was dit?

[Meer details](#)

De overnemer zat nog niet in sa...	2
Vroeg in het overnameproces	2
Op de helft	0
Aan het einde	2
Na de overname	0



31. Wat voor soort externe begeleiding werd overwogen?

[Meer details](#)

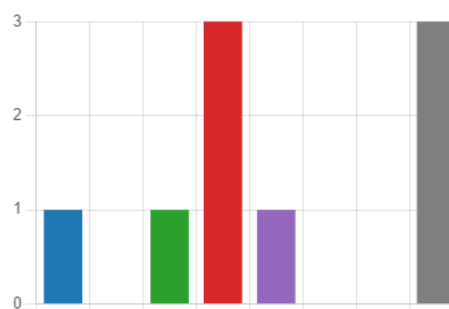
Agrarisch bedrijfscoach	3
Mediator	1
Cursus	0
Andere	3



32. Op welke manier wist u dat er externe begeleiding beschikbaar was?

[Meer details](#)

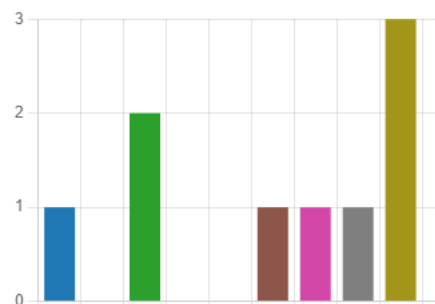
Via familie / vrienden / kennissen	1
Via de provincie / gemeente	0
Via een erfbetreder (bv. account...	1
Via een advertentie in een vakbl...	3
Via school	1
Ik heb gezocht op internet	0
Ik werd rechtstreeks gebeld	0
Andere	3



33. Waarom werd overwogen om voor de zachte kant externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

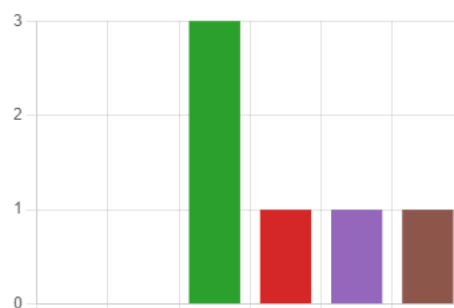
Goed voorbereid het overname...	1
Het ging prima, maar extra beg...	0
Het was niet direct nodig, maar ...	2
Je hoort er goede verhalen over	0
Je hoort van gezinnen waar het ...	0
Het overnameproces ging moei...	1
We liepen echt vast	1
Het werd aangeboden door de f...	1
We zochten iemand die onze ov...	3
Andere	0



34. Wat gaf de doorslag om toch geen externe hulp in te schakelen?

[Meer details](#)

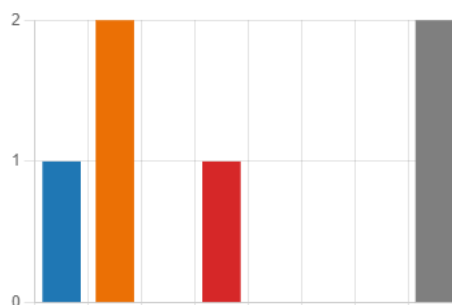
Het was te duur	0
Het zou teveel tijd kosten	0
Er was geen / niet genoeg vertr...	3
We waren niet gewend om erov...	1
Negatieve ervaring met eerdere...	1
Andere	1



35. Wie heeft besloten om geen externe begeleiding in te schakelen?

[Meer details](#)

Overdrager, vader	1
Overdrager, moeder	2
Overdrager, anders	0
Overnemer, zoon-dochter	1
Overnemer, anders	0
Partner van de overnemer	0
Broer-zus van de overnemer	0
Andere	2



36. Waren alle betrokkenen het eens met deze keuze?

[Meer details](#)

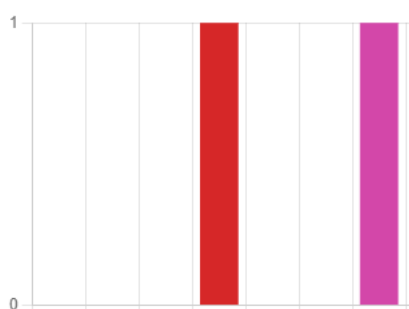
Ja	4
Nee	2



37. Wie had(den) er wél behoefte aan externe begeleiding?

[Meer details](#)

Overdrager, vader	0
Overdrager, moeder	0
Overdrager, anders	0
Overnemer, zoon-dochter	1
Overnemer, anders	0
Partner van de overnemer	0
Broer-zus van de overnemer	1
Andere	0



38. Heeft u zelf externe begeleiding voor de zachte kant gemist?

[Meer details](#)

Ja	12
Nee	39



39. Wat zou externe begeleiding in uw overnameproces hebben toegevoegd of voorkomen?

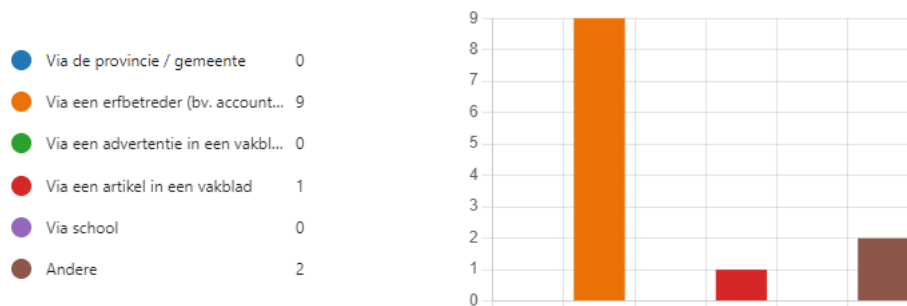
[Meer details](#)

68	anonymous	Moeders heeft een traumatische ervaring gehad in haar familie met de bedrijfsovername (inmiddels blijkt dit vaker oorzaak van mislukken van bedrijfsovernames)
78	anonymous	Vooraf na het overname proces begeleiding in het gezin/ familie.
87	anonymous	Nu was alleen relatiebeheer van Accon bepalend en miste alle vaardigheden buiten cijfers en alleen toekomstige klant belang telde
95	anonymous	Minder wantrouwen naar elkaar, hopelijk meer respect voor mijn levensinvulling op alle vlakken.
101	anonymous	Twijfel gevoel wel of niet overnemen. Beter over je gevoelens praten. Zeggen wat ik denk en hoe ik het met andere kan delen
113	anonymous	Begrip
116	anonymous	Waarschijnlijk een betere relatie na de overname

117	anonymous	dat achteraf datgene wat in de zachte kant niet goed was, fout is gelopen. En anders had kunnen ingericht. En dat er nooit over wordt gesproken, terwijl dat wel belangrijk is.
122	anonymous	Hopelijk meer begrip van de overnemer en de overdrager voor de belangen en emoties van broers en zussen
131	anonymous	Minder miscommunicatie, meer begrip voor elkaars situatie
154	anonymous	Minder spanningen onderling door uitspreken gevoelens en verwachtingen. En misschien meer zelfkennis voor de overnemer en overdrager. Wat voor de overige betrokkenen misschien meer duidelijkheid had gebracht. (Nu na jaren blijkt dat het bedrijf failliet is door wanbeleid) Focus lag bij ons op de enige zoon die omdat hij enige zoon was het over mocht nemen. Zussen hadden het nakijken.
155	anonymous	Tijdens het overname proces is op geen enkele manier met de de andere kinderen in het gezin gepraat. Daar is ontevredenheid over bij de andere kinderen. Dit had voorkomen kunnen worden. Verder gemerkt dat vader veel moeite had met loslaten en er niet over praatte. Voor hem was het beter geweest als hij daar meer erkenning had gekregen.

40. Hoe had u benaderd willen worden met informatie over externe begeleiding?

[Meer details](#)



41. Wilt u nog iets kwijt over dit onderwerp?

[Meer details](#)

58	anonymous	Neen
68	anonymous	Problematische bedrijfsovername bij ouders kan bij overname door volgende generatie problemen opleveren
72	anonymous	Blijf goed communiceren met iedereen!
73	anonymous	We hebben wel een accountant/fiscalist er actief bij betrokken.
77	anonymous	Blijf open naar elkaar en houd alles bespreekbaar dat geeft rust
87	anonymous	Nog veel te doen. Veel families vechten (jaren later) uit elkaar omdat dit niet goed gaat
95	anonymous	Samenwerken met ouders is moeilijk. Tegengestelde belangen, vaak andere blik op de wereld. Wat ik mij niet besepte is dat je door bedrijfsovername emotionele handboeien aantrekt. Wees je daarvan bewust. Alle beslissingen worden gevolgd en er wordt iets van gevonden. Denk niet dat je meer vrijheid krijgt na overname. In theorie wel, in de praktijk niet. Wil je vrijheid in je leven, neem dan nooit een familiair bezit (huis, bedrijf) over.

100	anonymous	overname is erg goed verlopen met behulp van accountant.
104	anonymous	Overname goed verlopen. Schoonvader had een plan, bank/boekhouder vond dat goed. Daarna zijn wij aangeschoven.
117	anonymous	goed dat hier aandacht voor is.
122	anonymous	Jammer dat de vraagstelling niet duidelijk is, een betere begeleiding had ongetwijfeld betere vragen opgeleverd. Succes met de studie en dit onderzoek. Overigens goed dat er aandacht aan dit onderwerp wordt besteed. Het gebeurt nogal eens dat als gevolg van de gang van zaken bij de bedrijfsovername, ook de bedrijfsovername waar ik bij betrokken was, de familieverhoudingen er bepaald niet beter op worden.
136	anonymous	Ik heb deze vragen als zus van ingevuld. Van jongs af aan is er door onze ouders al veel gesproken over de overname. Dat mijn oudste broer het zou gaan overnemen was al vele jaren bekend. Door de kennis van mijn broers en redelijke medewerking van mijn vader is het bedrijf altijd bij de tijd gebleven (en ontwikkeld). Hierdoor en door de kennis van mijn broer op communicatievlak is naar mening de zachte kant niet nodig geweest. Ondanks dit alles zou mijn vader er wellicht niet voor open staan, zal hij het "onzin" vinden. (Daar denk ik zelf anders over :)) Samenwerking en communicatie na overname verloopt met mijn vader niet relaxed, zijn mening is de enige waarheid. Mijn broer kan hier over het algemeen heel goed mee om gaan, heeft hier een goede weg in gevonden.
143	anonymous	We zijn blij dat het nu allemaal geregeld is en klaar is.
150	anonymous	Ik heb er eigenlijk ontzettend spijt van dat er geen aandacht was voor de zachte kant. Ik wist wel dat er ergens hulp was, maar in mn eentje kon ik het niet bewerkstelligen. En we waren met zn vieren. Nu pas, dus 2 jaar na de overname, gaat het weer iets beter met de relatie tussen ons vieren.
154	anonymous	De hele overname, inmiddels meer dan 15 jaar geleden, heeft bij mij nog steeds een grote verdrietige plaats in mijn herinneringen. Ik heb het mijn broer gegund om het bedrijf over te nemen. Heb zelf altijd meegewerkt thuis en na mijn havo nog 7 jaar volledig thuis gewerkt. Maar ons pa had maar 1 overnemer dat was de zoon!! Dat mag natuurlijk, het is zijn bedrijf! Maar het is dan nu wel heel pijnlijk als het hele bedrijf niet meer bestaat. Gelukkig kwamen er ook op ons pad bijzondere kansen en konden wij zelf ruim 20 jaar geleden een bedrijfje kopen. Waarmee we gelukkig rijk gezegend zijn. We hebben de gezondheid gekregen om ons werk te doen en mogen nog steeds bestaan. Het is voor mij alleen heel moeilijk om er over na te denken dat ook wij nu 3 van onze 5 kinderen hebben die bijzonder veel interesse hebben in ons bedrijfje, en het eventueel wel willen voortzetten. Ik zeg eerlijk dat ik paniek gevoelens krijg als ik denk aan een evt overnameproces. Dat zijn dus de gevolgen van alle spanningen uit mijn jeugd!
155	anonymous	Er wordt niet over gepraat, wil niet zeggen dat er geen behoefte aan is.

Bijlage 5. Enquêteresultaten uitgewerkt per rol

Overdragende vader met begeleiding

Het gezin van de vader

Tijdens de bedrijfsovername ervoeren de 4 overdragende vaders weinig tot geen hinder op sociaal vlak en ze waren achteraf zeer tevreden over het resultaat van de zachte kant. Over het algemeen vinden de vaders aandacht voor de zachte kant ná de overname even belangrijk of belangrijker dan vóór de overname.

Vader was meestal de initiatiefnemer tot het inschakelen van een agrarische bedrijfscoach, of soms voor een accountant of cursus vanuit de bank. In een enkel geval nam de overnemende zoon-dochter deze taak op zich. Vader schakelde de begeleiding vroeg in het overnameproces in. Meestal was hij geadviseerd door een erfbetreder, zoals een accountant of voeradviseur, of hij had erover gelezen in een artikel in een vakblad of het werd hem geadviseerd. Er was geen eenduidige reden om externe begeleiding in te schakelen. Voorkomende redenen zijn:

- Goed voorbereid het overnameproces in;
- Het was niet direct nodig, maar het advies was om het wel te doen;
- Het werd aangeboden door de financiële adviseur;

Bijna alle betrokkenen waren het eens met de keuze van vader om externe begeleiding in te schakelen, in een enkel geval was de overdragende moeder het niet eens, waarvan de reden onbekend is.

De vaders zelf

De vaders zelf hebben nooit getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen. De verwachtingen van vader waren voornamelijk begeleiding bij de harde én zachte kant de bedrijfsovername. Ook zagen de vaders mogelijkheden om de communicatie in het gezin te verbeteren.

Overnemende zoon-dochter met begeleiding

Het gezin van de zoon-dochter

De 13 overnemende zoons-dochters die begeleiding hebben gehad tijdens de overname, ervaren over het algemeen gemiddeld tot veel hinder van de zachte kant en zijn hierover na de overname gemiddeld tot zeer tevreden. Vrijwel alle zoon-dochters vonden aandacht voor de zachte kant zowel vóór als na de overname zeer belangrijk.

De gezinnen van de overnemende zoons-dochters zijn het vaakste begeleid door een agrarische bedrijfscoach of een accountant, maar soms ook door een mediator of cursus, vanuit de bank of een agrarische opleiding. Ze wisten het vaakst door een erfbetreder, zoals accountant of voeradviseur, dat deze begeleiding beschikbaar was; in een enkel geval hebben ze zelf naar begeleiding gezocht of werden ze rechtstreeks gebeld. De externe begeleiding werd vaak vroeg in het overnameproces in geschakeld; vaker dan vóór of aan het einde van het overnameproces. De meest voorkomende redenen die werden genoemd voor het inschakelen van externe begeleiding zijn:

- We zochten iemand die onze overnamegesprekken kon begeleiden;
- We wilden goed voorbereid het overnameproces in;
- Het overnameproces verliep moeizamer dan gedacht.

De laatste is overigens opvallend, omdat de meeste begeleiding al vroeg in het overnameproces is ingeschakeld. De overnemende zoons-dochters geven aan dat zij in de meeste gevallen zelf de externe begeleiding hebben ingeschakeld; de andere keren was het de overdrager of gezamenlijk

besluit. Alle betrokkenen waren het hier vaak mee eens. Anders waren het de overdragende vaders, de broers-zussen van de overnemer of de overnemende zoon-dochter zelf die er niet achterstonden. De overnemende zoon-dochter was het dan niet eens, omdat iedereen het wel eens moest zijn met de desbetreffende begeleider. Uiteindelijk is de externe begeleiding toch wel ingeschakeld, omdat niet iedereen het juiste gevoel had tijdens het overnameproces.

De overnemende zoons-dochters verwachtten voornamelijk begeleiding en advies van de harde én zachte kant en onafhankelijkheid. Verder werd externe begeleiding gezien als partij die het gesprek op gang helpt te brengen, aandacht heeft voor ieders belangen en een luisterend oor kan bieden.

Overnemende zoon-dochter zonder begeleiding

Het gezin van de zoon-dochter

Het grootste gedeelte van de 35 overnemende zoons-dochters zonder begeleiding tijdens de overname geeft aan dat ze van de zachte kant geen hinder ervaren tijdens de overname en zijn hierover na de overname erg tevreden. Ze vonden aandacht voor de zachte kant ná de overname gemiddeld genomen belangrijker dan vóór de overname.

In de meeste gevallen waren de gezinnen van de overnemende zoons-dochters zonder begeleiding wél bekend met externe begeleiding, maar hebben ze nooit getwijfeld om begeleiding in te schakelen. Bij de andere zoons-dochters sloeg de twijfel toe wanneer de overnemer nog niet in samenwerking, zoals een MTS of VOF, zat of vroeg in het overnameproces. Er werd voornamelijk gedacht aan begeleiding van een agrarische bedrijfscoach. Ze wisten dat externe begeleiding beschikbaar was via een erfbetreder, zoals accountant of voeradviseur of omdat ze een advertentie in een vakblad hadden gelezen. De voornaamste redenen die genoemd zijn om externe begeleiding in te schakelen waren:

- Het was niet direct nodig, maar er werd geadviseerd dat het belangrijk is;
- We zochten iemand die onze overnamegesprekken kon begeleiden.

Uiteindelijk is er toch niet gekozen voor externe begeleiding, een keuze die de overdragende moeder vaak maakte. Dit was voornamelijk omdat er geen of niet genoeg vertrouwen in was. De rest van het gezin stond vaak achter deze beslissing; in een enkel geval de overnemende zoon-dochter niet.

De zoon-dochter zelf

Van alle overnemende zoons-dochters zonder begeleiding heeft het merendeel zelf nooit getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen.

Degenen die weleens getwijfeld hebben, verwachtten niet alleen begeleiding bij de communicatie tijdens de overname maar voornamelijk begeleiding voor het gezin ná de overname. Ze zouden het liefst zijn benaderd via een erfbetreder, zoals een accountant of voeradviseur.

Broer-zus van de overnemer met begeleiding

Het gezin van de broer-zus

Het merendeel van de broers-zussen die begeleiding hebben gehad geven aan dat de zachte kant hinder gaf tijdens de overname. Over het resultaat hiervan waren ze gemiddeld tevreden. Ze vonden aandacht voor de zachte kant vóór de overname al belangrijk en zijn dit gedurende de overname nog belangrijker gaan vinden.

4 broers-zussen komen uit een gezin die wél begeleiding hebben gehad bij de overname. De meesten kregen hulp van een mediator of (in combinatie met) een cursus vanuit de bank. Dat externe

begeleiding beschikbaar was, wisten ze even vaak via een erfbetreder, zoals een accountant of voeradviseur als dat ze zelf opzoek gingen naar informatie. 2 broers-zussen gaven aan dat zij meestal zelf de externe begeleiding hebben ingeschakeld. In het andere geval was het de overnemende zoon-dochter of de partner van de overnemer.

De meest genoemde reden voor inschakelen van externe begeleiding was omdat het overnameproces moeizamer verliep dan gedacht. Dit is opvallend, omdat de begeleiding bijna altijd vroeg in het overnameproces werd ingeschakeld en slechts in een geval pas aan het einde. De begeleiding werd voornamelijk ingeschakeld om de overnamegesprekken te begeleiden. In bijna alle gevallen werd door alle betrokkenen met de begeleiding ingestemd. Eén keer stond de overnemende zoon-dochter niet achter de beslissing.

De broer-zus zelf

Eén van de broers-zussen die begeleiding heeft gehad, heeft een moment getwijfeld, omdat er een negatieve ervaring was met eerdere begeleiding. Er is toch gekozen om begeleiding in te schakelen, omdat de samenwerking in de huidige situatie verslechterde.

De broers-zussen die begeleiding hebben gehad, verwachtten voornamelijk hulp bij het op gang brengen van een gesprek, maar ook advies voor de harde kant of het vroegtijdig opstellen van een plan.

Broer-zus van de overnemer zonder begeleiding

Het gezin van de broer-zus

De gezinnen van de 7 broers-zussen die geen begeleiding hebben gehad, wisten allen dat externe begeleiding beschikbaar was.

Eén van hen heeft getwijfeld om wél externe begeleiding in te schakelen. Dit was aan het einde van het overnameproces. Er werd overwogen om de kennis en ervaring van een accountant of mediator in te roepen, omdat:

- Het overnameproces moeizamer ging dan gedacht;
- Ze iemand daarbij zochten die de overnamegesprekken kon begeleiden.

Door familie / vrienden / kennissen en door een advertentie in een vakblad waren ze op de hoogte gebracht dat er externe begeleiding beschikbaar was. Doordat er toch geen of niet genoeg vertrouwen was, werd door de overdragende vader en de overnemende zoon-dochter besloten dat er geen externe hulp werd ingeschakeld. Broer-zus was het hier niet mee eens.

De broer-zus zelf

Van alle 7 broers-zussen heeft meer dan de helft weleens getwijfeld om externe begeleiding in te schakelen. Begeleiding bij de communicatie had voornamelijk kunnen zorgen voor meer onderling begrip en transparantie naar alle gezinsleden. De broers-zussen zouden het liefst zijn benaderd door een erfbetreder of ze wilden op de hoogte zijn gesteld door familie/ vrienden / kennissen.

Partner van overnemer, met begeleiding

Het gezin van de partner van de overnemer

De partners van de overnemer met begeleiding vonden dat de zachte kant gemiddeld tot veel hinder gaf en waren over het resultaat gemiddeld tevreden. Ze zijn aandacht voor de zachte kant belangrijker gaan vinden gedurende het overnameproces.

De gezinnen waar de partners van de overnemer deel van uitmaakten, kozen in de meeste gevallen voor een agrarische bedrijfscoach, soms voor een mediator of accountant. Ze wisten op veel verschillende manieren dat er externe begeleiding beschikbaar was, zoals via de erfbetreder of via familie / vrienden / kennissen. Soms hebben ze zelf gezocht of hebben anderen het geregeld.

Begeleiding werd vaak vroeg in het overnameproces ingeschakeld, omdat:

- Het werd aangeboden door de financiële adviseur;
- Ze goed voorbereid het overnameproces in wilde;
- Het overnameproces moeizamer verliep dan gedacht;
- Ze echt vastliepen;
- Ze hoorden van gezinnen waar het wel misging.

In een enkel geval was het de partner van de overnemer zelf die het initiatief tot begeleiding inschakelen nam. Anders was het de boekhouder, de overdrager of een gezamenlijk besluit. Meestal werd door alle betrokkenen ingestemd, echter in een enkel geval door de overdragende vader en moeder niet.

De partners van de overnemer zelf

Bijna alle partners hebben zelf weleens getwijfeld of er wel externe begeleiding moest worden ingeschakeld. Meestal omdat er geen / niet genoeg vertrouwen in was of omdat ze niet gewend waren om erover te praten. Om het toch een kans te geven en om op de lange termijn het contact goed te houden, is de keuze voor begeleiding toch gemaakt. De verwachtingen van alle partners waren voornamelijk begeleiding en advies voor de harde én zachte kant van de overname, maar ook om een gesprek op gang te brengen en om aandacht te hebben voor ieders belangen.

Partner van de overnemer, zonder begeleiding

Bij de partners van de overnemer zonder begeleiding gaf de zachte kant zowel zeer veel als zeer weinig hinder tijdens de overname. Degenen die veel hinder ervaarden, waren achteraf minder tevreden over de zachte kant dan partner die weinig hinder ervaarden. Ze vonden aandacht voor de zachte kant ná de overname even belangrijk of zelfs minder belangrijker dan voor de overname.

Het gezin van de partner van de overnemer

De gezinnen van de partner van de overnemer zonder begeleiding waren hier in de meeste gevallen wel bekend mee, maar ze hebben nóóit getwijfeld om daadwerkelijk externe begeleiding in te schakelen.

De partner zelf

Eén partner heeft zelf wel getwijfeld. Externe begeleiding had kunnen zorgen voor een betere relatie na de overname. De partner wilde op de hoogte zijn gesteld door een erfbetreder, zoals een accountant of voeradviseur.

Bijlage 6. Verdiepingsinterviews coaches

Lianne Veenstra

De geïnterviewde is agrarisch bedrijfscoach Lianne Veenstra. De interviewer is onderzoeker Geerke Sleurink. Het interview heeft plaatsgevonden op 1 juli 14:30. Het interview heeft plaatsgevonden via Microsoft teams.

Geerke: 'Welkom, Lianne, erg fijn dat je de moeite hebt genomen om samen naar de enquêteresultaten te kijken. Ik heb op basis van de resultaten een aantal stellingen gemaakt. Zullen we bij de eerste beginnen. **Gezinnen schakelen begeleiding vaak vroeg in het overnameproces in**'.

Lianne: 'Ik verwacht juist het omgekeerde, dat ze pas **later** in het proces zich beseffen dat ze begeleiding nodig hebben'

Geerke: 'Welke redenen denk je dat gezinnen aandragen voor het inschakelen van begeleiding?'

Lianne: 'Redenen waarom gezinnen begeleiding nodig hebben is vaak pas **als iets misgaat**. Soms is het al zover dat ze niet meer bij mij komen, maar al een **mediator** nodig hebben'.

Geerke: 'Ze noemen iemand te zoeken die hen begeleid bij de overnamegesprekken. Opmerkelijk is dat ze dit even vaak noemen ter voorbereiding, dan dat ze aangeven dat het proces moeilijk is dan gedacht'.

Lianne: 'Het lijkt dus dat een proces in het begin al **moeizamer loopt dan ze hadden verwacht**. Ik denk dat **'begin'** van het overnameproces een discussiepunt is. Als coaches zien wij het begin al als er alleen maar gedacht voor aan een eventuele overname, of bij de vorming van een maatschapscontract, soms al tien, vijftien jaar voor de daadwerkelijke overname. Gezinnen zien overname als krabbel bij de notaris. Wat hun dat 'vroeg' in het overnameproces vinden, vinden wij coaches al laat'.

Geerke: 'Interessant, dat neem ik mee in de discussie. De tweede stelling is: **Een erfbetreders speelt een grote rol in de begeleiding bij de zachte kant van het overnameproces**'.

Lianne: '**Nee, erfbetreders zijn er voor de harde kant**. Sommigen denken dat ze er ook voor de zachte kant zijn en **enkele gevallen** zal de persoon het wel kunnen, maar het sociale is niet iets voor erbij'.

Geerke: 'Maar erfbetreders zijn wel degenen die al aan de keukentafel zitten en waar het gezin al voor betaald'.

Lianne: 'Dat klopt, maar een erfbetreders zit er met een bepaald **belang**, in tegenstelling tot een coach.'

Geerke: 'Terecht punt, uit de enquête blijkt ook dat gezinnen aan een coach waarderen dat deze extra bewustwording brengt door kennis en ervaring en dat deze onafhankelijk is. De reden dat ze echter géén begeleiding inschakelen is omdat ze vertrouwen missen'.

Lianne: 'Voornamelijk de erfbetreders die echt aan tafel schuiven hebben een **vertrouwensband** en komen vaker en al langere tijd over de vloer. Ze zijn **dicht betrokken** bij het overnameproces. Een coach zou ook eigenlijk al langere tijd moeten **meedraaien** in het proces'.

Geerke: 'Maar er staat geen bordje in de tuin met: hier vind over 15 jaar een bedrijfsopvolging plaats'.

Lianne: 'Nee helaas, wellicht moet de erfbetreders meer de **signaleringsfunctie** op zich nemen. We moeten elkaar opzoeken, we liggen in elkaars verlengde.

Geerke: 'Dat klinkt als een goed uitgangspunt. De derde stelling is: **Onbekendheid is géén reden dat gezinnen geen begeleiding inschakelen**'.

Lianne: 'Hee, dat is verrassend. Zitten we dan aan de verkeerde knoppen te draaien?'

Geerke: '40 van de 50 respondenten zonder begeleiding was inderdaad wel bekend met begeleiding. Ik zie dat mensen die wel twijfelen aan begeleiding uiteindelijk toch niet kiezen voor begeleiding vanwege te weinig tot geen vertrouwen in de adviseurs'.

Lianne: 'Oké en toch heb ik het idee dat wanneer ik bij mensen aan tafel zit, ik snel een gevoel van vertrouwen voel'.

Geerke: 'Dit gaat over gezinnen die nog niet gekozen hebben voor begeleiding. De laatste jaren is er veel aandacht geweest voor de zachte kant, sla een vakblad over en je leest er iets over. Gezinnen kennen jullie dus wel, je staat bij wijze van spreken op de stoep, maar er is nog niet zoveel vertrouwen dat ze je daadwerkelijk over de drempel laten stappen'.

Lianne: 'Inderdaad, als ik nu weleens vraag hoe ze bij mij komen, is het vaak omdat ze via via van mij hebben gehoord'.

Geerke: 'Ik merk dat voornamelijk de broer-zus en partner van begeleiding horen via familie, vrienden en kennissen, dus buiten het bedrijf, en vader en zoon-dochter via de erfbetreder of een vakblad, dus binnen het bedrijf'.

Lianne: 'Het is dus de vraag hoe we het **vertrouwen** kunnen winnen. Ik word nieuwsgierig naar wat ze **tegenhoudt** om ons in te schakelen'.

Geerke: 'Dat zou een mooie aanbeveling voor een vervolgonderzoek zijn. De vierde en laatste stelling die ik geformuleerd heb, is: **Tijd en geen spelen weinig mee in het besluitvormingsproces van gezinnen met en zonder begeleiding**'.

Lianne: 'Als iets echt **nodig** is, is iets niet te snel duur. Duur qua geld, maar ook qua tijd die het kost. Vaak zie je iets in een bepaalde bandbreedte: het mag niet te goedkoop, maar ook niet te duur zijn'.

Geerke: 'Uit de enquête blijkt dat de vader geen hinder ondervindt van de zachte kant en hier achteraf wel tevreden over is'.

Lianne: 'De laatste jaren is een **verschuiving** te zien. Eerder, twee generaties terug, lag vooral de focus op de technologische en economische kant. Een trekker mocht veel geld kosten. Maar investeren in jezelf? Nee, dat gebeurde niet. De generatie van nu is hier meer mee bezig'.

Geerke: 'Hoe komt dit?'

Lianne: 'Het is een **algemeen beeld**, de **tijdgeest**, het wordt **maatschappelijk breed gedragen**'.

Geerke: 'Als je verder niets hebt toe te voegen wil ik je hartelijk bedanken voor je tijd en hulp tijdens dit onderzoek.'

Lianne: 'Wellicht kun je de resultaten van dit onderzoek verwerken in een filmpje! Daarmee kun jij je wel onderscheiden'.

Geerke: 'Dankjewel voor de tip, ik zal er over nadenken!'

Lizanne Roeleven en Maryse Versteeg

De geïnterviewden zijn agrarische bedrijfscoachen Lizanne Roeleven en Maryse Versteeg. Dorine Zwaan was afwezig. De interviewer is onderzoeker Geerke Sleurink. Het interview heeft plaatsgevonden op 2 juli 15:30. Het interview heeft plaatsgevonden via Microsoft teams.

Geerke: 'Welkom Lizanne en Maryse. Zo aan het einde van mijn onderzoek zou ik graag de resultaten met jullie willen bespreken door middel van vier stellingen. Ik ben met de oriënterende gesprekken bij coaches begonnen en wil het ook graag met jullie coaches weer afsluiten. Fijn dat jullie je al hebben voorbereid door Padlet in te vullen. Laten we naar stelling 1 gaan: **Gezinnen schakelen begeleiding vaak vroeg in het overnameproces in.**'

Maryse: 'Wat wordt er verstaan onder **begin** van de overname? Is dat al bij het allereerste oriënteren? In **provincie Utrecht** worden gratis keukentafelgesprekken aangeboden en wat je ziet is dat de drempel tot een gesprek lager wordt, gezinnen stappen eerder in. Het liefst zien we dit bij de vorming van bijvoorbeeld een **maatschap**, of iets ervoor. Dan komt namelijk de **accountant** aan bod en daarna pas de coach'.

Lizanne: 'Ik zie het bij de broers en zussen. Ze schakelen begeleiding in **als het niet loopt** .. Het is geen vanzelfsprekendheid om een coach in te schakelen, zoals bij een **accountant**'.

Maryse: 'Is ook duidelijk wie het initiatief neemt om begeleiding in te schakelen?'

Geerke: 'Ja, voornamelijk de zoon-dochter, maar ook wel de vader. Dit is gelijk opvallend, omdat vaders na de overname aangeven dat ze helemaal geen hinder ervaren van de zachte kant en er achteraf wel tevreden mee zijn. Ik heb deze stelling erin gedaan om jullie te triggeren. In de oriënterende gesprekken vertelden jullie juist dat gezinnen meestal een coach inschakelen als het al te laat is, maar vaak is vroeg in het overnameproces nog niet duidelijk dat er dingen misgaan. Welk redenen denken jullie dat er zijn om begeleiding in te schakelen?'

Maryse: '**Het loopt niet echt lekker**, problemen in **communicatie**'

Lizanne: 'Inderdaad, dat herken ik. Soms is het zo dat ze coaching vragen om toch even **mee te kijken**. Er hoeft dan niet direct een probleem te zijn.

Maryse: 'Dat klopt, zulke gezinnen heb ik pas nog begeleid. Opvallend is dat dat wel buiten-familiaire overnames waren.

Geerke: 'Dat is opvallend inderdaad, alsof zij zich beter bewust zijn of willen zijn van de problemen die de zachte kant met zich meebrengt dan bij familieovernames. De redenen die gezinnen noemen zijn voor het begeleiden van overnamegesprekken, omdat het proces moeizamer verloopt dan verwacht, of ter voorbereiding op het overnameproces'.

Lizanne: 'Ja, dat klinkt voor mij wel bekend'.

Geerke: 'Laten we verder gaan naar stelling twee: **Een erfbetreder speelt een grote rol in de begeleiding bij de zachte kant van het overnameproces.** Hierbij wil ik erfbetreder even toelichten. In enquête heb ik aangeven 'denk aan een accountant, voeradviseur, etc.' en uit de resultaten interpreteer ik dat respondenten erfbetreder voornamelijk zien als accountant'.

Lizanne: 'Een erfbetreder speelt wel een rol in de overname en begeleid wel, maar **niet bij de zachte kant**. **Sommige erfbetreders** denken het te kunnen en sommige personen zullen best een sociale kant hebben, maar de meeste kunnen dit niet.

Maryse: 'Nee, ze hebben hiervoor ook **geen opleiding** gehad. Die hebben ze gehad voor de harde kant, cijfers, investeringsplannen.

Lizanne: 'Sommige **accountantskantoren** leren de accountants wel sociale vaardigheden bij door middel van cursussen. Maar de focus blijft liggen op cijfers. Wij hebben een **andere insteek**. Dus, nee.

Geerke: 'Een andere insteek, wil je dat een toelichten?'

Maryse: 'Wij gaan een laagje **dieper**. Een accountant zijn **vakgebied** zijn cijfers, ontwikkelmogelijkheden, contracten. Maar behoeftes, doorvragen, gevoelens enzovoorts is de **rol van de coach**.

Lizanne: 'Ja, wij voeren hele andere gesprekken'

Geerke: 'Maar hoe dan ook, de erfbetreder zit al wel aan tafel'.

Maryse: 'Ja, maar met een belang. Zij moeten toch hun **omzet draaien** aan het einde van de maand. Ze hebben een hele andere relatie. Wij coaches zitten er echt **onafhankelijk**'.

Lizanne: 'Accountants zijn vaak mannen, ze zijn ook vaak met de mannen in gesprek, in een **zakelijk gesprek**. Ik als vrouwelijke coach spreek juist ook de **vrouw** aan. Ik zie zeker kansen in een **samenwerking** tussen accountants en coaches. En dat gebeurt ook al.'

Geerke: 'Dat is goed om te horen. Toch zie je nog kansen. Moet er dan een ander soort samenwerking komen of is de samenwerking nu goed maar moet het nog meer komen?'

Maryse: 'Dat verschilt, soms is het contact al goed, soms minder. Ik krijg weleens klanten die door een accountant zijn doorverwezen'.

Lizanne: 'Vooral **meer**, maar oppassen dat de onafhankelijkheid gewaarborgd wordt. Daarnaast zou ik graag zien dat we met meerdere mensen tegelijk, **samen aan tafel** zitten. Het is wel een héél bedrijf dat wordt overgenomen. Het is goed dat er van **meerdere invalshoeken** naar gekeken wordt. In overnames buiten de agrarische sector is dat al een veel normalere gang van zaken'

Geerke: 'Interessant. Jullie ervaringen komen wel overeen met de enquête. Uit de resultaten blijkt dat respondenten tevreden zijn over de begeleiding, onder andere vanwege onafhankelijkheid en het feit dat jullie kennis en ervaring hun extra bewustwording brengt. Maar als ze de begeleiding wel kennen maar niet inschakelen, is dit vanwege weinig tot geen vertrouwen'.

Maryse: 'Ze zijn vaak niet gewend om erover te praten, koudwatervrees. Ik denk dat ze soms vertrouwen missen. Onbekend maakt onbemind'.

Geerke: 'Hee, ik hoor je twee dingen in één zin zeggen, namelijk vertrouwen en bekendheid. Een mooi bruggetje naar de volgende stelling, namelijk: **onbekendheid is géén reden om geen begeleiding in te schakelen**. Van de 50 respondenten die geen begeleiding inschakelden, waren er 40 wél bekend met begeleiding'.

Lizanne: 'Lastig, een coach wordt niet altijd direct ingeschakeld want ja, het is gewoon **niet vanzelfsprekend**'.

Geerke: 'Maar het schijnt dus dat coaching helemaal niet zo onbekend is als dat uit de oriënterende gesprekken bleek. Is dat voor jullie herkenbaar?'

Lizanne: 'Ja ik ben dan direct benieuwd **wat er dan onder ligt**. Dat lijkt me interessant om te onderzoeken.'

Maryse: 'Vaak wordt er teveel aangemodderd, want 'dit kunnen wij wel'. Het duurt dan soms veel te lang voordat er actie wordt ondernomen en dan is herstelling veel lastiger!'

Lizanne: 'In artikelen hierover gaat het vaak over gezinnen waar een probleem is, of was. Gezinnen denken bij het lezen als snel: dat geldt niet voor mij. Dat is hetzelfde als relatietherapeuten. Iedereen weet dat ze er zijn, maar niet iedereen schakelt ze in, ook al is het nodig.

Geerke: 'Oke, dus begeleiding is bekend, maar het zou dan duidelijker moeten worden dat jullie er juist ook zijn om problemen te voorkomen?

Lizanne: 'Dat zou je kunnen stellen. Ik snap ook wel dat ze ons niet inschakelen. Men is het niet gewend.

Maryse: 'Inderdaad, en ze zijn het ook niet verplicht'.

Geerke: 'Als we het dan toch hebben over redenen tot wel of niet inschakelen, kijken we dan naar stelling 4: **Tijd en geld spelen weinig mee in het besluitvormingsproces van gezinnen met en zonder begeleiding**. Besluitvormingsproces omvat alles wat de keuze beïnvloedt om wel of geen begeleiding in te schakelen.

Maryse: 'Mijn klanten betalen gelukkig netjes, ze vinden het ook belangrijk'.

Geerke: 'Tijd en geld spelen dus geen rol. Welke andere redenen zijn er waarom gezinnen geen begeleiding inschakelen?'

Maryse: 'Schaamte, niet gewend zijn erover te praten. En iedereen moet het ermee eens zijn. Vanuit sommige initiatieven dat begeleiding wordt aangeboden wordt een eigen bijdrage gevraagd, dat is voor velen geen probleem. Maar sommigen hebben het al moeilijk. De gemeente kan dan zeggen: verkoop maar land.. maar dat gaat natuurlijk niet. Ze proberen het lang vol te houden.

Geerke: 'De focus komt dan wellicht meer op de harde dan op de zachte kant?'

Lizanne: 'Je ziet dat de overnemer vaak wel aandacht wil voor de zachte kant, maar de vader niet. En over die factoren. Ik denk dat tijd en geld maar enkele aspecten zijn en dat er véél meer dingen meespelen, zoals de relatie tussen overdrager en overnemer, vermogen om te communiceren enzo.

Geerke: 'Is aandacht voor de zachte kant belangrijker geworden?'

Lizanne: 'De zachte kant, dat is nog geen ingeburgerd begrip.

Geerke: 'Welke lading heeft 'zachte kant'?'

Lizanne: 'Lastig, zacht is iets wat niet hard is. Het klinkt dan ook niet doorslaggevend. De harde kant, daar moeten we mee aan de gang. Maar ik hou mijn klanten altijd voor: pas op, de zachte kant kan heel hard worden!'

Maryse: 'De zachte kant klinkt ook wel vrouwelijk ..'

Geerke: 'Als ik het goed begrijp staat de harde kant meer boven de zachte kant, dan dat ze naast elkaar staan'.

Lizanne: 'Ja, ze zouden moeten zijn als communicerende vaten'

Maryse: 'Inderdaad, ze moeten elkaar aanvullen'.

Geerke: 'Als jullie geen op- of aanmerkingen meer hebben wil ik jullie hartelijk bedanken jullie tijd en hulp gedurende dit onderzoek. Het heeft me erg geholpen.'

Bijlage 7. Checklist schriftelijk rapporteren

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

1. Het taalgebruik

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

2. De ordening

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

3. Het rapport/verslag

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

4. De omslag

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

5. De titelpagina/het titelblad

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

6. Het voorwoord:

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

7. De inhoudsopgave:

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

8. De samenvatting:

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

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

9. De inleiding

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

10. Materiaal en methode

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

11. De (opmaak van de) kern

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

12. De discussie

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

13. De conclusies en aanbevelingen

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

14. De bronvermelding

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

15. De bijlagen

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