

Loslaten van het agrarisch ondernemerschap



HAS Hogeschool
Onderwijsboulevard 221
Postbus 90108
5200 MA 's-Hertogenbosch
Telefoon: 088 890 36 00

Documenttitel: Loslaten van het agrarisch ondernemerschap
Projectcode: BO-22400110

Opdrachtgever: Living Lab Zuid
Contactpersoon: Koos Dekker

Projectleider: Koos Dekker

Projectteam: Susan Adriaans
Dirk Krol
Marijke Zandee

Plaats: 's-Hertogenbosch
Datum: 24 juni 2022

Voorwoord

De overname van een agrarisch familiebedrijf hebben wij altijd al boeiend gevonden. Ieder van ons heeft thuis een (agrarisch) bedrijf met opvolging. Bedrijfsovername is daardoor voor ons alle drie een actueel onderwerp. Een onderbelicht thema in het bedrijfsovernameproces is het loslaten van het agrarisch ondernemerschap door de overdrager. De afstudeeropdracht van Living Lab Zuid bood ons de gelegenheid om ons in dit thema te verdiepen.

Deze rapportage geeft inzicht in de problematieken rondom het niet loslaten van het agrarisch ondernemerschap en biedt daarnaast hulpmiddelen om het loslaten te vereenvoudigen. De rapportage kan dus worden gebruikt voor het verkrijgen van inzichten en handvatten. Hoewel een overdrager het agrarisch bedrijf in bepaalde mate zal moeten loslaten, is de rapportage geschreven voor iedereen die betrokken is in het proces van bedrijfsovername.

Graag zouden wij Living Lab Zuid willen bedanken voor het beschikbaar stellen van de afstudeeropdracht. Daarnaast zouden wij alle geïnterviewden en alle deelnemers aan de georganiseerde groepsdiscussies willen bedanken voor hun tijd en hun medewerking. Tot slot zouden wij graag onze begeleidend docenten Koos Dekker en Wim de Bont vanuit HAS Hogeschool willen bedanken voor de ondersteuning gedurende het afstudeertraject.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

's-Hertogenbosch, 24 juni 2022

Susan Adriaans

Dirk Krol

Marijke Zandee

Inhoudsopgave

Samenvatting	8
Hoofdstuk 1: Inleiding	10
Hoofdstuk 2: Onderzoekopzet en verantwoording	11
§2.1 Eerste onderzoeksvraag	11
§2.2 Tweede onderzoeksvraag	11
§2.3 Derde onderzoeksvraag.....	12
§2.4 Vierde onderzoeksvraag	12
§2.5 Workshop	12
Hoofdstuk 3: Loslaten	13
§3.1 Driecirkelmodel	13
§3.2 Agrarische sector	14
§3.2.1 Definitie van loslaten	14
§3.2.2 Loslaten in de agrarische sector.....	15
§3.3 Thema's.....	15
§3.3.1 Vertrouwen	15
§3.3.2 Emoties	16
§3.3.3 Management	16
§3.3.4 Sociaal contact	17
§3.4 Conclusie.....	17
Hoofdstuk 4: Oorzaken van niet loslaten	19
§4.1 Vertrouwen	19
§4.2 Emoties	19
§4.2.1 Identiteit.....	19
§4.2.2 Karakter.....	20
§4.2.3 Zelfreflectie	20
§4.2.4 Eigen overname	20
§4.3 Management.....	21
§4.3.1 Rollen	21
§4.3.2 Woonsituatie	21
§4.4 Sociaal contact	21
§4.5 Algemene oorzaken	22
§4.6 Conclusie.....	22
Hoofdstuk 5: Gevolgen van niet loslaten	24
§5.1 Vertrouwen	24

\$5.2 Emoties	24
\$5.3 Management	25
\$5.4 Sociaal contact	25
\$5.5 Conclusie.....	26
Hoofdstuk 6: Mogelijkheden om los te laten	27
\$6.1 Vertrouwen	27
\$6.1.1 Verantwoordelijkheid krijgen voor een taak.....	27
\$6.1.2 Holding Space methode	27
\$6.2 Emoties	28
\$6.2.1 Exit-stijlen	28
\$6.2.2 Rouwcurve	29
\$6.3 Management	30
\$6.3.1 Takenpakket	30
\$6.3.2 Woonsituatie	30
\$6.4 Sociaal contact	30
\$6.4.1 Hobby's	30
\$6.4.2 Sociale contacten buiten het bedrijf	31
\$6.5 Communicatie	31
Hoofdstuk 7: Conclusie	33
Hoofdstuk 8: Workshop.....	35
\$8.1 Doel	35
\$8.2 Benodigdheden	35
\$8.3 Uitleg.....	35
\$8.4 Werking	36
\$8.5 Bevindingen	36
Literatuurlijst	37
Bijlage 1: Diepte-interview overdrager akkerbouw.....	42
Gegevens	42
Uitwerking	42
Bijlage 2: Diepte-interview opvolger akkerbouw	44
Gegevens	44
Uitwerking	44
Bijlage 3: Diepte-interview overdrager melkvee	46
Gegevens	46
Uitwerking	46
Bijlage 4: Diepte-interview opvolger melkvee.....	48

Gegevens	48
Uitwerking	48
Bijlage 5: Diepte-interview overdrager fruitteelt	50
Gegevens	50
Uitwerking	50
Bijlage 6: Diepte-interview opvolger fruitteelt	51
Gegevens	51
Uitwerking	51
Bijlage 7: Diepte-interview overdrager varkens	53
Gegevens	53
Uitwerking	53
Bijlage 8: Diepte-interview opvolger varkens	56
Gegevens	56
Uitwerking	56
Bijlage 9: Diepte-interview oud-opvolger varkens	59
Gegevens	59
Uitwerking	59
Bijlage 10: Analysematrix (agrarische) ondernemers	61
Vertrouwen	61
Emoties	62
Management	63
Sociaal contact	64
Bijlage 11: Diepte-interview Eke Folkerts	65
Gegevens	65
Uitwerking	65
Bijlage 12: Diepte-interview Dorine Zwaan	67
Gegevens	67
Uitwerking	67
Bijlage 13: Diepte-interview Paulien Hogenkamp	71
Gegevens	71
Uitwerking	71
Bijlage 14: Diepte-interview Michel Prent	75
Gegevens	75
Uitwerking	75
Bijlage 15: Diepte-interview Esther Reinders	80
Gegevens	80

Uitwerking	80
Bijlage 16: Diepte-interview Bart Hoogeboom	82
Gegevens	82
Uitwerking	82
Bijlage 17: Diepte-interview Thijs Tacken	88
Gegevens	88
Uitwerking	88
Bijlage 18: Diepte-interview Jorrit Dekkers	91
Gegevens	91
Uitwerking	91
Bijlage 19: Diepte-interview Hans Jansze	94
Gegevens	94
Uitwerking	94
Bijlage 20: Diepte-interview Antoon Sanders	98
Gegevens	98
Uitwerking	98
Bijlage 21: Analysematrix experts	101
Vertrouwen	101
Emoties	102
Management	103
Sociaal contact	104
Bijlage 22: Diepte-interview overdrager hallenbouw	105
Gegevens	105
Uitwerking	105
Bijlage 23: Diepte-interview opvolger hallenbouw	108
Gegevens	108
Uitwerking	108
Bijlage 24: Diepte-interview overdrager mechanisatie	110
Gegevens	110
Uitwerking	110
Bijlage 25: Diepte-interview opvolger mechanisatie	112
Gegevens	112
Uitwerking	112
Bijlage 26: Groepsdiscussie 1 met Paletti Growers	114
Bijlage 27: Groepsdiscussie 2 Paletti Growers	116
Bijlage 28: Sfeerimpressie Paletti Growers	118

Samenvatting

Het leven in de agrarische sector vraagt om een bepaalde levensstijl. Immers, het ritme van het agrarisch bedrijf bepaalt het levensritme van de agrarisch ondernemer en zijn of haar gezin. Het agrarisch bedrijf en de ontwikkeling van het agrarisch bedrijf vergen veel tijd, maar het agrarisch ondernemen is tegelijkertijd een passie. Uiteindelijk zal het agrarisch bedrijf worden overgedragen of beëindigd. Wanneer er sprake is van een bedrijfsoverdracht vindt deze meestal plaats binnen de familie. Zowel bij een bedrijfsoverdracht als bij een bedrijfsbeëindiging zal het agrarisch bedrijf in bepaalde mate moeten worden losgelaten. Het loslaten van het agrarisch ondernemerschap is voor de ene overdrager eenvoudiger dan voor de andere overdrager. Er is daarom behoefte aan hulpmiddelen om met name het emotionele proces rondom het loslaten te vereenvoudigen. Het ontwikkelen van deze hulpmiddelen is dan ook het doel van deze rapportage. Om tot de hulpmiddelen te komen, is er eerst inzicht verkregen in het loslaten en daarna in de problematieken rondom het niet loslaten. Deze inzichten zijn verkregen met behulp van verschillende onderzoeksmethoden. Zo zijn er literatuurstudies uitgevoerd, meerdere diepte-interviews afgenomen en heeft er een groepsdiscussie plaatsgevonden. Aan de hand van de verkregen informatie zijn vervolgens de hulpmiddelen ontwikkeld. Ook voor het ontwikkelen van de hulpmiddelen zijn de benoemde onderzoeksmethoden toegepast. Alle verkregen informatie, inclusief de ontwikkelde hulpmiddelen, zijn tenslotte verwerkt in een workshop over loslaten. De ontwikkelde workshop is meerdere malen gegeven tijdens de Expeditiedag Bedrijfsopvolging.

Allereerst is er dus inzicht verkregen in het loslaten. Nadat een agrarisch bedrijf is overgedragen, vindt er een rolverandering plaats. Deze rolverandering heeft invloed op het proces van loslaten. Een overdrager krijgt namelijk een nieuwe rol, in de meeste gevallen meer op de achtergrond van het agrarisch bedrijf. Het driecirkelmodel maakt de diverse rollen binnen een familiebedrijf inzichtelijk. Dit model kan worden toegepast op alle soorten familiebedrijven. Er zijn echter verschillen tussen de agrarische sector en andere sectoren die invloed hebben op het proces van loslaten. Zo wonen agrarische ondernemers, in tegenstelling tot veel andere ondernemers, bij hun bedrijf en dit kan het loslaten bemoeilijken. In het onderzoek zijn vier thema's aangeduid die van belang zijn bij het loslaten van het agrarisch ondernemerschap. Het gaat hierbij om de thema's: vertrouwen, emoties, management en sociaal contact.

Aan de hand van deze vier thema's is gekeken naar de oorzaken van niet loslaten. Eén van de belangrijkste oorzaken van niet loslaten, is dat een overdrager geen vertrouwen heeft in de bekwaamheid van de opvolger. Een andere belangrijke oorzaak, behorend bij het thema emoties, is het gebrek aan zelfreflectie bij een overdrager. Hierdoor heeft een overdrager niet altijd in de gaten dat hij of zij moeite heeft met loslaten. Ook de woonsituatie kan een belangrijke reden zijn om niet los te laten. Een overdrager die na de overdracht op het (erf van het) agrarisch bedrijf blijft wonen, kan namelijk precies zien wat er allemaal op het agrarisch bedrijf gebeurt. Tot slot heeft niet iedere overdrager een invulling van de vrijetijdsbesteding. Doordat een overdrager geen invulling heeft van deze tijd gaat een overdrager vaker langs bij het bedrijf. Deze laatste belangrijke oorzaak hoort bij het thema sociaal contact.

Vervolgens is er middels de vier thema's onderzoek gedaan naar de gevolgen van niet loslaten. Een belangrijk gevolg van het gebrek aan vertrouwen in de opvolger is het ontstaan van familieconflicten. Dit gevolg behoort niet alleen bij het thema vertrouwen, maar ook bij het thema emoties. Immers, het kan voor de opvolger lastig zijn om zijn of haar ouders aan te spreken op hun gedrag. Er kunnen daardoor irritaties en conflicten ontstaan. Daarnaast is een ander belangrijk persoonlijk gevolg het verdwijnen van de sociale contacten van een overdrager. Veel van de sociale contacten heeft een overdrager opgebouwd op het agrarisch bedrijf. Wanneer deze contacten wegvallen, kan een overdrager eenzaam worden. Het laatste belangrijke gevolg heeft betrekking op het thema management en het agrarisch bedrijf. De ontwikkeling van een agrarisch bedrijf kan, als er niet wordt losgelaten, stil komen te staan.

Met behulp van alle verkregen informatie zijn uiteindelijk hulpmiddelen ontwikkeld. Voor het thema vertrouwen is er gekeken naar mogelijkheden om het vertrouwen in de opvolger te vergroten. Dit is mogelijk door bijvoorbeeld de

opvolger verantwoordelijkheid te geven voor een bepaalde taak. De opvolger kan zich door middel van de gekregen taak bewijzen en het vertrouwen winnen van de overdrager. Het is hierbij belangrijk dat de overdrager ruimte geeft aan de opvolger en de opvolger fouten laat maken. Dit wordt ook wel de Holding Space methode genoemd. Verder is er onderzocht welke hulpmiddelen, voor het thema emoties, een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de zelfreflectie. Hiervoor zijn twee hulpmiddelen beschreven: de exit-stijlen en de rouwcurve. Beide hulpmiddelen geven inzicht in het gedrag van een overdrager tijdens het loslaten van het agrarisch ondernemerschap. Voor het thema management is er onder andere als hulpmiddel naar voren gekomen om de bedrijfsoverdracht, en daarmee ook het proces van loslaten, geleidelijk te laten verlopen. Bij een geleidelijke bedrijfsoverdracht krijgt een overdrager steeds minder verantwoordelijkheid. Duidelijkheid over het takenpakket van een overdrager is essentieel. Daarnaast wordt het loslaten vereenvoudigd voor een overdrager door niet meer bij het agrarisch bedrijf te wonen. Als laatste is er onderzocht welke hulpmiddelen kunnen bijdragen voor het thema sociaal contact. Zo blijkt dat het hebben van hobby's het proces van loslaten kan vereenvoudigen. Deze hobby's kunnen bovendien zorgen voor sociale contacten buiten het agrarisch bedrijf. Op deze manier kan een overdrager invulling geven aan zijn of haar vrije tijd. Tenslotte zijn communicatie en voornamelijk blijven communiceren het allerbelangrijkste hulpmiddel.

Concluderend, het proces van loslaten is niet eenvoudig. Er zijn verschillende factoren die ervoor kunnen zorgen dat een overdrager wil vasthouden aan het agrarisch bedrijf. Echter, dit kan uiteindelijk negatieve gevolgen hebben voor het agrarisch bedrijf, de overdrager, de opvolger en de rest van het gezin. Om deze negatieve gevolgen te voorkomen, zijn er verschillende hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen zorgen ervoor dat het loslaten van het agrarisch ondernemerschap wordt vereenvoudigd. Hierdoor kunnen meerdere generaties genieten van het agrarisch bedrijf.

Hoofdstuk 1: Inleiding

Het agrarisch ondernemerschap is meer dan alleen werk, het is een way of living. Een agrarische ondernemer heeft met hard werken, investeren en doorzetten een succesvol bedrijf opgebouwd. In het begin van het ondernemerschap is de agrarische ondernemer vooral bezig met groeien en ontwikkelen. De sociale contacten, de status en het wonen zijn hier veelal aan gekoppeld. Na het groeien en het ontwikkelen volgt een fase van consolideren en kan de volgende generatie het bedrijf overnemen. Het grootste deel van agrarische bedrijfsovernames vindt binnen de familie plaats. Meestal wonen deze leden van de bedrijfsfamilie onder één dak, vieren ze samen verjaardagen, rouwen ze samen en werken ze samen. Er is een sterke verwevenheid tussen het gezin en het bedrijf. De rollen en de relaties lopen door elkaar heen en de betrokkenheid is groot (Weerkamp & Zeinstra, 2013).

De zorg voor de dieren en voor de gewassen loopt continue door en de natuur laat zich niet sturen binnen aangepaste werktijden. De levens van de agrarische ondernemers en hun gezinnen worden bepaald door het ritme van het bedrijf. Maar het ritme van het bedrijf wordt ook bepaald door het ritme van de generaties, want ook voor agrarische ondernemers is het onvermijdbaar: de tijd van komen en de tijd van gaan. Jonge generaties laten merken dat ze interesse hebben in het agrarisch bedrijf, leeftijd gaat een rol spelen en gezondheidsproblemen kunnen niet meer worden genegeerd. De tijd van afscheid nemen komt stapje bij stapje dichterbij en dit kan gepaard gaan met een bedrijfsoverdracht of een bedrijfsbeëindiging. Welke van de twee het ook wordt, loslaten speelt hierin een grote rol. Wanneer een agrarische bedrijfsoverdracht plaatsvindt, betekent dit afscheid nemen en loslaten. Echter, tegelijkertijd betekent het ook voortzetting van de familiegeschiedenis en de bedrijfsvoering. Een breuk voor de agrarische ondernemer die dagelijks bezig was met zijn of haar bedrijf, maar ook voortgang voor de nieuwe generatie (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015).

Een agrarische bedrijfsovername brengt op verschillende vlakken uitdagingen met zich mee. Denk hierbij aan financiële, juridische, fiscale en sociaal-emotionele uitdagingen. De sociaal-emotionele kant van de bedrijfsovername is vaak onderbelicht. Het is een langer en moeizamer proces dan van tevoren gedacht en valkuilen liggen op de loer (Kouwenhoven, Baars, Dekker, & Methorst, 2021).

Deze afstudeeropdracht is gerealiseerd met het doel om hulpmiddelen te ontwikkelen om het emotionele proces rondom het loslaten voor de agrarische ondernemer eenvoudiger te laten verlopen. Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld: 'Met welke hulpmiddelen kan het emotionele proces rondom het overdragen van het ondernemerschap binnen een agrarisch bedrijf worden vereenvoudigd?'. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- Wat is loslaten?
- Wat zijn de oorzaken als het ondernemerschap niet wordt losgelaten?
- Wat zijn de gevolgen als het ondernemerschap niet wordt losgelaten?
- Welke mogelijkheden zijn er om het loslaten van het ondernemerschap te vereenvoudigen?

Deze rapportage is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. De hoofdstukken zullen samen antwoord geven op de onderzoeksvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag. In het tweede hoofdstuk van deze rapportage worden de onderzoeksopzet en verantwoording toegelicht. Hierna wordt in het derde hoofdstuk ingegaan op het onderwerp loslaten. Het vierde hoofdstuk geeft een toelichting op de oorzaken als het ondernemerschap niet wordt losgelaten. Hoofdstuk vijf gaat in op de gevolgen als het ondernemerschap niet wordt losgelaten. Vervolgens worden in hoofdstuk zes de hulpmiddelen toegelicht die het loslaten van het ondernemerschap vereenvoudigen. Hoofdstuk zeven bestaat uit de conclusie. Aan de hand van alle informatie uit de vorige hoofdstukken is er een workshop ontwikkeld. Deze workshop geeft de mogelijkheid om agrarische ondernemers te laten nadenken over het thema loslaten en de bijbehorende aspecten. De workshop is het laatste hoofdstuk en is beschreven in hoofdstuk acht.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet en verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier de afstudeeropdracht is aangepakt. Hiervoor is in de eerste weken een plan van aanpak opgesteld. Echter, gedurende het uitvoeren van de afstudeeropdracht is weleens van het plan van aanpak afgeweken. Daarom wordt in dit hoofdstuk beschreven welke onderzoeksmethoden en welke activiteiten daadwerkelijk zijn toegepast per onderzoeksvraag. Er wordt beschreven op welke manier eventueel is afgeweken van het oorspronkelijke plan en waarom ervoor is gekozen om af te wijken van het oorspronkelijke plan.

§2.1 Eerste onderzoeksvraag

De eerste onderzoeksvraag gaat over de definitie van loslaten. Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is een literatuurstudie uitgevoerd. Echter, er is daarnaast voor gekozen om in verschillende diepte-interviews met zowel agrarische ondernemers als met experts in te gaan op hun definitie van loslaten. Er zijn negen agrarische ondernemers geïnterviewd. Deze negen agrarische ondernemers zijn afkomstig uit de volgende sectoren: akkerbouw, melkveehouderij, fruitteelt en varkenshouderij. In de eerste negen bijlagen staan de uitwerkingen van deze diepte-interviews. Daarna volgt, in de tiende bijlage, een analysematrix waarin de uitwerkingen van de negen diepte-interviews overzichtelijk worden gepresenteerd. Verder zijn er tien experts geïnterviewd. Met experts worden externe partijen bedoeld die kennis hebben van het proces van bedrijfsovername. Er is met de volgende experts gesproken: Eke Folkerts (NAJK), Dorine Zwaan (2D Ondernemers Coaching & Mediation), Paulien Hogenkamp (Hogenkamp Agrarische Coaching), Michel Prent (BDO), Esther Reinders (Zo Ondernemer Zo Zaak), Bart Hoogeboom (Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven), Thijs Tacken (Arvalis), Jorrit Dekkers (Rabobank), Hans Jansze (Flynth) en Antoon Sanders (ZLTO). Het merendeel van deze experts gaat regelmatig langs bij agrarische bedrijven. De uitwerkingen van deze diepte-interviews staan in de elfde bijlage tot en met de twintigste bijlage. In bijlage 21 staat de bijbehorende analysematrix met daarin de uitwerkingen van de diepte-interviews met de experts.

Ook is er een groepsdiscussie georganiseerd over loslaten met Paletti Growers. Dit is een coöperatie van meerdere kwekerijen. De samenstelling van de groep kwekerijen is divers. Voor de groepsdiscussie werden de aanwezigen opgedeeld in twee groepen. De groepsdiscussie is daarom per groep uitgewerkt en de uitwerkingen van de twee groepen staan in bijlage 26 en in bijlage 27. Enkele foto's van de groepsdiscussie met Paletti Growers geven een impressie van de sfeer tijdens de discussieavond. Deze foto's staan in bijlage 28. De groepsdiscussie en de eerder benoemde diepte-interviews zijn een afwijking ten opzichte van het plan van aanpak. In het plan van aanpak staat immers dat de eerste onderzoeksvraag enkel met behulp van deskresearch wordt beantwoord. Er is uiteindelijk voor gekozen om deze onderzoeksvraag te beantwoorden door middel van een combinatie van deskresearch en fieldresearch. Hier is voor gekozen, omdat een literatuurstudie niet voldoende bleek om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De diepte-interviews en de groepsdiscussie leverden aanvullende informatie op doordat iedereen een eigen definitie van loslaten heeft. Op deze manier kan er met een bredere blik worden gekeken.

§2.2 Tweede onderzoeksvraag

De tweede onderzoeksvraag gaat in op de oorzaken als het agrarisch ondernemerschap niet wordt losgelaten. Om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen, is een literatuurstudie uitgevoerd. Daarnaast is er tijdens de diepte-interviews met de negen agrarische ondernemers en met de tien experts gesproken over de oorzaken als er niet wordt losgelaten. Het gaat hierbij om dezelfde geïnterviewden zoals benoemd in de vorige paragraaf. Van de negen geïnterviewde agrarische ondernemers zijn er vijf opvolger en vier overdrager. Hierdoor is inzicht verkregen in verschillende perspectieven met betrekking tot de oorzaken van het niet loslaten. Ook is er met Paletti Growers gediscussieerd over de oorzaken. Echter, in het plan van aanpak stond de groepsdiscussie met Paletti Growers niet vermeld voor het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag. Vanwege een paar redenen is ervoor gekozen om

toch af te wijken van het plan van aanpak. Zo zorgen de uitkomsten van de groepsdiscussie voor een bredere blik en kunnen de uitkomsten van de groepsdiscussie bovendien dienen als controle voor eerder gevonden informatie.

§2.3 Derde onderzoeksvraag

De derde onderzoeksvraag gaat over de gevolgen als het agrarisch ondernemerschap niet wordt losgelaten. Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag zijn een aantal literatuurstudies uitgevoerd. Deze literatuurstudies geven inzicht in de gevolgen voor het agrarisch bedrijf en de emotionele gevolgen voor de overdrager, de opvolger en de rest van het gezin. Ook is er in de diepte-interviews met de negen agrarische ondernemers en met de tien experts gesproken over de gevolgen als er niet wordt losgelaten. Dit zijn dezelfde geïnterviewden zoals in de eerste paragraaf benoemd. Verder is er tijdens de groepsdiscussie met Paletti Growers ingegaan op de gevolgen. De groepsdiscussie is een afwijking ten opzichte van het plan van aanpak. In het plan van aanpak stond namelijk niet vermeld dat de groepsdiscussie zou bijdragen aan het antwoord op de derde onderzoeksvraag. Hier is toch voor gekozen, omdat de uitkomsten van de groepsdiscussie kunnen zorgen voor nieuwe inzichten en daarnaast kunnen de uitkomsten van de groepsdiscussie worden gebruikt als controle voor de informatie die eerder is gevonden.

§2.4 Vierde onderzoeksvraag

De vierde en tevens de laatste onderzoeksvraag gaat in op de mogelijkheden om het loslaten van het agrarisch ondernemerschap te vereenvoudigen. Er zijn, voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag, verschillende literatuurstudies uitgevoerd. Mogelijkheden om het loslaten te vereenvoudigen, succesfactoren bij oude familiebedrijven en loslaten in andere sectoren zijn onderwerpen die met behulp van de literatuur zijn onderzocht. Daarnaast is er tijdens diepte-interviews ingegaan op de mogelijkheden om het loslaten te vereenvoudigen. Deze diepte-interviews zijn afgenomen met negen agrarische ondernemers en met tien experts, zoals beschreven in de eerste paragraaf. Ook zijn er diepte-interviews afgenomen met vier ondernemers die actief zijn buiten de primaire agrarische sector. Het gaat hierbij om één overdrager en één opvolger in de hallenbouw en één overdrager en één opvolger in de mechanisatie. De uitwerkingen van deze diepte-interviews staan in de bijlagen 22, 23, 24 en 25 en de bijbehorende analysematrix is samen met de uitwerkingen van de agrarische ondernemers verwerkt in bijlage 10. Tot slot is er gedurende de groepsdiscussie met Paletti Growers gediscussieerd over mogelijkheden om het loslaten te vereenvoudigen. Deze onderzoeksvraag is beantwoord op dezelfde wijze zoals beschreven in het plan van aanpak.

§2.5 Workshop

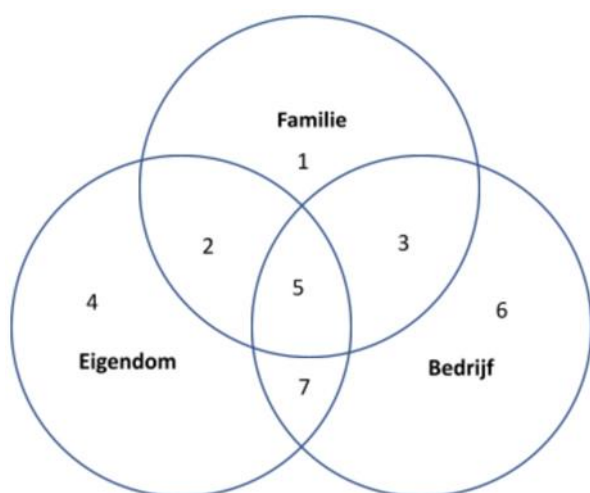
Er is tenslotte een workshop ontwikkeld over het onderwerp loslaten voor de Expeditiedag Bedrijfsopvolging. Deze workshop is voor een deel gebruikt als onderzoeksmethode. Immers, onderdeel van de workshop is een groepsdiscussie. Tijdens de Expeditiedag Bedrijfsopvolging is de workshop een aantal keer gegeven. Hierdoor hebben er meerdere groepsdiscussies plaatsgevonden. De belangrijkste uitwerkingen van deze groepsdiscussies staan in het achtste hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt de ontwikkelde workshop ook verder toegelicht. Er is voor gekozen om de groepsdiscussies van de ontwikkelde workshop pas in het achtste hoofdstuk te benoemen en uit te werken, omdat de informatie uit de workshop later is verkregen dan de informatie uit alle andere onderzoeksmethoden.

Hoofdstuk 3: Loslaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het loslaten. Als eerste wordt het driecirkelmodel beschreven. Het model geeft de dynamiek in een familiebedrijf weer. Deze dynamiek heeft invloed op het proces van loslaten. Daarna volgt een toelichting op het loslaten in de agrarische sector. Verder is het onderwerp loslaten opgedeeld in vier thema's: vertrouwen, emoties, management en sociaal contact. Deze thema's worden in dit hoofdstuk uitgelegd. De thema's komen vervolgens ook in de volgende hoofdstukken terug. Ter afronding van het hoofdstuk volgt een conclusie.

§3.1 Driecirkelmodel

Een (agrarisch) familiebedrijf is een bedrijf dat voor het grootste deel door één familie wordt beheerd (Van der Hoff, sd). Ongeveer zeventig procent van alle bedrijven in Nederland is een familiebedrijf. In de agrarische sector is het aandeel familiebedrijven hoger, namelijk 92 procent (FSP, 2020). De besluitvorming in een (agrarisch) familiebedrijf verloopt doorgaans op een andere wijze dan bij niet-familiebedrijven. Dit komt doordat familieleden in een (agrarisch) familiebedrijf naast een zakelijke relatie ook een persoonlijke relatie met elkaar hebben. Hierdoor vervult een familielid vaak meerdere rollen in een (agrarisch) familiebedrijf (Melkvee, 2020). Deze verschillende rollen maken een (agrarisch) familiebedrijf complex. Om de dynamiek in een familiebedrijf inzichtelijk te maken, hebben Tagiuri en Davis in 1982 het driecirkelmodel ontwikkeld (Familie en vermogen in bedrijf). Het driecirkelmodel bestaat uit drie systemen: het familiesysteem, het eigendomssysteem en het bedrijfssysteem. Hierbij is het familiesysteem gericht op de familieleden, het eigendomssysteem is gericht op de eigenaren van het familiebedrijf en het bedrijfssysteem is gericht de personen die werkzaam zijn in het familiebedrijf (ProMissie, 2020). De benoemde systemen kunnen onafhankelijk van elkaar worden gezien, maar overlappen elkaar ook. Dit betekent dat elk van de drie systemen een eigen dynamiek heeft en dat de drie systemen daarnaast een gezamenlijke dynamiek hebben (Familie en vermogen in bedrijf). In onderstaand figuur wordt het driecirkelmodel weergegeven. De nummers in het figuur tonen de posities binnen het driecirkelmodel aan. Iedere betrokkene bij het (agrarisch) familiebedrijf kan op één van de zeven posities worden geplaatst (Accountancy Vanmorgen, 2019). De tabel naast het figuur definieert de diverse posities. Uit de tabel blijkt dat een positie meerdere rollen kan bevatten. De positie met de meeste rollen is positienummer vijf. Op deze positie komen de drie systemen van het driecirkelmodel dan ook samen.



Figuur 3.1
Het driecirkelmodel (Care IS, 2021)

Tabel 3.1
De posities in het driecirkelmodel (Care IS, 2021)

1	Familielid
2	Familielid en eigenaar
3	Familielid en werkzaam in het bedrijf
4	Eigenaar
5	Familielid, eigenaar en werkzaam in het bedrijf
6	Werkzaam in het bedrijf
7	Eigenaar en werkzaam in het bedrijf

In het geval van (agrarische) bedrijfsovername zullen de betrokkenen bij het (agrarisch) familiebedrijf van positie veranderen. Voordat een (agrarisch) familiebedrijf daadwerkelijk wordt overgedragen, vindt eerst een fase plaats

waarin wordt samengewerkt. Dit is een samenwerking tussen de overdrager en de opvolger. Zowel de overdrager als de opvolger neemt dan positienummer vijf in. Na de samenwerkingsfase zal de overdrager een stapje terugdoen. De overdrager zal dan niet langer positienummer vijf innemen. Welke positie de overdrager na de bedrijfsovername in gaat nemen, verschilt per bedrijfsovername. Uiteindelijk zal de overdrager teruggaan naar positienummer één. Het aantal rollen dat de overdrager had, zal hierdoor afnemen. Aan de andere kant zal de opvolger juist meer verantwoordelijkheid krijgen en daardoor ook meer rollen gaan vervullen. Ook de partner van de overdrager en de partner van de opvolger zullen mogelijk van positie veranderen. Deze veranderingen hebben betrekking op het eigendomssysteem en het bedrijfssysteem. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de partner van de overdrager niet langer eigenaar zal zijn van het (agrarisch) familiebedrijf en niet langer werkzaam zal zijn in het (agrarisch) familiebedrijf. Beide rollen kunnen worden overgenomen door de partner van de opvolger.

§3.2 Agrarische sector

§3.2.1 Definitie van loslaten

Tijdens het onderzoek gaat het grotendeels over drie partijen: de experts, de overdragers en de opvolgers. Deze drie partijen hebben allemaal een verschillende andere rol in het agrarisch bedrijf. Hierdoor heeft iedere partij een andere visie op het loslaten.

Er zijn verschillende definities van loslaten naar voren gekomen tijdens dit onderzoek. Ieder persoon is anders en dat betekent ook dat iedereen een eigen definitie heeft van loslaten.

De experts omschrijven loslaten als het opnieuw vinden van jezelf. Weten wie je bent nadat je het bedrijf hebt overgedragen. Dorine de Zwaan beschouwt het loslaten als ‘de mate waarin iemand iets van zichzelf heeft verinnerlijkt’. Iemand is de boerderij en ziet zichzelf als boer (Zwaan, 2022). Wanneer dit wegvalt, valt er een heel groot deel van deze persoon weg. Deze persoon moet dan opnieuw gaan uitvinden wie hij of zij is zonder deze boerderij (Hogenkamp, 2022). Loslaten heeft ook te maken met nalatenschap. De overdrager moet hebben nagedacht over wat hi of zij wil gaan nalaten (Hoogeboom, 2022). Naast het stuk zelfreflectie en nalatenschap speelt ook vertrouwen een belangrijke rol bij het loslaten volgens de experts. De overdrager moet vertrouwen hebben in de opvolger en accepteren dat er fouten gemaakt gaan worden. Wanneer de overdrager vertrouwen heeft in de opvolger is het makkelijker om los te laten (Zwaan, 2022).

Volgens één overdrager heeft loslaten te maken met de touwtjes in handen hebben. Wil iemand loslaten, dan moet je niet meer zelf de touwtjes in handen hebben. Ook geeft de overdrager aan dat iemand nog niet is opgevolgd, als diegene de baas wil blijven over de portemonnee (Overdrager-varkenshouderij, 2022). Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat meerdere overdragers vertrouwen belangrijk vinden. Ze gaven aan dat ze dankzij het vertrouwen wat ze hadden in de opvolger beter konden loslaten. Naast vertrouwen was ook de rust die ze kregen na de bedrijfsovername een belangrijk punt. Meerdere overdragers gaven aan dankzij het loslaten meer rust te ervaren, omdat ze nu geen hoofdverantwoordelijke meer zijn.

Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat de opvolgers anders kijken naar het loslaten dan de overdragers. Eén van de opvolgers vindt het vormen van een mening, vragen stellen en weten waarom je tot een conclusie komt belangrijk. De uitkomst maakt voor hem niet uit, zolang er maar tijdens het hele bedrijfsovernameproces is gediscussieerd (Opvolger-varkenshouderij, 2022). Meerdere opvolgers geven aan dat loslaten voor hen niet betekent dat de overdrager het bedrijf helemaal moet loslaten. Uit de interviews blijkt namelijk dat de meerderheid van de overdragers nog regelmatig op het bedrijf komt en meewerkt met de dagelijkse werkzaamheden. Beide partijen geven aan hier veel waarde aan te hechten.

§3.2.2 Loslaten in de agrarische sector

De agrarische sector bestaat grotendeels, zoals beschreven in de vorige paragraaf, uit familiebedrijven. Hierbij heeft het agrarisch bedrijf invloed op de familie en heeft de familie invloed op het agrarisch bedrijf. Het leven van de agrarische families wordt bijvoorbeeld beïnvloed door het ritme van het agrarisch bedrijf. Zo laat de natuur zich niet sturen en gaat de zorg voor de gewassen en/of de dieren altijd door. Het wonen en het werken is voor vele agrarische families bovendien op dezelfde plek. Dit zorgt ervoor dat de betrokkenheid van de familieleden bij het agrarisch bedrijf groot is. Daarnaast heeft het ritme van de generaties binnen de familie invloed op het agrarisch bedrijf. Nieuwe generaties dienen zich aan en oude generaties doen (gedwongen) een stapje terug. De bedrijfsovername van een agrarisch bedrijf omvat zowel een continuering als een breuk. Immers, het agrarisch bedrijf wordt voorgezet door de nieuwe generatie maar de oude generatie breekt in bepaalde mate met het agrarisch bedrijf. Afscheid nemen en vooral loslaten zijn dan ook belangrijke thema's voor de oude generatie van het agrarisch familiebedrijf (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015). Het loslaten van het agrarisch bedrijf blijkt niet altijd eenvoudig voor de oude generatie. Dit komt onder andere doordat veel stoppende agrarische ondernemers niet goed weten wat te doen nadat het agrarisch bedrijf is overgedragen. Het boerenleven is een bepaalde manier van leven. Er zal een andere draai moeten worden gegeven aan deze levensstijl (Welink, 2019). De vraag is op welke manier. Volgens agrarisch coach Paulien Hogenkamp zijn veel mensen angstig voor verandering. Veel agrarische ondernemers, met name oudere agrarische ondernemers, komen zelden van het erf af (Hogenkamp, 2022). Ook hebben de agrarische ondernemers vaak een sociaal leven opgebouwd om en rondom het agrarisch bedrijf heen. Er zijn niet veel sociale contacten buiten het bedrijf om en er is daardoor angst om in een zwart gat te vallen. Verder stellen veel agrarisch ondernemers zich op emotioneel vlak gesloten op. Deze houding maakt het afscheid nemen en het loslaten niet gemakkelijker. Op het moment dat er daadwerkelijk afscheid wordt genomen vanwege de overdracht, wordt niet vaak bij het afscheid van de stoppende agrarische ondernemer stilgestaan. Niet alleen binnen agrarische families wordt hier onvoldoende bij stilgestaan. Ook externe partijen die zich bezighouden met het regelen van de bedrijfsovername laten de thema's afscheid nemen en loslaten vaak onderbelicht. Een agrarische bedrijfsovername is vaak al complex genoeg en daardoor wordt er vooral tijd besteed aan het bedrijfsmatige deel van de bedrijfsovername (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015).

§3.3 Thema's

§3.3.1 Vertrouwen

Het eerste thema is vertrouwen. Uit diverse bronnen blijkt dat vertrouwen een erg belangrijk onderdeel is bij het loslaten binnen een agrarisch bedrijf, maar ook buiten deze sector. Vertrouwen tussen overdrager en opvolger is van groot belang, aldus Dik Veefkind van Agrocoach (Veefkind, 2016). Negentig tot 95 procent van de bedrijfsovernames vindt binnen de familie plaats. De overdrager vraagt zich vaak af of de opvolger voldoende capaciteiten heeft om het bedrijf in de toekomst voort te zetten. Het is allereerst aan de opvolger zelf om te beoordelen of die over genoeg ondernemerskwaliteiten beschikt. Daarna is het de taak van de overdrager om te beoordelen of de opvolger over genoeg ondernemerskwaliteiten beschikt. Deze vraag is ook van belang als er meerdere potentiële opvolgers zijn. Adviseurs die gespecialiseerd zijn in bedrijfsovernames kunnen ondersteuning bieden aan de agrarische ondernemer tijdens een bedrijfsovername. Deze adviseurs hebben bedrijfskundige inzichten en ervaring met het coachen van ondernemers (Van der Heijden, 2021).

Daarnaast dient er vertrouwen te zijn in het agrarisch bedrijf. Vertrouwen in het bedrijf zal zorgen voor een eenvoudiger overnameproces (NU.nl, 2016). Belangrijke onderwerpen hierbij zijn de omvang, de sector en de locatie van het agrarisch bedrijf. Een te klein agrarisch bedrijf, zal moeite hebben om aan de financieringsvoorwaarden te voldoen. Ook de sector is van belang. Zijn er bijvoorbeeld genoeg ondernemingsmogelijkheden, is het financieel

interessant en is er voldoende draagvlak binnen de maatschappij? Dat zijn allemaal mogelijke vragen die van toepassing zijn (Van der Heijden, 2021).

Om vertrouwen te creëren is communicatie van groot belang. Bij agrarische bedrijven komen wonen en werken samen. Soms komen de problemen dan ook in familiesfeer terecht. Daarom is goed communiceren belangrijk. Iedereen begrijpt elkaar beter, vertrouwt elkaar en heeft dezelfde visie (Veefkind, 2016).

§3.3.2 Emoties

Naast vertrouwen komen er ook emoties naar boven bij een bedrijfsovername. Meestal hebben de financiën de grootste prioriteit bij een bedrijfsovername. Echter, ook emoties kunnen ervoor zorgen dat een bedrijfsovername niet doorgaat. Sterker nog, slechts vijf procent van de bedrijfsovernames mislukt met als oorzaak de financiën. Bij de andere 95 procent is de oorzaak relationeel, emotioneel of communicatief (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Meestal voelen de niet-opvolgers, zoals broer of zus, zich nog erg betrokken bij het ouderlijk bedrijf. Dit is namelijk de plek waar ze zijn opgegroeid. Ook hier heeft het er mee te maken dat het agrarische bedrijf naast de zakelijke verhouding ook een familiale verhouding heeft. Van Werven geeft hiermee aan dat er een verband bestaat tussen psychologisch eigendom, het gevoel van eigenaarschap en het formele eigendom op papier. Het is belangrijk dat de niet-opvolgers de gunfactor hebben richting de opvolgers. Iedereen van het gezin betrekken bij de gesprekken over de bedrijfsovername is hierbij een goede oplossing (Seidel, Smit, & Wouda, 2021).

Het groter worden van de agrarische bedrijven en de financiële waarde, zorgt voor een moeilijkere gunfactor van de niet-opvolgers (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Als iemand van de aangehuwde kant het familiebedrijf wil overnemen, kan dit voor weerstand zorgen. Dit betreft namelijk het psychologische eigendom van de andere betrokkenen (Fambizz, 2018).

Daarnaast speelt de schoonfamilie een belangrijk rol bij het thema emotie. Meestal komen wonen en werken samen en tijdens het eten wordt er al snel over het bedrijf gesproken. De partner van de ondernemer wil ook wel eens over iets anders praten en kan dit als vervelend ervaren.

Ook dat de overdrager heel lang op het bedrijf blijft wonen zorgt voor belemmering. Vaak is het voor de aangehuwde kant onaangenaam dat de overdrager constant een oog heeft op het bedrijf en dus ook op het privéleven. Ook kan het voorkomen dat de overdrager nog zomaar het huis binnenloopt van de opvolger en zijn gezin. Dit is onprettig voor de aangehuwde kant. Daarnaast geeft het aan dat de overdrager het bedrijf emotioneel nog niet heeft overgedragen (Fambizz, 2018).

Verder zijn de overdragers de 'erfverlaters'. Als het dan zover is dat ze ergens anders moeten gaan wonen, dan kan dit hard aankomen. Hier wordt vaak te makkelijk over gedacht en het heeft een emotionele impact op de overdrager. Meestal krijgen ze pas heel laat in het opvolgingstraject het besefmoment dat ze hun grond moeten verlaten (Seidel, Smit, & Wouda, 2021).

Onderwerpen zoals grote bedragen, verschillende generaties en familieleden en de toekomst van de agrarische sector geven veel onzekerheden en een extra investeringsdruk voor verdere verduurzaming (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Families zijn zich vaak onvoldoende bewust van de complexiteit van bedrijfsovername.

§3.3.3 Management

De opvolgende generatie heeft in deze tijd veelal een goede opleiding gevolgd en heeft zich al breder georiënteerd door te gaan werken bij derden. Ze hebben een goed beeld gevormd van wat voor hen het ideale bedrijf is. Past het huidige bedrijf binnen hun toekomstplaatje, dan kan er doorontwikkeld worden en zijn er geen grote aanpassingen nodig. Het kan ook zijn dat de bedrijfsopvolger andere ideeën heeft over de toekomst van het bedrijf dan de stakende

generatie. Dit vraagt om een nieuwe strategie. De vraag is dan in hoeverre de ouders kunnen meedenken en aanpassen aan de nieuwe strategie. Het kan zijn dat er flink geïnvesteerd moet worden, met het gevolg een extra financiering. Worden de ouders en opvolger het niet eens, dan kan het bedrijf zich niet doorontwikkelen naar de wensen van de opvolger en kan de continuïteit van het bedrijf in gevaar komen (De Bresser).

Tijdens een bedrijfsovername veranderen de rollen in het bedrijf. De management rollen veranderen, de opvolger wordt nu de eigenaar van het bedrijf en heeft nu de meeste verantwoordelijkheid. De overdrager krijgt misschien een andere rol in het bedrijf of er wordt besloten dat hij of zij er helemaal niet meer gaat werken op het bedrijf. Het is belangrijk dat er wordt gepraat over ieders belangen en rollen in het opvolgingsproces. De rollen en belangen in familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door de overlap van belangen en rollen tussen bedrijf en familie. Om dit duidelijker te maken wordt er gebruik gemaakt van het driecirkelmodel. Dit model wordt eerder uitgelegd in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

§3.3.4 Sociaal contact

Het sociale aspect heeft een grote invloed op het leven van een agrarische ondernemer. Een agrarisch bedrijf is vaak de essentie van het leven, dat zich voor een groot deel rond het bedrijf afspeelt. De erfbetreders waarmee de agrarische ondernemer te maken heeft vormen allemaal een onderdeel van het sociale leven. Wie zijn bedrijf verkoopt, verliest ook dat sociale leven. Wordt het bedrijf overgedragen aan een opvolger die in de familie zit, dan gaat dit proces geleidelijk aan (Rabobank, sd). Een grote verandering zoals een bedrijfsovername is belangrijk voor de erfbetreders om te weten. Deze erfbetreders kunnen zijn, klanten, leveranciers en werknemers. De overdrager is namelijk niet meer het aanspreekpunt en hier moet de erfbetreder rekening mee houden (Familie en vermogen in bedrijf). De woonsituatie heeft ook invloed op de sociale contacten van een agrarische ondernemer. Een agrarische ondernemer die woont en werkt op zijn bedrijf, heeft minder kans om sociale contacten te ontmoeten buiten het bedrijf (Weerkamp & Zeinstra, Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven, 2015).

Het overdragen van het bedrijf kan zorgen voor een plotselinge leegte die een overdrager ervaart. Voor die leegte kan zowel de overdrager als de levenspartner bang zijn. Wanneer de levenspartner niet meewerkt in het bedrijf, heeft zij een eigen leven opgebouwd. De levens van de levenspartner en haar man lopen langs elkaar, maar dat gaat veranderen wanneer het bedrijf wordt overgedragen. De ondernemer en de levenspartner zullen vanaf dat moment meer tijd met elkaar gaan doorbrengen. Dit kan zorgen voor spanningen en aanpassingen. Het kan ook andersom zijn. De levenspartner speelt een grote rol in het bedrijf en wanneer het bedrijf wordt overgedragen valt ook een stukje van haar identiteit weg (Lambrecht & Lievens, 2006). Deze angst van de levenspartner en overdrager voor het zwarte gat kan zorgen voor uitstel van de bedrijfsovername. Er worden dan excuses bedacht zoals, 'Mijn kinderen zijn er nog niet klaar voor', 'Het is op dit moment een slechte markt, ik moet nog even aanblijven' of 'Voor de financiering van mijn oude dag brengt het bedrijf nog niet genoeg op, ik werk nog een jaartje door' (Snijders, 2015).

§3.4 Conclusie

Het drie-cirkelmodel laat zien dat er verschillende rollen in een familiebedrijf zijn. Deze rollen lopen door elkaar heen en een persoon vervult vaak tegelijkertijd meerder rollen. De overdragers, opvolgers en erfbetreders vervullen allemaal een andere rol in het bedrijf en hebben een andere definitie van loslaten. Loslaten is herkenbaar in de agrarische sector omdat wonen en werken sterk met elkaar verweven zijn.

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van vier thema's. Deze thema's zijn, vertrouwen, emoties, management en sociaal contact. Het is van grootst belang dat er vertrouwen is tussen de overdrager en de opvolger. Door middel van communicatie is dit vertrouwen te verkrijgen. Een bedrijfsovername is een emotioneel proces en dat geldt voor de overdrager en opvolger, maar ook voor andere kinderen. Het is een familieproces en iedereen moet daarin betrokken worden. Wanneer de bedrijfsovername heeft plaatsgevonden kan het voorkomen dat de opvolgende

generatie een andere weg wil inslaan met het bedrijf. Dit kan lastig zijn voor de overdragende generatie en het is belangrijk dat elkaars ideeën naar elkaar worden uitgesproken om ruzies te voorkomen. De agrarische ondernemer heeft rondom het bedrijf een sociaal leven opgebouwd. Denk hierbij aan adviseurs en dierenartsen die wekelijks op het bedrijf komen. Dit sociaal leven valt weg als het bedrijf wordt overgedragen. Dit kan voor de overdrager zorgen voor een plotselinge leegte.

Hoofdstuk 4: Oorzaken van niet loslaten

Dit hoofdstuk gaat in op de oorzaken als het ondernemerschap niet wordt losgelaten. De oorzaken worden aan de hand van de vier thema's toegelicht. Daarnaast zijn er enkele oorzaken die niet onder een specifiek thema vallen. Deze oorzaken worden in een aparte paragraaf beschreven. Het hoofdstuk wordt middels een conclusie afgesloten.

§4.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk onderdeel in het overnameproces. Geen vertrouwen is één van de belangrijkste oorzaak waarom een overdrager niet loslaat. Dit kan zijn doordat de overdrager ziet dat de overnemer er niet bekwaam genoeg voor is (Dekkers, 2022). Dan is het ook verstandiger om niet aan het overnameproces te beginnen (Overdrager-varkenshouderij, 2022).

De overnemer niet vertrouwen komt mede door het verschillend denken tussen generaties (Zwaan, 2022). Voorheen dacht men anders hoe de landbouw moest werken dan hedendaags. Wanneer de overnemer komt met grote ideeën die totaal anders in de overdrager zijn denkbeeld is, dan gaat het vertrouwen drastisch omlaag. Als ze die ideeën ook nog willen doorduwen, dan beschadigen ze het respect naar de overdrager (Jansze, 2022). Als er geen empathie is voor elkaar, dan is dat tevens een belangrijke oorzaak voor het niet loslaten.

Ook het pensioen werkt mee als oorzaak voor het geen vertrouwen hebben in de opvolger. Als de opvolger met grote ideeën komt die financieel flink impact hebben schrikt dat de overdrager af. De overdrager wil zeker zijn van een pensioen en door die ideeën kan het pensioen in gevaar komen (Prent, 2022).

De overdrager wil de overnemer van fouten behoeden (Dekkers, 2022). Dit is vanzelfsprekend, aangezien het bedrijf met hart en ziel is opgebouwd en er veel passie in zit. Geen fouten toelaten is daarom mede een belangrijke oorzaak voor het niet loslaten van het agrarisch bedrijf.

Communicatie is belangrijk voor het vertrouwen te winnen. Door niet met alle betrokken in gesprek te gaan zal het vertrouwen verwaarlozen (Hoogeboom, 2022). Op een onaangename manier zoals schreeuwen te communiceren werkt ook niet mee aan het vertrouwen (Jansze, 2022).

Naast bovenstaande gebeurtenissen is de overdrager ook bang om in gesprek te gaan met de gehele familie. De overdrager denkt dan voornamelijk dat er negatieve reacties of complexe vraagstukken zullen komen. Daarnaast wil de overdrager geen ruzie in de familie en is dat mede een reden om het gesprek te mijden en het niet loslaten van het (agrarisch) bedrijf (Prent, 2022).

§4.2 Emoties

§4.2.1 Identiteit

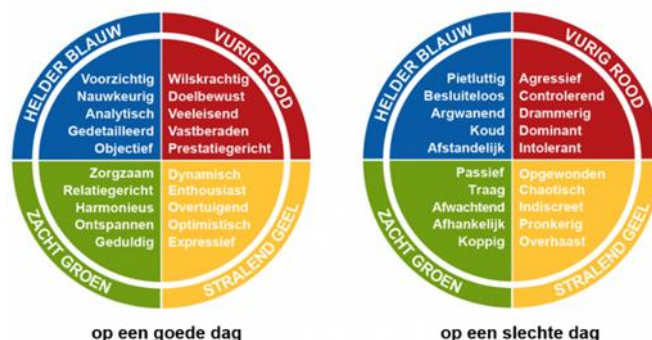
Veel ondernemers, ook buiten de agrarische sector, identificeren zichzelf met hun bedrijf. Dit komt doordat deze (agrarisch) ondernemers in grote mate met hun bedrijf zijn vergroeid (Advisor Coach, sd). Het meeste moeite met het loslaten van het ondernemerschap hebben dan ook de (agrarische) ondernemers die zichzelf hierin herkennen. Loslaten voelt voor hen een beetje als sterven (Reinders, 2022). Deze (agrarische) ondernemers verliezen op het moment van loslaten als het ware hun identiteit. Veel (agrarische) overdragers hebben door de jaren heen aanzien opgebouwd (Sanders, 2022). Dit valt weg. Anderzijds kan het loslaten van het ondernemerschap ook worden ervaren als een identiteitscrisis. In het geval van een (agrarisch) familiebedrijf dat wordt overgedragen, neemt het kind als

het ware de identiteit van zijn of haar ouders over. Zo neemt het kind de taken binnen het (agrarisch) bedrijf over van de ouders en meestal gaat het kind, in de agrarische sector, in het ouderlijk huis wonen (Hogenkamp, 2022).

§4.2.2 Karakter

Het karakter van een overdrager heeft invloed op de mate waarin een overdrager het agrarisch ondernemerschap kan loslaten. Een manier om het karakter van een overdrager te typeren, is met behulp van het IKTO-kleurenprofiel. Dit profiel is ontwikkeld door psycholoog Carl Jung en bestaat uit vier kleuren. Hierbij staat iedere kleur voor een bepaald karakertype (Sanders, 2022). Het figuur hiernaast geeft de vier kleuren van Jung weer. Elk kwadrant in het figuur heeft een kleur. De vier kwadranten ontstaan aan de hand van twee assen. Op de horizontale as kan worden vastgesteld in hoeverre iemand introvert of extravert is. Hoe meer naar links, hoe introverter iemand is. Andersom geldt hoe meer naar rechts, hoe extravert iemand is. Daarnaast kan op de verticale as worden vastgesteld op welke wijze iemand een beslissing neemt: op basis van denken of op basis van voelen. Hoe meer naar boven op de as, hoe meer iemand denkt. Daar staat tegenover hoe meer naar beneden op as, hoe meer iemand voelt (Insights, 2020).

Iedereen maakt gebruik van alle vier kleuren, maar het verschilt per persoon hoeveel iemand van een bepaalde kleur gebruikt. Hierdoor heeft iedere persoon een unieke kleurenmix met één primaire kleur (HRM Allround, sd). Met name dominante personen hebben moeite met het loslaten van het agrarisch ondernemerschap (Prent, 2022). Als er wordt gekeken naar de vier kleuren van Jung hebben deze personen 'vurig rood' als primaire kleur. Dominante personen hebben veelal moeite met het loslaten, omdat deze personen ervan overtuigd zijn dat het agrarisch bedrijf niet zonder hen kan (Prent, 2022). Het daadwerkelijk loslaten van het ondernemerschap is daardoor lastig.



Figuur 4.1
IKTO-kleurenprofiel van Jung (Insights, 2020)

§4.2.3 Zelfreflectie

Ieder mens is verschillend. Het is daarom belangrijk om inzicht te verkrijgen in het eigen gedrag. Zelfreflectie is tweeledig. Aan de ene kant is iemand zich bewust van de impact van zijn of haar gedrag op anderen. Aan de andere kant is iemand zich bewust van de impact van het gedrag van anderen op zichzelf (Stevens, sd). Niet ieder mens, en dus ook niet iedere overdrager, beschikt over zelfreflectie. Zo lijken huidige overdragers over minder zelfreflectie te beschikken dan hun opvolgers (Prent, 2022). Dit komt doordat persoonlijke ontwikkeling tegenwoordig steeds belangrijker wordt, vooral op scholen (Sliedrecht & Sliedrecht). De huidige overdragers zijn echter op een andere manier opgevoed. Doordat veel overdragers over minder zelfreflectie beschikken, hebben deze overdragers in veel gevallen niet door dat zij moeite hebben met het loslaten van het agrarisch ondernemerschap. Het maakt het eenvoudiger als een overdrager wel van zichzelf weet dat hij of zij moeite heeft met loslaten (Hoogeboom, 2022).

§4.2.4 Eigen overname

Overdragers hebben het agrarisch familiebedrijf vaak van hun ouders overgenomen. Deze overdragers hebben daardoor, als opvolger, al eens een bedrijfsovername meegemaakt. De eigen overname heeft invloed op het proces van loslaten. Een overdrager die veel moeite heeft moeten doen om het agrarisch familiebedrijf over te kunnen nemen, kan bijvoorbeeld meer moeite hebben om het agrarisch familiebedrijf los te laten (Folkerts, 2022). In veel gevallen is de eigen bedrijfsovername dan ook een voorbeeld geweest hoe een bedrijfsoverdracht niet moet verlopen. Juist doordat een overdrager de sterke wil heeft om de bedrijfsoverdracht niet op dezelfde manier te laten verlopen, gebeurt het wel op dezelfde manier. Iemand creëert dan zijn of haar eigen angst. Het kan daarnaast ook

zijn dat een overdrager precies het tegenovergestelde gaat doen in vergelijking met de eigen overname. Echter, dat is meestal het andere uiterste en werkt daardoor ook niet (Hogenkamp, 2022).

§4.3 Management

§4.3.1 Rollen

Eén van de kenmerken van een familiebedrijf zijn de overlappende rollen. De families die werken in familiebedrijven hebben allemaal hun eigen rol (Hoogeboom, 2022). In een familiebedrijf is de eigenaar misschien ook wel de vader en kan een werknemer ook de dochter zijn. Bij een bedrijfsovername is het vanzelfsprekend dat deze rollen gaan verschuiven. De dochter wordt eigenaar en de overdrager moet afscheid gaan nemen van zijn vorige rol. Nu wordt de overdrager misschien werknemer of wordt er besloten dat hij helemaal geen rol meer krijgt in het bedrijf. Uit de interviews met de agrarische ondernemers is gebleken dat meerdere overdragers een nieuwe rol in het bedrijf kregen en dat zowel de overdragers als opvolger daar geen problemen mee hadden. Echter, geeft een expert aan niet te snel een nieuwe rol te geven aan een overdrager na de bedrijfsoverdracht. Dit is om bemoeienis van de overdrager te voorkomen, met als gevolg een minder risicovol ondernemende opvolger (Prent, 2022).

§4.3.2 Woonsituatie

Op een agrarisch familiebedrijf is wonen en werken nauw met elkaar verweven. De eigenaar van het agrarisch bedrijf woont in de meeste gevallen fysiek op het bedrijf zelf (Echt afscheid nemen bestaat niet, 2016). Dit is bij een bedrijf met levende have bijna vanzelfsprekend. Wonen op het agrarisch bedrijf heeft voordelen, bijvoorbeeld dat je snel ter plaatse bent bij een probleem en dat je zo de stallen in kunt lopen om even te kijken hoe het gaat met die ene zieke koe. Maar het wonen op je bedrijf brengt ook nadelen met zich mee. Doordat een agrarische ondernemer gemakkelijk nog even de stal in kan lopen ben je al snel 24/7 met het werk bezig. Er is geen scheiding meer tussen werk en privé. Wanneer een agrarische bedrijfsovername dichterbij komt, is het van belang om na te denken over de woonsituatie. Waar gaat iedereen na de bedrijfsovername wonen? Het is een abrupte verandering en daar moet over nagedacht worden (Prent, 2022).

Een keuze van de overdrager kan zijn om na de bedrijfsovername op het bedrijf te blijven wonen. De gevolgen hiervan kunnen zijn dat deze overdrager elke dag wordt geconfronteerd met het reilen en zeilen van het agrarisch bedrijf en dat maakt het loslaten moeilijker (Hoogeboom, 2022).

§4.4 Sociaal contact

Wat moet ik met mijn tijd gaan doen als het bedrijf is overgedragen? Dat is de vraag die veel agrarische ondernemers aan zichzelf stellen, voordat een bedrijfsovername heeft plaatsgevonden. Voor veel ondernemers bestaat hun vrije tijd namelijk nog steeds uit ondernemen op het bedrijf en hebben daardoor minder hobby's dan mensen die in loondienst werken. Geen andere vrijetijdsbesteding hebben dan werken op het bedrijf, kan ervoor zorgen dat agrarische ondernemers moeilijker los kunnen laten (Hogenkamp, 2022). Uit één van de interviews is ook naar voren gekomen dat de overdrager meer afleiding had moeten hebben na de bedrijfsovername. Het spanningsveld was dan, volgens de opvolger, niet zo groot geweest (Opvolger-fruitleelt, 2022).

Ondanks dat het bedrijf soms veel vrije tijd van de ondernemer opslokt, zorgt het ook voor een deel van de wekelijkse sociale contacten. Denk hier aan adviseurs, dierenartsen of voerverkopers. Deze erfbetreders komen bij een agrarisch bedrijf regelmatig over de vloer en als ondernemer bouw je hiermee relaties op rondom het werk en het bedrijf. Wanneer de overdrager het bedrijf overdraagt vallen ook deze sociale contacten weg (Echt afscheid nemen bestaat niet, 2016). Zonder deze vrijetijdsbesteding en sociale contacten kan de agrarische ondernemer bang zijn

om in het 'zwarte gat' te vallen na de bedrijfsovername en hierdoor het bedrijfsovernameproces uitstellen. Ondanks de sociale contacten die een agrarische ondernemer opbouwt dankzij het bedrijf, is het werk op het bedrijf soms eenzaam. Een opvolger geeft aan dat hij de sociale contacten wel eens mist, omdat je toch veel alleen bezig bent (Opvolger-akkerbouw, 2022).

§4.5 Algemene oorzaken

Zoals in de vorige paragrafen beschreven, kunnen er verschillende oorzaken van toepassing zijn als het agrarisch ondernemerschap niet wordt losgelaten. Echter, niet alle oorzaken van zijn onder te brengen onder een bepaald thema. In deze paragraaf volgen daarom de oorzaken die niet onder één van de vier thema's vallen. De eerste algemene oorzaak is de regio. Iedere regio is anders. Zo heeft iedere regio een eigen cultuur (Sanders, 2022). In het oosten van Nederland is het bijvoorbeeld gebruikelijk dat meerdere generaties op één boerenerf blijven wonen (Hogenkamp, 2022). Daarnaast is de wijze waarop met elkaar wordt gecommuniceerd in iedere regio anders (Reinders, 2022). Deze verschillen zorgen voor een andere dynamiek in het agrarisch familiebedrijf per regio.

De tweede algemene oorzaak is het geloof. Ten opzichte van andere sectoren is het geloof nog het meeste aanwezig in de agrarische sector. Van oudsher vermengen gezinnen op agrarische bedrijven zich namelijk minder met de maatschappij. Toch vindt er in de agrarische sector steeds meer vermenging met de maatschappij plaats. Dit is voor een groot deel te verklaren door de toenemende automatisering van de agrarische sector (Hogenkamp, 2022). Agrarische families waarin geloof een belangrijke rol speelt, hebben vaak een duidelijke hiërarchie. Het is daardoor lastiger om als opvolgend kind een overdragende ouder aan te spreken op zijn of haar gedrag (Dekkers, 2022).

De derde algemene oorzaak is de grondgebondenheid van een agrarisch bedrijf. Een agrarische familie raakt veelal verknocht aan de plek waar het agrarisch bedrijf zich bevindt. Het gaat dan niet zozeer om de economische waarde van de landbouwgrond, maar vooral om de emotionele waarde van de landbouwgrond. De emotionele waarde is vaak hoog, omdat het niet mogelijk is om precies het betreffende perceel landbouwgrond te verplaatsen. Dit kan er uiteindelijk voor zorgen dat het proces van loslaten voor een overdrager wordt bemoeilijkt (Folkerts, 2022).

De vierde algemene oorzaak is de verdeling van het agrarisch familiebedrijf onder de kinderen. Veel overdragers willen het agrarisch familiebedrijf eerlijk onder alle kinderen verdelen (Prent, 2022). In de agrarische sector is dit echter niet mogelijk. De economische waarde van een agrarisch bedrijf ligt vele malen hoger dan het bedrag dat een opvolger voor een agrarisch bedrijf kan betalen. Hierdoor wordt een groot deel van het agrarisch bedrijf geschonken aan de opvolger (NICO Advocatuur, sd). Dit is ten opzichte van eventuele andere niet-opvolgende kinderen niet eerlijk. Deze eerlijke verdeling kan een reden zijn voor een overdrager om de daadwerkelijke bedrijfsoverdracht uit te stellen en het agrarisch bedrijf dan ook niet los te willen laten (Prent, 2022).

De laatste algemene oorzaak is de gezondheid van een overdrager. Een slechte gezondheid heeft invloed op het proces van loslaten. Op welke manier een slechte gezondheid invloed kan hebben op het loslaten, verschilt per overdrager. Voor de ene overdrager zal een slechte gezondheid ervoor zorgen dat het eenvoudiger wordt om het agrarisch bedrijf los te laten. Een overdrager moet in dat geval gedwongen loslaten (Hoogeboom, 2022). Echter, voor de andere overdrager zal het lastiger worden om het agrarisch bedrijf los te laten. Immers, uit onderzoek van BDO blijkt dat een goede gezondheid een belangrijke voorwaarde is voor een geslaagde rolverandering. Dit is een belangrijke voorwaarde, omdat er meer kan worden genoten van vrije tijd (Echt afscheid nemen bestaat niet, 2016).

§4.6 Conclusie

De oorzaken van het niet loslaten zijn heel breed. Onder vertrouwen spelen de onderwerpen onbekwaamheid van overnemer, geen empathie voor elkaar, ander denkbeeld/ generatie, geen pensioen voor overdrager, geen fouten

toelaten, geen of slechte communicatie en het uitstellen van overnamegesprekken een belangrijke rol. Bij emotie speelt identiteit een rol aangezien de overdrager zich identificeert met het bedrijf en niet daarbuiten. Daarnaast bepaalt het karakter hoe de overdrager het agrarisch ondernemerschap loslaat. Dit kan bekeken worden met de vier kleuren van Jung. Geen zelfreflectie en een moeizame eigen overname van de overdrager kunnen ook bij emotie meespelen als oorzaak. Bij management zijn de overlappende rollen een oorzaak. Te snel een nieuwe rol geven na de bedrijfsovername werkt negatief uit. Daarnaast is de woonsituatie van belang. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer een overdrager op het bedrijf blijft wonen het loslaten moeizamer gaat. Gezondheid speelt ook mee bij management. Zowel een slechte als goed gezondheid kan een oorzaak zijn voor het niet loslaten. Bij sociaal contact spelen ook oorzaken mee. Wanneer de overdrager geen of weinig sociale contacten en hobby's heeft buiten het bedrijf zal die het overnameproces uitstellen. Naast de vier thema's zijn er oorzaken die daar niet ondergebracht kunnen worden. Als eerste is regio een belangrijke oorzaak. Iedere regio heeft namelijk een eigen cultuur wat bijvoorbeeld het wonen en communiceren anders maakt. Als tweede is geloof van belang. Door de duidelijke hiërarchie is het voor de overnemer moeilijk om de overdrager aan te spreken op zijn of haar gedrag. Als derde speelt grondgebondenheid mee. De families zijn vaak verknocht aan de grond en hierbij gaat het vooral om de emotionele waarde van de grond. Als laatste is de eerlijke verdeling onder de kinderen belangrijk. De overdrager wil iedereen eerlijk bedelen. Echter is dit meestal niet mogelijk door de hoge economische waarde. Dit maakt dat de overdrager de daadwerkelijke overdracht uitstelt en het bedrijf niet loslaat.

Hoofdstuk 5: Gevolgen van niet loslaten

De oorzaken van niet loslaten, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, hebben uiteindelijk gevolgen. De gevolgen van niet loslaten, worden in dit hoofdstuk beschreven. Dit wordt gedaan door middel van de vier thema's. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met behulp van een conclusie.

§5.1 Vertrouwen

Als de overdrager het agrarisch bedrijf niet loslaat zijn er diverse gevolgen. Te denken hierbij aan elkaar negeren en ontwijken, ruzie, geen respect en waardering, stress, spanning, vermoeid, psychische klachten of zelfs depressie (Siemes, 2018).

Slechte communicatie onder alle betrokken bij de bedrijfsovername zorgt uiteindelijk voor wantrouwen en irritaties onder elkaar. Vertrouwen is daardoor essentieel tijdens de bedrijfsovername. Er niet de tijd voor nemen en geen afspraken maken over wat je van elkaar verwacht zal het loslaten moeilijker maken. Zo kan wantrouwen, onbegrip en dus vertraging komen (NAJK, sd). Door de vertraging en onenigheid zullen de gesprekken met stakeholders zoals de bank en accountant moeilijker verlopen (Dekkers, 2022).

Er kunnen zelfs familieconflicten ontstaan wanneer er niet goed over de bedrijfsovername is gecommuniceerd (Hogenkamp, 2022). Door gezichtsuitdrukkingen onder elkaar zoals een zucht of wegstaren kan tevens een vervelende sfeer ontstaan (Sanders, 2022).

Daarnaast kan vanuit de overnemer wantrouwen ontstaan naar de overdrager als die het bedrijf niet loslaat. Gedachten als, ben ik niet goed genoeg, ik kan toch niks goed doen en waarom mag ik het bedrijf niet runnen spelen dan vooral (Tacken, 2022). De overdrager zal mede daarom lange tijd alle taken uitvoeren op het bedrijf wat niet gunstig is voor de bedrijfsovername.

Het niet uitspreken van vertrouwen kan wantrouwen versterken (Dekkers, 2022) Het moeilijk loslaten komt mede doordat het regelmatig familiebedrijven zijn met een bestaan van tientallen jaren en met veel toewijding zijn opgebouwd. Daarnaast kan geen respect hebben voor de overdrager het wantrouwen en irritaties versterken (Hofman, 2021).

§5.2 Emoties

De situatie waarin een overdrager het agrarisch familiebedrijf niet kan loslaten of niet wil loslaten, kan invloed hebben op de gehele familie. In eerste instantie ligt de communicatie over bedrijfsopvolging bij de overdrager. Een overdrager heeft immers de bestuurlijke verantwoordelijkheid om te zorgen voor opvolging in het bedrijf. Op het moment dat deze communicatie vanuit de overdrager uitblijft, kan de (potentiële) opvolger het onderwerp bedrijfsopvolging bespreekbaar maken (Reinders, 2022). Dit is echter niet voor iedere (potentiële) opvolger even eenvoudig. In sommige families speelt hiërarchie een belangrijke rol. Het is dan lastig om als kind een ouder aan te spreken op zijn of haar gedrag (Dekkers, 2022). Toch zal een overdrager in veel gevallen al wel hebben nagedacht over de bedrijfsopvolging. Het agrarisch bedrijf en de voortgang daarvan gaat een overdrager namelijk aan het hart. Het daadwerkelijk praten over bedrijfsopvolging kan voor een overdrager lastig zijn, omdat bij de opvolging zowel rationaliteit als emotionaliteit een rol spelen (Bedrijfsopvolging, sd). Doordat gesprekken over bedrijfsopvolging worden uitgesteld, kunnen er in de familie irritaties ontstaan. Niemand weet meer wat er van hem of haar wordt verwacht en niemand weet welke koers het agrarisch bedrijf uiteindelijk moet gaan varen.

§5.3 Management

Naast de gevolgen op het gebied van vertrouwen en emoties zijn er ook gevolgen voor het management van het bedrijf. Want kan het agrarisch bedrijf zelf ook leiden onder een mislukte bedrijfsovername? Uit onderzoek is gebleken van wel. Ook hebben sommige factoren zoals vertrouwen invloed op het management van het agrarisch bedrijf, hier wordt nader toelichting op gegeven. Een van de gevolgen als er niet wordt losgelaten is stilstand van het agrarisch bedrijf.

De overdrager zal bij een familiebedrijfsovername in veel gevallen verbonden blijven met het agrarisch bedrijf. Het kan zijn dat de overdrager de rol van medewerker op zich neemt en enkele dagen in de week aanwezig zal zijn op het agrarisch bedrijf. Het kan ook voorkomen dat de overdrager de rol van adviseur op zich neemt. De opvolger kan de overdrager in dat geval gebruiken als klankbord. Echter, werkt dit niet voor iedere overdrager. Bij de rol van adviseur bestaat namelijk het risico dat de overdrager zich te veel blijft bemoeien met het familiebedrijf. Wanneer de overdrager constant zijn twijfels uit over de beslissingen die genomen worden door de overnemer, ontstaat een gevoel van wantrouwen. De overnemer krijgt het gevoel niet goed genoeg te zijn en trekt zijn eigen beslissingen in twijfel. Dit kan naast conflicten ook leiden tot minder risicovol ondernemen door de overnemer. Grote beslissingen durven niet meer genomen te worden en er wordt meer op het agrarisch bedrijf gepast dan dat er wordt ondernomen. De overnemer heeft geen autonomie en dat is niet de gewenste situatie. Het agrarisch bedrijf blijft stilstaan en de overnemer krijgt niet de kans om zelf te ondernemen. Het agrarisch bedrijf mag op papier overgenomen zijn, maar de eigenaar is in dit geval nog altijd de overdrager (Reinders, 2022).

Hierboven is een situatie beschreven waarbij de overdrager zich teveel blijft bemoeien met het bedrijf. Naast het minder risicovol ondernemen kan er nog een ander gevolg ontstaan. Het kan voorkomen dat de overnemer technische investeringen uitvoert op het bedrijf om de overdrager buiten het bedrijf te houden. Dit kan bijvoorbeeld gps-apparatuur zijn waar de overdrager geen verstand van heeft. Op deze manier probeert de overnemer de overdrager het bedrijf uit te werken (Tacken, 2022).

In het ergste geval kan het ook voorkomen dat er geen bedrijfsovername plaatsvindt. Wanneer de opvolger en overdrager het niet met elkaar eens kunnen worden is er vaak geen andere oplossing dan het bedrijfsovernameproces stop te zetten.

§5.4 Sociaal contact

Een agrarisch bedrijf brengt veel contacten met zich mee. Na de bedrijfsovername zal dit veel minder worden. Wanneer de overdrager het agrarisch bedrijf niet wil loslaten, zal die weinig tot geen sociale contacten buiten het bedrijf opbouwen. Door mede die gebeurtenis zal de overdrager zo lang mogelijk binnen het bedrijf blijven werken (Sanders, 2022). Dit is voor de betreffende groep overdragers een reden om het bedrijf niet over te dragen (Zwaan, 2022). Ze blijven graag doorwerken om zo hun contacten niet kwijt te raken. Eenzaamheid onder agrariërs is een groot thema. Vaak blijft het onbesproken (Veefkind, AgroCoach, 2019). Agrariërs zijn veel met hun bedrijf bezig. Daardoor hechten ze ook waarde aan die contacten en ontbreken er contacten buiten het bedrijf (Reinders, 2022).

Doordat er verleden tijd vergeleken met heden weinig sociaal leven was hebben de vroegere en huidige overdragers een beperkte contactenkring (Tacken, 2022). Te denken hierbij is dat er toen geen social media was zoals Facebook. Daarnaast was er op de opleiding ook geen aandacht voor. De overdragende generatie heeft moeite met de brede vrijetijdsbesteding van de opvolger. Destijds was daar niet zoveel sprake van om veel tijd te spenderen aan feesten en vrienden (Sanders, 2022). Er moest namelijk veel gewerkt worden op het agrarisch bedrijf.

Na de bedrijfsovername verdwijnen snel alle contacten van het bedrijf wat ervoor zorgt dat de overdrager nog geen nieuwe invulling hiervoor heeft (Jansze, 2022). Een overdrager zal weinig contacten buiten het agrarisch bedrijf opbouwen, omdat die op het bedrijf blijft wonen.

Als de overdrager niet wil loslaten en contact blijft houden met de contacten van het bedrijf zal dit ook negatief uitpakken voor de overnemer. De overnemer is hierdoor niet bekend met wat er allemaal speelt op het bedrijf en zijn contactenkring van het bedrijf zal minimaal zijn (Jansze, 2022).

§5.5 Conclusie

Op het moment dat een overdrager het agrarisch familiebedrijf moeilijk loslaat, heeft dit verschillende gevolgen. Een belangrijk gevolg is het ontstaan van familieconflicten. Hierin speelt communicatie een doorslaggevende rol. Er worden bijvoorbeeld geen afspraken gemaakt met betrekking tot de bedrijfsovername. Dit kan door een opvolger worden opgevat als een signaal van wantrouwen en kan een opvolger onzeker maken. Daarnaast is het niet in iedere agrarische familie eenvoudig voor een opvolger om zich uit te spreken over het gedrag van zijn of haar ouders. Ook dit kan leiden tot irritaties in de familie. Een overdrager die het agrarisch bedrijf uiteindelijk overdraagt, kan een gevoel van eenzaamheid ervaren. In veel gevallen zorgde het agrarisch bedrijf voor de sociale contacten van de overdrager. Doordat deze contacten na de bedrijfsoverdracht wegvalt, kan een overdrager vereenzamen. Verder heeft het niet loslaten van een agrarisch bedrijf door een overdrager ook gevolgen voor de ontwikkeling van het agrarisch bedrijf. De ontwikkeling zal namelijk grotendeels stil komen te vallen. Grote beslissingen worden niet meer genomen en daardoor wordt er op het agrarisch bedrijf niet meer echt ondernomen. Uiteindelijk kunnen deze gevolgen er gezamenlijk voor zorgen dat een agrarisch bedrijf helemaal niet meer wordt overgedragen.

Hoofdstuk 6: Mogelijkheden om los te laten

In de twee voorgaande hoofdstukken is ingegaan op de problematieken rondom het niet loslaten. Er zijn echter ook mogelijkheden om het loslaten van het ondernemerschap te vereenvoudigen. Deze mogelijkheden worden in dit hoofdstuk, aan de hand van de vier thema's, toegelicht. Verder gaat de laatste paragraaf in op de communicatie.

§6.1 Vertrouwen

§6.1.1 Verantwoordelijkheid krijgen voor een taak

Als de overdrager vertrouwen heeft in de opvolger zal het loslaten vereenvoudigen. Om het overdragen te vereenvoudigen is het goed om de overnemer alvast een taak te geven. Hierdoor kan de overdrager nog vooral de leiding nemen over het bedrijf en de overnemer krijgt hierdoor ook meer zelfvertrouwen doordat die een verantwoordelijkheid krijgt. Daarnaast zal de overdrager en de familie meer vertrouwen in de overnemer krijgen, omdat die zijn taak indien goed zal doen. Ook zal de familie meer gaan inzien dat de overdrager taken los kan laten en niet alles voor zijn eigen wil houden wat weer goed is voor het vertrouwen. De overdrager zal steeds meer gerust zijn en naarmate de tijd meer taken overdragen (Hogenkamp, 2022). De rollen worden door een takenpakket direct gescheiden wat een goede ontwikkeling is (Prent, 2022).

Bij de geïnterviewde primaire agrarische ondernemers kreeg de overnemer in bijvoorbeeld de melkveehouderij en de akkerbouw alvast een taak. In de melkveehouderij mocht de opvolger jaren voor de bedrijfsovername alvast de fokkerij doen. Dit gaf de overdrager mede vertrouwen dat die er bekwaam genoeg voor is, aangezien de fokkerij verbeterd is en dat was mede een doel (Overdrager-melkveehouderij, 2022). Bij het akkerbouwbedrijf deed de overnemer vroeg voor de overname al de gewasbescherming en kreeg geleidelijk aan meer taken, omdat de overdrager zag dat de overnemer er bekwaam voor is en de gewasbescherming beter is geworden wat bij het bedrijf een doel is (Overdrager-akkerbouw, 2022). Door de overnemer vrijheid te geven, zullen de doelstellingen van de overdrager eerder gehaald worden.

Het geven van taken is belangrijk, want er moet ruimte zijn voor groei, ontwikkeling en fouten maken. Het is namelijk niet nodig dat de opvolger hetzelfde handelt als de overdrager (Sanders, 2022). Als de opvolger fouten maakt, dan leert die ervan en zal het alleen maar beter worden (Zwaan, 2022).

Naast de opvolger vroegtijdig een taak te geven is het ook beter om de overdrager na de bedrijfsovername een taak te geven. De overdrager mee laten helpen na de bedrijfsoverdracht geeft respect en doet het wantrouwen verminderen (Dekkers, 2022). Daarnaast is het in veel gevallen fijn voor de overnemer en maakt het de stap voor de overdrager minder groot (Jansze, 2022). Bij alle geïnterviewde ondernemers in de agrarische- en niet agrarische sector geeft het een positieve ontwikkeling dat de overdrager nog mee mag helpen binnen het bedrijf na de bedrijfsovername. Dit zijn dan nog de kleinere hand- en spandiensten.

§6.1.2 Holding Space methode

Om vertrouwen te winnen naar elkaar blijkt de Holding Space methode effectief. Iemand krijgt daarbij ruimte voor ontwikkeling en daarbij horen fouten en complimenten. De Holding Space methode moet altijd in balans komen. Uiteindelijk gaat het om de vraag waar de overdrager het allemaal voor doet en of het hem lukt om de overnemer tevreden naar voren te duwen (Sanders, 2022).

Heather Plett is de uitvinder van de Holding Space methode. Als iemand succesvol wil veranderen, dan dienen de volgende acht eigenschappen of kenmerken ingebracht te worden (Plett, 2020):

1. Mensen de ruimte geven om hun eigen wijsheid en intuïtie te gebruiken en dat ze het gaan vertrouwen.
2. Mensen alleen de informatie geven die ze aankunnen. Dus niet alle informatie geven doordat je graag wilt delen.
3. Laat mensen in hun kracht. Neem die kracht of macht vooral niet af. Dit noemt men ook wel “empoweren”.
4. Je eigen ego erbuiten laten is belangrijk. Er kan goede raad uit voortkomen, maar ook kramp omdat de ander een andere weg kiest dan jijzelf.
5. Creëer een ruimte waarin degene zich veilig voelt. Daarin mag men fouten maken en zelfs falen.
6. Geef raad en hulp. Doordacht, overwogen en op een nederige bedachtzame manier. Dit kan men ook beschrijven als liefdevol!
7. Creëer een box voor bijvoorbeeld lastige emoties, trauma en angst. Pijnlijke gebeurtenissen uit het verleden die nog niet verwerkt zijn zullen naar voren komen.
8. Het gaat om de blik van de ander. Je moet toelaten dat die bijvoorbeeld andere keuzes, beslissingen en ervaringen heeft dan jij zou wensen of willen.

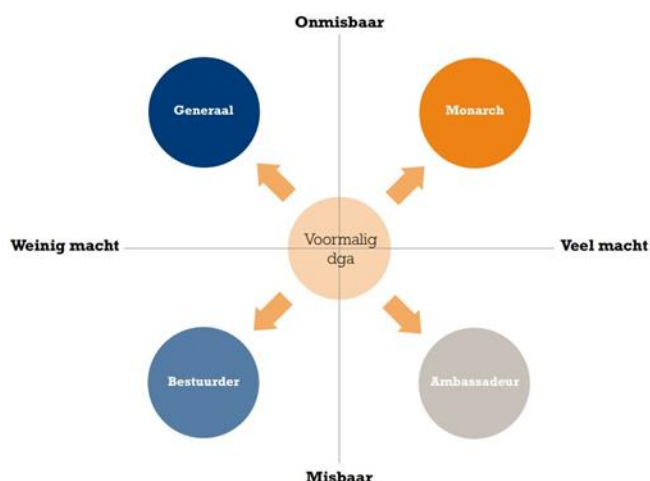
Om deze stappen goed te kunnen uitvoeren, dient volgens Plett iemand zelfbewust en nederig te zijn, jezelf goed te kennen en jezelf opzij kunnen zetten. De schaduwkant van je eigen kan de grootste uitdaging zijn.

§6.2 Emoties

§6.2.1 Exit-stijlen

In het vierde hoofdstuk is aangegeven dat een gebrek aan zelfreflectie invloed kan hebben op het proces van loslaten. Een overdrager heeft niet altijd door dat hij of zij moeite heeft met het loslaten van het (agrarisch) bedrijf. Er bestaan, volgens de onderzoekers Sonnenfeld en Spence, verschillende manieren om een (agrarisch) familiebedrijf los te laten. Dit worden ook wel exit-stijlen genoemd. Hierbij heeft een overdrager die de ene exit-stijl toepast meer moeite om het (agrarisch) familiebedrijf los te laten dan een overdrager die een andere exit-stijl toepast. De exit-stijlen bestaan uit vier persona's: de generaal, de monarch, de bestuurder en de ambassadeur. Ieder van deze persona's laat zodoende het (agrarisch) familiebedrijf op een andere manier los (Dei Capital, 2020). In onderstaand figuur worden de vier exit-stijlen op een schematische wijze weergegeven.

Het meeste moeite met loslaten, hebben de monarchen. Deze groep overdragers identificeert zichzelf met het familiebedrijf. In feite wil deze groep overdragers geen afscheid nemen van het familiebedrijf. Monarchen kunnen daardoor een bedreiging vormen voor het familiebedrijf. In veel gevallen moet deze groep worden gedwongen om het familiebedrijf te verlaten. Een andere groep overdragers die veel moeite heeft om het familiebedrijf los te laten, is de generaals. Deze groep heeft in vergelijking met de monarchen minder macht, maar vindt zichzelf nog wel onmisbaar. Het komt bij generaals regelmatig voor dat zij geen enkele opvolger goed genoeg vinden. Hierdoor ziet deze groep overdragers een reden om zelf de leiderspositie te behouden of opnieuw in te nemen. In tegenstelling tot de monarchen en de generaals staan de ambassadeurs positiever tegenover de bedrijfsopvolging. Ambassadeurs willen, nadat deze groep



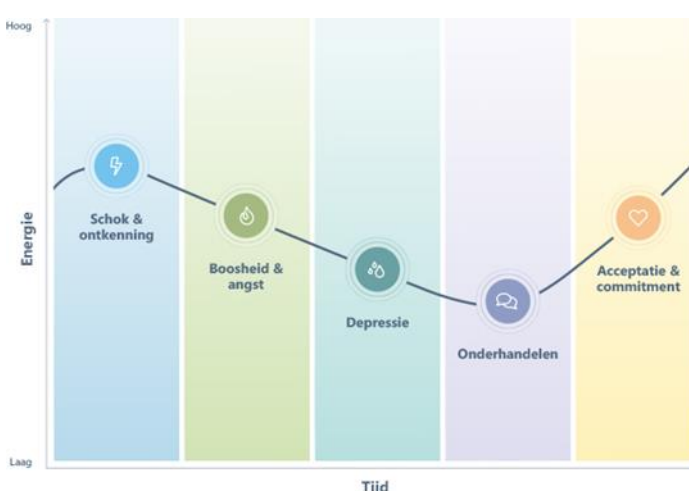
Figuur 6.1
Schematische weergave van de exit-stijlen (Jongkind, 2014)

overdragers het familiebedrijf heeft overgedragen, door middel van een adviserende rol in contact blijven met het familiebedrijf. Daarnaast vertegenwoordigen ambassadeurs het familiebedrijf op een positieve wijze richting de buitenwereld. Tot slot is er een groep overdragers die het familiebedrijf geheel loslaat: de bestuurders. Deze groep overdragers richt zich volledig op nieuwe activiteiten die meestal los staan van het familiebedrijf. Echter, hierdoor ontstaat het risico dat er te weinig tijd wordt besteed aan de overdracht van kennis en ervaring (Jongkind, 2014).

Uit onderzoek van Sonnenfeld en Spence blijkt dat de persona's generaal en monarch het meeste voorkomen in familiebedrijven. Met name de eerste generatie en de tweede generatie van een familiebedrijf kenmerken zich door deze twee persona's. In veel gevallen hebben deze generaties het familiebedrijf opgericht en/of het familiebedrijf flink laten groeien. Deze generaties hebben bovendien een groot deel van hun leven in het familiebedrijf gewerkt (Jongkind, 2014). Doordat veel familiebedrijven niet doorgroeien naar een derde generatie of een hogere generatie komen voornamelijk de generaal en de monarch in familiebedrijven voor (Van Dinther, 2018). Het verkrijgen van inzicht in deze exit-stijlen kan voor een deel het gedrag van een overdrager verklaren. Verder kan een gesprek over de exit-stijlen een overdrager aan het denken zetten en zorgen voor meer zelfreflectie (Tacken, 2022).

§6.2.2 Rouwcurve

Zoals beschreven in het vierde hoofdstuk kan loslaten een beetje voelen als sterven (Reinders, 2022). In dat geval zal een overdrager het verlies van het agrarisch bedrijf moeten verwerken. De rouwcurve van psychiater Elisabeth Kübler-Ross maakt de verschillende emotionele reacties tijdens de rouwverwerking inzichtelijk (Zwaan, 2022). Bij de publicatie van de rouwcurve in 1969 beschreef Kübler-Ross dat de rouwcurve kan worden toegepast in alle situaties van grote veranderingen. Het figuur hiernaast toont de rouwcurve. Hierbij geeft de verticale as in de rouwcurve aan welke emoties mensen doormaken en de horizontale as in de rouwcurve geeft het verloop van tijd aan. Per persoon en per situatie verschilt het in welke mate een bepaalde emotie aanwezig is. Uit het figuur blijkt verder dat rouwverwerking uit vijf fasen bestaat. Echter, de volgorde van de fasen hoeft niet voor iedere persoon hetzelfde te zijn (BOOM Strategie, sd).



Figuur 6.2
Rouwcurve van Kübler-Ross (BOOM Strategie, sd)

Over het algemeen begint rouwverwerking met een schok en ontkenning. Echter, bij het loslaten van een agrarisch bedrijf zal de rouwverwerking beginnen met het besef. Hiermee wordt bedoeld het besef dat een overdrager het agrarisch bedrijf zal moeten loslaten. In deze fase hebben overdragers behoefte aan informatie en tijd om het besef te kunnen verwerken. Als een overdrager zich realiseert dat de overdracht daadwerkelijk plaats gaat vinden, ontstaat het gevoel van angst. Er kunnen dan vragen opkomen, zoals: 'Wat gaat dit voor mij betekenen?' en 'Ben ik niet meer belangrijk?' De angst kan zich vervolgens uiten in boosheid. Luisteren naar een overdrager is dan ook belangrijk in deze fase. Daarna volgt, in de rouwcurve, een fase van depressie. Voor een overdrager betekent deze fase het verlies van aanzien. Zoals benoemd in paragraaf 4.2.1 bouwen veel agrarische overdragers aanzien op. Dit zal na de overdracht wegvallen. Er kan dan een gevoel van somberheid ontstaan. Tijdens deze fase is het van belang om te blijven communiceren. Een overdrager moet het gevoel krijgen erbij te horen. Om uiteindelijk tot acceptatie te komen, volgen gesprekken. In de rouwcurve wordt deze fase aangeduid als onderhandelingsfase. De gesprekken die een overdrager, een opvolger en overige gezinsleden voeren, zullen met name over verwachtingen gaan. Essentieel in deze fase is duidelijkheid naar een overdrager. Tenslotte komt langzaam de acceptatie (BOOM Strategie, sd).

Het proces van rouwverwerking duurt voor de ene overdrager langer dan voor de andere overdrager. Als het gehele proces goed is doorlopen, komt een overdrager aan het einde van het proces hoger uit op de verticale as (Zwaan, 2022). Of het proces van rouwverwerking goed wordt doorlopen, is mede afhankelijk van het gedrag van de omgeving. Per fase verschilt de behoefte van een overdrager. Het is daarom belangrijk dat zowel de omgeving van een overdrager als een overdrager zelf inzicht heeft in de fasen die worden doorlopen tijdens het rouwverwerkingsproces en de bijbehorende behoeften.

§6.3 Management

§6.3.1 Takenpakket

Een meerderheid van de geïnterviewde agrarische ondernemer heeft gekozen voor een geleidelijke bedrijfsovername. Dit betekent dat ze nog dagelijks op het bedrijf aanwezig zijn en dat het aantal werkuren geleidelijk afneemt. Om dit proces goed te laten verlopen is het belangrijk dat zowel opvolger als overdrager weet wat zijn of haar taken inhouden (Prent, 2022). Deze taken kan je onderverdelen in een takenpakket. Het is hierin belangrijk om duidelijk en transparant te zijn en dat is enkel mogelijk door regelmatig overleg. Tijdens deze besprekingen is het van belang om niet alleen praktische zaken te bespreken, maar wissel ook ideeën en visies uit om wederzijds vertrouwen te creëren. Weet een overdrager niet wat zijn of haar taken zijn, dan kan dat stress en wederzijdse frustratie veroorzaken (Echt afscheid nemen bestaat niet, 2016). Met behulp van een takenpakket weet je waar je aan toe bent.

§6.3.2 Woonsituatie

Verhuizen is een drastische maatregel. Iemand moet afscheid nemen van zijn of haar oude, vertrouwde situatie en de oude identiteit die daarmee samenhangt. Iemand is sterk verbonden met zijn woonplaats, zonder het soms te beseffen (Van der Valk & Splinter, 2016). Maar wonen op een agrarisch bedrijf zorgt ervoor dat iemand precies weet wat er speelt en beïnvloedt wordt door de dagelijkse gebeurtenissen (Weerkamp & Zeinstra, Communicatie in agrarische familiebedrijven, 2013).

Uit de interviews met verschillende experts is naar voren gekomen dat verhuizen het loslaten vereenvoudigd. De overdrager wordt op deze manier niet elke dag meer geconfronteerd met het reilen en zeilen van de boerderij. Ook uit de interviews met de opvolgers en overdragers is bevestigd dat verhuizen het loslaten vereenvoudigd. Een meerderheid van de overdragers zijn na de bedrijfsovername verhuist en zijn niet meer woonachtig op het bedrijf. Enkele opvolgers en overdragers geven aan dat het verhuizen heeft meegeholpen in het loslaat proces. Eén opvolger noemde het een gedwongen situatie, maar hierdoor verliep het loslaten wel goed (Opvolger-akkerbouw, 2022). Ook meerdere leden van de Paletti Growers waren het hiermee eens en één persoon gaf zelfs aan niet bij zijn bedrijf te wonen zodat het later makkelijker is met loslaten (Paletti-Growers, 2022).

§6.4 Sociaal contact

§6.4.1 Hobby's

Meerdere experts geven aan dat het hebben van hobby's kan zorgen voor een makkelijker loslaatproces. Het beste is als de agrarische ondernemer vóór de bedrijfsoverdracht hobby's heeft ontwikkeld en daar ook al mee bezig is. Het is belangrijk dat ze weten waar ze, afgezien van het bedrijf, enthousiast van worden (Echt afscheid nemen bestaat niet, 2016).

Niet alle agrarische overdragers die geïnterviewd zijn voor het onderzoek hadden hobby's naast het bedrijf. Meerdere overdragers gaven een aantal uren in de week te werken op het bedrijf en zagen dit als hobby. Toch gaven drie overdragers aan wel hobby's te hebben naast het bedrijf. Uit deze interviews is naar voren gekomen dat ze veel tijd aan deze hobby's besteden en het bedrijf hierdoor makkelijker kunnen loslaten.

Het hebben van een hobby heeft naast het makkelijker loslaten nog een voordeel. Eén agrarische ondernemer geeft aan dat het uitoefenen van je hobby ook voor ontspanning zorgt, je hoeft volgens hem niet altijd met het bedrijf bezig te zijn (Opvolger-varkenshouderij, 2022).

§6.4.2 Sociale contacten buiten het bedrijf

Naast hobby's hebben sociale contacten ook te maken met het loslaten. Er komt een punt dat de erfbetreders voor de opvolger komen en niet meer voor de overdrager. Het langzaam overdragen van deze contacten zorgt ervoor dat de overdrager alvast kan wennen aan de nieuwe situatie. Ook kan de overdrager nadenken over een nieuwe invulling van deze contacten (Jansze, 2022).

Uit de interviews met de experts is naar voren gekomen dat het hebben van sociale contacten naast het bedrijf, zorgt voor makkelijker loslaten. De agrarische ondernemer hoeft namelijk niet bang te zijn om al zijn sociale contacten, na de bedrijfsovername, te verliezen. Op deze manier komt de agrarische ondernemer niet in het 'zwarte gat' terecht. Sociale contacten buiten het bedrijf kunnen makkelijker worden opgebouwd als de agrarische ondernemer van het bedrijf verhuist.

§6.5 Communicatie

Een goede communicatie werkt mee om het loslaten te vereenvoudigen. Luisteren naar de ander is belangrijk, aangezien wat er is, mag er zijn (Hogenkamp, 2022). Dit betekent dat gevoelens uitgesproken mogen worden en iedereen daar toestemming voor heeft.

Er moeten duidelijke afspraken en grenzen gemaakt worden (Reinders, 2022). Door deze te maken komt men niet voor onverwachte gebeurtenissen te staan en wordt onaangename zaken als ruzie en irritatie voorkomen. Verwachtingsmanagement hoort hier ook bij (Sanders, 2022). Dit wil zeggen dat de verwachtingen naar elkaar uitgesproken dienen te worden.

Op tijd beginnen met een duidelijk toekomstplan is mede van belang (Reinders, 2022). Veel agrariërs willen dat het bedrijf zo blijft zoals het was, aldus Sander Thus van het NAJK (NAJK, 2022). Als overdrager en opvolger een samenwerking aangaan, dan moet er op het einde een eigen een gezamenlijk toekomstbeeld zijn. Dit ontbreekt meestal nog bij de bedrijfsovername. Agrariërs dienen op tijd te beginnen met nadenken over de toekomst van het bedrijf. Thus geeft zelf de voorkeur aan 55-jarige leeftijd. Als die het bedrijf verder wil ontwikkelen, dan dient de overdrager samen met de opvolger na te denken over de plannen van het bedrijf (NAJK, 2022).

Zo hebben alle geïnterviewde primaire agrarische bedrijven een toekomstplan opgesteld voor hun eigen. Zo weten iedereen wat er gaat gebeuren binnen het bedrijf en hoeft men niet later te discussiëren als er investeringen gedaan moeten worden. Daarnaast ligt men eerder op hetzelfde denkniveau.

Naast de overdrager en overnemer zijn de overige betrokkenen vooral emotioneel betrokken bij het bedrijf (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Deze dienen bij het overnameproces gehoord te zijn. Zo is de gehele familie beter voorbereid op het proces. Op tijd beginnen met communicatie is meestal onderschat. Bedrijfsovername is een langdurig proces en geen gebeurtenis (Hoogetboom, 2022). Hiervoor dient minimaal zes jaar voor de bedrijfsovername mee begonnen te worden. De gehele familie erbij betrekken is het allerbelangrijkste (Seidel, Smit, & Wouda, 2021). Als de verdeling onder de kinderen geregeld is zal men makkelijker het bedrijf loslaten. Dit dient men in een vroeg stadium te regelen.

Hierbij dient de overdrager, overnemer, partners en broers/zussen bij betrokken te zijn (Sanders, 2022). Doordat de verdeling is geregeld krijgt ieder een rustgevend gevoel en zal het overnameproces soepeler verlopen.

Hoofdstuk 7: Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek is: *‘Met welke hulpmiddelen kan het emotionele proces rondom het overdragen van het ondernemerschap binnen een agrarisch bedrijf worden vereenvoudigd?’*

Om antwoord te kunnen geven aan deze hoofdvraag is eerst gekeken naar loslaten in de agrarische sector. Daar kwam uit dat het driecirkelmodel van belang is binnen een agrarisch bedrijf, omdat er diverse rollen zijn. Er zijn vier thema's gevonden die belangrijk zijn, omdat die telkens terugkomen. Dit zijn:

- Vertrouwen
- Emoties
- Management
- Sociaal contact

Er zijn diverse oorzaken waarom een overdrager het agrarisch ondernemerschap niet wil overdragen. Onder vertrouwen spelen de onderwerpen onbekwaamheid van overnemer, geen empathie voor elkaar, ander denkbeeld/generatie, geen pensioen voor overdrager, geen fouten toelaten, geen of slechte communicatie en het uitstellen van overnamegesprekken een belangrijke rol. Bij de overige drie thema's zijn identiteit, karakter, geen zelfreflectie, moeizame eigen overname, overlappende rollen, woonsituatie, gezondheid en vrijetijdsbesteding van belang. Daarnaast kunnen regio, geloof, emotionele waarde en verdeling onder de kinderen invloed hebben.

Doordat de overdrager niet wil loslaten ontstaan er verschillende gevolgen. Hieronder vallen familieconflicten, irritaties, wantrouwen, stilstaan van het bedrijf en uiteindelijk geen bedrijfsovername.

Uiteindelijk zijn er per thema mogelijkheden gevonden om de dilemma's te voorkomen. Bij vertrouwen is het goed om de overnemer vroegtijdig een taak te geven binnen het bedrijf. Dit versterkt het vertrouwen tussen overdrager en overnemer, omdat de overdrager bijvoorbeeld kan zien dat de overnemer er bekwaam genoeg voor is. Daarnaast is de Holding Space methode van belang. Om succesvol te zijn moeten de acht stappen gebruikt worden.

Het thema emotie kent ook hulpmiddelen. De eerste is de vier exit-stijlen. Deze bestaan uit: de generaal, de monarch, de bestuurder en de ambassadeur. Het loslaten kan vereenvoudigd worden door zelfreflectie toe te passen en in gesprek te gaan welke stijl de overdrager heeft. Naast de exit-stijlen is de Rouwcurve essentieel. Door inzicht verkrijgen in welke stappen er komen tijdens een overnameproces en het in je eigen situatie gebruiken kan het de overdrager en de omgeving helpen bij het overdragen.

Bij management helpt een geleidelijke bedrijfsovername. Daardoor kan de overdrager wennen aan een beginnende nieuwe situatie. Belangrijk is om een takenpakket op te stellen zodat iedereen weet waar zijn verantwoordelijkheid ligt. Naast een geleidelijke bedrijfsovername is het essentieel dat de overdrager niet meer woont op het bedrijf, zodat die niet meer alle gebeurtenissen kan volgen. Dit zorgt ervoor dat de overdrager vervreemd raakt van het bedrijf.

Hobby's en sociale contacten buiten het bedrijf zijn belangrijk bij het thema sociaal contact. Door vroegtijdig te beginnen aan hobby's en sociale contacten buiten het bedrijf zal de overdrager na de bedrijfsovername een goede invulling hebben van zijn tijd die beschikbaar is gekomen. Het zorgt daarnaast voor ontspanning en is afleiding voor het bedrijf.

Goede communicatie blijft belangrijk voor het loslaten. Communicatie is heel breed en er zijn diverse zaken om de communicatie te verbeteren. Luisteren naar de ander, verwachtingsmanagement en duidelijke afspraken en grenzen opstellen zijn nodig om onverwachte zaken en ruzie/irritatie te voorkomen. Een toekomstplan opstellen zorgt ook

voor soepeler overdragen, omdat iedereen dezelfde visie hierdoor krijgt. Daarbij hoort ook dat de verdeling onder de kinderen geregeld moet zijn. Dat zorgt voornamelijk voor rust en vrede bij alle betrokkenen. Op tijd beginnen, minimaal zes jaar van tevoren, met de communicatie over de bedrijfsovername beginnen is hoofdzaak. Essentieel hierbij is om de gehele familie erbij te betrekken, want die zijn er voornamelijk emotioneel bij betrokken en dienen zich gehoord te voelen.

Met de genoemde hulpmiddelen zal het emotionele proces minder ingrijpend zijn en zal het overdragen van het agrarisch ondernemerschap beter verlopen, zodat alle betrokkenen tevreden zijn over de bedrijfsovername.

Hoofdstuk 8: Workshop

In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over die workshop die is ontwikkeld tijdens het onderzoek. Er wordt ingegaan op het doel van het spel, de benodigdheden, uitleg en de werking. Op het einde wordt de informatie die verzameld is tijdens de uitvoering van het spel verder toegelicht.

§8.1 Doel

De workshop heeft twee doelen. Het eerste doel is informatievoorziening voor de deelnemers. Door middel van de workshop gaan de deelnemers nadenken over het onderwerp loslaten en de onderwerpen die ermee te maken hebben. Het tweede doel heeft betrekking op het onderzoek. De deelnemers geven argumenten over hun kaartje omdat ze denken dat het bij een antwoord past. Het kan voorkomen dat dit niet het geval is. Het is voor het onderzoek dan interessant waarom de deelnemer wel denkt dat hij of zij het goede antwoord heeft. Ook was het de bedoeling dat de antwoorden meerdere discussies op gang zouden brengen. Uit deze discussies en antwoorden is informatie verzameld wat in de volgende paragraaf bevindingen verder wordt toegelicht.

§8.2 Benodigdheden

De benodigdheden voor dit spel zijn de zeventien speelkaarten en de puzzel.

§8.3 Uitleg

Tijdens het onderzoek is er een informatief spel over loslaten ontwikkeld. De informatie die tijdens het onderzoek is verkregen, is verwerkt in het spel. De duur van het spel is ongeveer vijftien minuten en er zijn twintig speelkaarten te verdelen. Het maximale aantal deelnemers zijn zeventien mensen.

Het spel bestaat uit drie vragen. De eerste vraag is, waarom is het loslaten van een agrarisch bedrijf lastig? De tweede vraag is, wat zijn de gevolgen als er niet wordt losgelaten? De derde vraag is, wat helpt het loslaten te vereenvoudigen? Op elke vraag kunnen meerdere goede antwoorden worden gegeven en sommige antwoorden komen zelfs dubbel voor.

Aan de hand van het aantal deelnemers worden de speelkaarten verdeeld. Er zijn zeventien speelkaarten te verdelen en elke deelnemer krijgt dus één of meerdere speelkaarten. Op deze speelkaarten staan één of twee woorden. Deze woorden zijn de antwoorden van de drie vragen. Eén antwoord wat op de speelkaart kan staan is bijvoorbeeld, rolverdeling, woonsituatie of sociaal leven. Er is ook een puzzel en deze puzzel geeft antwoord op de vraag, wat is loslaten? Deze puzzel bestaat uit negen grote stukken.

Bij de eerste vraag zijn negen antwoorden goed en deze antwoorden zijn: *rolverdeling, (emotionele) betrokkenheid, woonsituatie, levende have, identiteitscrisis, vertrouwen, sociaal leven, karakter en eigen overname*. De antwoorden van vraag twee bestaan uit vier speelkaarten namelijk, *stilstaan bedrijf, wantrouwen, geen bedrijfsovername en irritaties*. Bij vraag drie zijn zeven goede antwoorden: *sociaal leven, toekomstplan, gezondheid, vertrouwen, uitspreken verwachtingen, familieproces en woonsituatie*. Er zijn drie speelkaarten die bij twee vragen één van de goede antwoorden zijn. Dit zijn: *woonsituatie, vertrouwen en sociaal leven*.

§8.4 Werking

De spelleiders beginnen met het spel en stellen de eerste vraag, waarom is loslaten van een agrarisch bedrijf lastig? De deelnemers die denken dat ze één van de goede antwoorden op hun speelkaart hebben staan, steken hun hand op. Ze krijgen de beurt en mogen vertellen waarom zij één van de goede antwoorden op de vraag hebben. Geven zij een goed antwoord? Dan wordt er een puzzelstuk verdiend. Er zijn negen puzzelstukken te verdienen en de puzzelstukken worden dus onder de goede antwoorden verdeeld. Ook vraag twee en vraag drie worden op dezelfde manier gespeeld. Wanneer alle vragen zijn beantwoord hebben negen mensen een puzzelstuk gekregen. Zij krijgen dan de tijd om de puzzel in elkaar te zetten. Op de puzzel komt de zin, elkaar liefdevol de ruimte geven, te staan. Dit is volgens de spelleiders de definitie van loslaten en het spel is nu afgelopen.

§8.5 Bevindingen

Op 10 juni heeft er vanuit Living Lab een eindevent plaatsgevonden genaamd, Expeditiedagen Bedrijfsopvolging. Het event begon rond 15.00 uur en was rond 20.00 uur afgelopen. Het middagprogramma was gevuld met meerdere workshops over bedrijfsopvolging en er zijn ook twee sprekers aan het woord gelaten. Eén van deze workshops was het bovenstaande spel en het is in totaal drie keer gespeeld. Zoals in de eerste paragraaf beschreven, was het doel om meerdere discussies op gang te brengen. Echter, werd de speeltijd ingekort naar tien minuten en was het door het tijdsgebrek lastig om een discussie te voeren. Dit heeft invloed gehad op het aantal bevindingen die uit het spel zijn gekomen. De bevindingen zijn hieronder verder toegelicht.

Tijdens het eerste spel kwam er een korte discussie op gang over vertrouwen. Een deelnemer gaf toen als opmerking, 'Wil je vertrouwen krijgen in je opvolger? Dan moet je op vakantie gaan, laat ze maar los en heb er vertrouwen in dat het goed komt'. Een andere opmerking van een deelnemer was, 'De bedrijfsopvolging moet vrijwillig zijn en de overdrager moet niet boos worden als het een keertje fout gaat. Het ging bij iedereen vroeger wel een keertje fout, maar dat verdring je dan'.

De eerste opmerking is een manier om het vertrouwen te versterken en de tweede opmerking gaat over de reactie van de overdrager als de opvolger een fout maakt.

Wat opviel tijdens het eerste en het tweede spel, was dat de twee deelnemers het woord irritaties bij de eerste vraag plaatsten. Ze gaven aan dat er bij een bedrijfsopvolging vaak irritaties plaatsvinden en dat dat ervoor kan zorgen dat het loslaten moeizaam verloopt. Het viel ook op dat de woorden *levende have*, *identiteitscrisis*, *wantrouwen* en *gezondheid* minder vaak werden benoemd. Wellicht hebben sommige deelnemers hier nog nooit over nagedacht en wisten ze daarom niet goed bij welke vraag de woorden hoorden.



Figuur 8.1
Sfeerimpressie van de workshop

Literatuurlijst

- (sd). Opgehaald van Rabobank: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/ondernemen/agrarisch-ondernemen/bedrijfsoverdracht>
- (sd). Opgehaald van Advisor Coach: <http://www.advisor-coach.nl/coaching-en-advies/begeleiding-ondernemerschap/>
- (sd). Opgehaald van HRM Allround: <https://www.hrmallround.nl/de-insights-kleuren/>
- (sd). Opgehaald van NICO Advocatuur: <https://www.nico-advocatuur.nl/meerwaardeclausule/>
- (sd). Opgehaald van NAJK: <https://www.najk.nl/voor-bedrijfsopvolgers/over-bedrijfsovername/financieel/>
- (sd). Opgehaald van Bedrijfsopvolging: <https://bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/uitstelgedrag-bedrijfsoverdracht-binnen-familie/>
- (sd). Opgehaald van BOOM Strategie: <https://boomstrategie.nl/model/inzicht-in-emoities-met-de-kubler-ross-change-curve>
- (2016, November 13). Opgehaald van NU.nl: <https://www.nu.nl/ondernemen/4354147/tips-agrariers-bij-zoeken-opvolger.html>
- (2018, Januari 22). Opgehaald van Fambizz: <https://www.fambizz.nl/emoities-spelen-grote-rol-binnen-bedrijfsopvolging-agrarische-sector/>
- (2019, Juli 26). Opgehaald van Accountancy Vanmorgen: <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2019/07/26/de-dynamiek-van-het-familiebedrijf/>
- (2020, Oktober 22). Opgehaald van FSP: <https://www.fsp.nl/nieuws/tweejarig-onderzoek-naar-agrarische-bedrijfsopvolging/>
- (2020, September 11). Opgehaald van Melkvee: <https://www.melkvee.nl/artikel/364712-de-invloed-van-het-gezin-op-een-agrarisch-bedrijf/>
- (2020, Februari 27). Opgehaald van ProMissie: <https://www.promissie.nl/kennisartikelen/item/het-driecirkel-model-van-familiebedrijven>
- (2020, Maart 30). Opgehaald van Insights: <https://www.insightsbenelux.com/blog/persoonlijke-ontwikkeling/insights-kleuren>
- (2020, April 8). Opgehaald van Dei Capital: <https://www.dei-capital.com/de-vier-exit-stijlen-bij-overdracht-familiebedrijf/>
- (2021, Juni 9). Opgehaald van Care IS: <https://www.care-is.nl/nieuws/blog/eigenaar-familiebedrijf-wat-is-een-familiebedrijf-en-hoe-werkt-de-opvolging>
- (2022, Maart 20). Opgehaald van NAJK.

- De Bresser, W. (sd). *Het blijft in de familie*. Boom in Business. Opgehaald van <https://www.boom-in-business.nl/upload/artikelen/bib312bedrijfsovername.pdf>
- Dekkers, J. (2022, April 22). Diepte-interview Jorrit Dekkers. (M. Zandee, Interviewer)
- (2016). *Echt afscheid nemen bestaat niet*. Utrecht: BDO.
- (sd). *Familie en vermogen in bedrijf*. PwC. Opgehaald van <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-de-familieraad.pdf>
- (sd). *Familie en vermogen in bedrijf*. PwC. Opgehaald van <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-bedrijfsopvolging.pdf>
- Folkerts, E. (2022, Maart 23). Diepte-interview Eke Folkerts. (M. Zandee, Interviewer)
- Hofman, G. (2021, Oktober 12). Opgehaald van De Loonwerker: <https://www.deloonwerker.nl/loonwerk-activiteiten/management/bedrijfsopvolging-geef-elkaar-ruimte-en-spreek-verwachtingen-uit/>
- Hogenkamp, P. (2022, April 7). Diepte-interview Paulien Hogenkamp. (D. Krol, Interviewer)
- Hoogeboom, B. (2022, April 21). Diepte-interview Bart Hoogeboom. (M. Zandee, Interviewer)
- Jansze, H. (2022, April 25). Diepte-interview Hans Jansze. (M. Zandee, Interviewer)
- Jongkind, K. (2014). *Generatiewisseling in het familiebedrijf*. ING. Opgehaald van https://www.ing.nl/media/ING_EBZ-Generatiewisseling_in_het_familiebedrijf_zes_valkuilen_tcm162-74404.pdf
- Kouwenhoven, G., Baars, R., Dekker, K., & Methorst, R. (2021). *Bedrijfsovername, een expeditie over veel verschillende terreinen!* Opgehaald van <https://groenkennisnet.nl/zoeken/resultaat/bedrijfsovername,-een-expeditie-over-veel-verschillende-terreinen!?id=1044008>
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen*. Lannoo NV.
- Opvolger-akkerbouw. (2022, Maart 23). Diepte-interview opvolger akkerbouw. (S. Adriaans, Interviewer)
- Opvolger-fruitleelt. (2022, April 26). Diepte-interview opvolger fruitleelt. (M. Zandee, Interviewer)
- Opvolger-varkenshouderij. (2022, Mei 31). Diepte-interview opvolger varkenshouderij. (D. Krol, Interviewer)
- Overdrager-akkerbouw. (2022, Maart 23). Diepte-interview overdrager akkerbouw. (S. Adriaans, Interviewer)
- Overdrager-melkveehouderij. (2022, April 8). Diepte-interview overdrager melkveehouderij. (M. Zandee, Interviewer)
- Overdrager-varkenshouderij. (2022, Mei 31). Diepte-interview overdrager varkenshouderij. (M. Zandee, Interviewer)
- Paletti-Growers. (2022, Mei 24). Groepsdiscussie Paletti Growers.

- Plett, H. (2020). *The Art of Holding Space*. Vancouver: Page Two Books.
- Prent, M. (2022, April 12). Diepte-interview Michel Prent. (S. Adriaans, Interviewer)
- Reinders, E. (2022, April 19). Diepte-interview Esther Reinders. (D. Krol, Interviewer)
- Sanders, A. (2022, April 25). Diepte-interview Antoon Sanders. (S. Adriaans, Interviewer)
- Seidel, J., Smit, P., & Wouda, T. (2021, April 2). Opgehaald van Nieuwe Oogst:
<https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2021/04/02/emoities-bij-niet-opvolgers-vaak-onderbelicht>
- Siemes, H. (2018, September 26). Opgehaald van Melkvee 100 Plus:
<https://www.melkvee100plus.nl/Artikelen/Interview/2018/9/Respect-en-waardering-nodig-bij-overname-338618E/#:~:text=Het%20gaat%20om%20samenwerking%20en,kom%20je%20er%20altijd%20uit.>
- Sliedrecht, A., & Sliedrecht, A. (sd). *De Gelukskoffer*. Meppel: Ten Brink. Opgehaald van
<https://www.gelukskoffer.nl/uploads/files/54a4d8b11bbe83d639772b763e84fd62.pdf>
- Snijders, H. (2015, Juni 13). Opgehaald van OOR Regisseur: <https://www.ooregisseur.nl/blog/zeven-jaar-overleggen-wie-neemt-straks-het-familiebedrijf-over>
- Stevens, J. (sd). Opgehaald van De Steven: <https://www.desteven.nl/persoonlijke-ontwikkeling/autonomie/zelfreflectie>
- Tacken, T. (2022, April 21). Diepte-interview Thijs Tacken. (D. Krol, Interviewer)
- Van der Heijden, R. (2021, Juli 13). Opgehaald van ABAB: <https://www.abab.nl/artikelen/is-uw-bedrijf-en-opvolger-geschikt-voor-bedrijfsovername>
- Van der Hoff, F. (sd). Opgehaald van Bedrijfsopvolging: <https://bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/wat-een-familiebedrijf/>
- Van der Valk, O., & Splinter, G. (2016). *Nieuwe waardeproposities ontdekken*. Den Haag: LEI Wageningen UR.
 Opgehaald van <https://edepot.wur.nl/379017>
- Van Dinther, M. (2018, Februari 8). Opgehaald van De Ondernemer:
<https://www.deondernemer.nl/actueel/familiebedrijf/familiebedrijf-opvolger-generatiewissel~277126#:~:text=De%20achilleshiel%20van%20familiebedrijven%20is,procent%20van%20de%20familieondernemingen%20overeind.>
- Veefkind, D. (2016, November 21). Opgehaald van AgroCoach: <https://agrocoach.nl/bedrijfsopvolgers/>
- Veefkind, D. (2019, Oktober 2). Opgehaald van AgroCoach: <https://agrocoach.nl/eenzaamheid-onder-boeren/>
- Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2013). *Communicatie in agrarische familiebedrijven*. Opgehaald van
<https://adoc.pub/communicatie-in-agrarische-familiebedrijven.html>
- Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2013). *Wat de boer niet zegt*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Weerkamp, J., & Zeinstra, T. (2015). Afscheid nemen en loslaten in agrarische familiebedrijven. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 24-31. Opgehaald van <http://docplayer.nl/13094256-Afscheid-nemen-en-loslaten-in-agrarische-familiebedrijven.html>

Welink, M. (2019, Juni 10). Opgehaald van Boerderij: <https://www.boerderij.nl/advies-voor-stopppers-doe-eerst-niks>

Zwaan, D. (2022, April 5). Diepte-interview Dorine Zwaan. (M. Zandee, Interviewer)