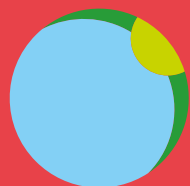




Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie



AERES
HOGESCHOOL
DRONTEN

Meewerkende partijen:



Colofon

Uitgave:

Deze praktijkpublicatie is een eindproduct van het onderzoeksproject Agrarische bedrijfsopvolging: Van keukentafel tot familiestatuu.

Aeres Hogeschool Dronten
Hogeschool Windesheim
LTO Noord
NAJK

Auteurs:

De volgende mensen hebben meegewerkt aan deze productie:
Jelle Bouma, Ilse Matser, Hanneke Meester, Anne-Marie Rops (auteur familieportretten), Erik Veldhuizen, Kathelijne Visser en Clemens Willig.

Fotografie:

Foto's familieportretten: Ruud Ploeg
Overige foto's: LTO Noord

© Aeres Hogeschool Dronten
Gebruik van de inhoud is toegestaan,
mits met duidelijke bronvermelding.

Woord vooraf

Voor u ligt één van de eindproducten van het RAAK MKB project Agrarische bedrijfsopvolging: Van keukentafel tot familiestatuu. Aan mij de eer om het voorwoord te schrijven. Ik ben de afgelopen twee jaar met veel plezier betrokken geweest bij dit project over de sociale kant van de bedrijfsopvolging. Dat komt ook door mijn eigen achtergrond. Ik ben opgegroeid boven de meubelzaak van mijn ouders en ben dus ook van jongs af aan betrokken geweest bij het reilen en zeilen van ons familiebedrijf. En ik weet dus ook uit ervaring dat dit lang niet altijd rozengeur en maneschijn is. Mijn broer heeft de winkel overgenomen en ik ben dus ook één van die 'niet-opvolgende zussen' die in dit boekje naar voren komen.

Waar ik me vooral in herken is de diepe betrokkenheid en de emotionele binding die ik voel met het familiebedrijf en die door de deelnemers in het project worden benoemd. Ik ben er trots op dat het bedrijf nog steeds bestaat en waardeert de energie die mijn broer, en op de achtergrond ook nog steeds mijn ouders, erin steken om dit te realiseren.

Maar dat de opvolging goed verloopt is geen vanzelfsprekendheid. Dat de sociale kant van de opvolging en het samenwerken als familie aandacht verdient is in dit project meer dan duidelijk geworden. De gezinnen die mee hebben gedaan deden dit natuurlijk omdat zij zelf actief met dit thema aan de slag willen, maar ook omdat zij het belang zagen van kennisontwikkeling op dit gebied. We willen hen van harte bedanken voor hun inzet en betrokkenheid.

We hopen dat dit boekje en de bijbehorende spellen die zijn ontwikkeld u kunnen helpen in het bespreekbaar maken van de thema's die bij u spelen. Want als er één les is die we geleerd hebben de afgelopen tijd is dat met elkaar praten echt een stap in de goede richting is.

Ik wens u veel leesplezier en veel gesprekstof,

Ilse Matser, Lector Familiebedrijven en Directeur Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven, Hogeschool Windesheim





'Communiceren is wel een dingetje'

Elkaars doelen bespreekbaar maken en weten wat een ander wil. Dat is voor de familie Van de Hoef de meerwaarde van het project Agrarische Bedrijfsopvolging. 'Als iets je niet zint, kunnen we er nu over praten, terwijl ik voorheen wel eens kwaad wegliep', vertelt Arjan (20) van de Hoef.

Herman (52) en Lya (51) van de Hoef boeren sinds vier jaar in maatschap met hun zoons Jeroen (24) en Arjan op hun melkveebedrijf in Appelscha. 'Met de maatschap geven we de jongens betrokkenheid bij de bedrijfsvoering en ze bouwen op deze manier al vermogen op voor de toekomst', zegt Lya.

Jeroen werkt fulltime bij Uniform-Agri, een bedrijf dat software voor de melkveehouderij ontwikkelt en Arjan is werkzaam bij een loonwerker. 'Met buitenshuis werken doen we veel ervaringen op', vertelt Jeroen. In het weekend werken de broers thuis mee.

Reden voor de familie om mee te doen aan het project is dat de bedrijfsovername bij Herman thuis in het verleden niet goed is verlopen. 'Mijn broer en zus hadden getekend voor de overname, maar toen kwam er een projectontwikkelaar', vertelt Herman. 'We boerden in Bunschoten, waar we weg moesten voor de groei van Amersfoort. Het leidde tot een rechtszaak met mijn familie, die ik nu al tien jaar niet meer heb gezien. Het is zo belangrijk dat je dingen bespreekbaar maakt, dat je communiceert over wat bedrijfsovername betekent. Dat is vroeger thuis bij mij niet gebeurd.'

In het project vond de familie de gesprekken, thuis om de keukentafel, het meest waardevol. 'Communicatie is wel een dingetje', zegt Lya. 'We praten nu meer met z'n allen en gaan er op zondagochtend met de koffie ook echt voor zitten, om eens wat dieper op dingen in te gaan.'

Loslaten

Over het bespreken van elkaars belangen zegt Lya: 'Als de jongens meer in het bedrijf gaan doen, wat is dan mijn plek? Natuurlijk moet je dingen loslaten op een gegeven moment, maar je wil niet in een gat vallen. Het is goed om dit soort zaken met elkaar te bespreken.'

Het 'goed doen' voor beide zoons en er voor beiden zijn, vormt voor Lya en Herman de basis van hoe zij samen met hun zoons ondernemen. Op de lange termijn streeft de familie ernaar dat de jongens ieder een eigen bedrijf kunnen runnen. 'Dat is een belangrijke waarde voor ons', zegt Herman. 'Ieder zijn eigen plek en waar het mogelijk is, samenwerken.'



Hoofdstuk 1

Inleiding

Het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim heeft in samenwerking met Aeres Hogeschool Dronten, LTO Noord, NAJK en agrarische familiebedrijven een onderzoek uitgevoerd naar de familiale kant van bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Het onderzoeksproject is uitgevoerd in de periode 2015 tot en met 2017.

Introductie van het onderwerp

De agrarische sector kent, vergeleken met andere sectoren, de meeste familiebedrijven. Cijfers van het CBS laten zien dat in de sector 35.845 familiebedrijven actief zijn, dat is 92 procent van het totaal aantal agrarische bedrijven (CBS, 2017).

Bijna de helft van alle agrarische bedrijven in Nederland heeft een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder (CBS, 2012). Dit betekent dat een groot aantal bedrijven de komende jaren te maken heeft met bedrijfsopvolging. De overdracht van een familiebedrijf is één van de belangrijkste, maar tegelijk ook één van de moeilijkste gebeurtenissen in het bestaan van het familiebedrijf. In de lange periode van samenwerken vindt vaak gefaseerd de overdracht van leiding en eigendom plaats.

Bij familiebedrijven in de agrarische sector gaat het vaak om gezinsbedrijven die al generaties lang in de familie zijn. Het bedrijf is kapitaalintensief en is aan een specifieke locatie

gebonden, waar over het algemeen ook het woonhuis staat. Dit betekent dat wonen en werken letterlijk met elkaar verweven zijn. Vaak is het hele gezin betrokken bij het werk op het bedrijf. De huidige en de nieuwe generatie (opvolgers) werken vaak lange tijd samen. Dit kan een grote invloed hebben op zowel het gezin als op het bedrijf. Het effectief functioneren van de familie in en met de onderneming is daarom een cruciale succesfactor binnen het agrarisch gezinsbedrijf.

Aanleiding voor het onderzoek

Opvolging blijkt complexer dan bij andere bedrijven omdat er bij familiebedrijven een ingewikkelde sociale band kan bestaan tussen familieleden. Tijdens het opvolgingsproces zijn niet alleen zakelijke aspecten zoals financiering, fiscale en juridische zaken van invloed, maar spelen juist ook sociale en emotionele aspecten een belangrijke rol.

Het is van belang zaken tijdig bespreekbaar te maken, niet alleen tussen de opvolger en de overdrager, maar ook tussen familieleden die het agrarische bedrijf niet zullen overnemen.

In de praktijk blijkt dit echter niet vanzelfsprekend. Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar bedrijfsmatige aspecten van bedrijfsopvolging, is er veel minder bekend over de familiale aspecten. Bijvoorbeeld: Welke waarden delen familieleden met

elkaar, wat is de rol van de verschillende gezinsleden en welke belangen spelen er met betrekking tot de bedrijfsovername?

De onderzoeksvraag die centraal is gesteld in dit onderzoek is: Hoe kan de bedrijfsopvolging zodanig worden “geregeld” dat de familie “tevreden” is én de continuïteit van het bedrijf is geborgd. Het onderzoek heeft zich daarbij vooral gefocust op vragen als: Welke sociale aspecten spelen een rol bij bedrijfsovername van een agrarisch familiebedrijf? Waar liggen knelpunten in de communicatie over bedrijfsovername? Hoe maak je bedrijfsovername bespreekbaar in het gezin en wat kan hierbij ondersteunend zijn?

Doelstelling

Doel van het onderzoek is aan de hand van familiegesprekken kennis te ontwikkelen die toegepast kan worden bij de sociale kant van het opvolgingsproces bij agrarische familiebedrijven, ter ondersteuning van agrarische families bij hun opvolgingsproces.

In het onderzoek is bekeken of en op welke manier familiegesprekken gebaseerd op onderwerpen uit een familiestatuut kunnen bijdragen aan het versoepelen van het overnameproces.

Een familiestatuut, ook wel familieconvenant of familie-reglement genoemd, is een document waarin de familie vastlegt wat de familiewaarden zijn, welke afspraken men als familie maakt en waaraan een ieder zich ook heeft gecommitteerd. Het is een dynamisch document, dat zich in de loop der tijd steeds verder ontwikkelt binnen de familie.

Het project is opgezet in drie projectfasen: ten eerste het in kaart brengen van de huidige situatie en middels familiespellen inventarisatie van knelpunten en behoeften. In de tweede fase zijn via het WaardeNspel (ontwikkeld door Aeres Hogeschool Dronten), workshops en rollenspellen families met elkaar in discussie gegaan om zo hun eigen leertraject vorm te geven. Met het WaardeNspel werden de families uitgedaagd om hetgeen waar ieder familielid waarde aan hecht onder woorden te brengen. Met het WaardeNspel kiest elk familielid een aantal kaarten uit met waarden die hem of haar aanspreken en/of veel



voor hem/haar betekenen. Om de beurt legt een familielid de kaart op tafel en legt uit wat die waarde voor hem/haar betekent. Tijdens het belangenspel ‘leef je in, leef je uit’ (ontwikkeld door Hogeschool Windesheim) werd aan deelnemers gevraagd om op te schrijven welke belangen men denkt dat elk van de andere familieleden heeft. Door daarna te vragen welk belang iedereen daadwerkelijk heeft ontstond meer begrip over ieders belangen en rollen in het opvolgingsproces. Ten slotte is in de laatste fase met de families een begin gemaakt met het gezamenlijk opstellen van een familiestatuut.

Relevantie van het onderzoek

In het opvolgingsproces blijkt het lastig om de belangen rond overdracht van leiding en eigendom bespreekbaar te maken en goed af te wegen. Zo kunnen bijvoorbeeld de individuele belangen van overdrager en opvolger anders zijn, zonder dat

ze dat van elkaar weten. Zo kan een overdrager beslissingen nemen, zoals het bouwen van een nieuwe stal, waarmee hij denkt te handelen in het belang van zijn toekomstige opvolger zonder dat er expliciet is gesproken over een toekomstvisie. Maar ook familiebelangen spelen een belangrijke rol in het opvolgingsproces. Denk aan het gunnen van het bedrijf aan broer of zus, hoe zit het met het belang van de niet-opvolgende kinderen?

Deelnemers aan het onderzoek

Maar liefst 15 agrarische familiebedrijven hadden zich aangemeld om een actieve bijdrage te leveren aan het onderzoek. Niet alleen voor het onderzoek, maar ook voor henzelf. Want ook zij zagen de win-win situatie: voor het delen van hun ervaringen, vragen en zorgen kregen zij begeleiding op maat.

Leeswijzer

In **hoofdstuk 2** wordt de achtergrond van het project geschetst en wordt een aantal onderzoeken aangehaald over familiebedrijven en bedrijfsopvolging.

Hoofdstuk 3 gaat in op het daadwerkelijke onderzoek over communicatie in het gezin bij agrarische bedrijfsopvolging. Hierin wordt ingegaan op knelpunten rondom communicatie binnen het agrarische familiebedrijf en specifiek met betrekking tot opvolging. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

In **hoofdstuk 4** worden de verschillende rollen en belangen van de gezinsleden op een agrarisch bedrijf belicht, zoals deze die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Ook dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

In het **laatste hoofdstuk** zijn de resultaten van het onderzoek samengevat en worden twaalf aanbevelingen gegeven.

De hoofdstukken worden afgewisseld met portretten van de families die hebben deelgenomen aan dit onderzoeksproject.



'Open en eerlijk met elkaar praten'

De meerwaarde van het project agrarische bedrijfsopvolging ligt voor Gineke Peltjes (51) op het sociaal-emotionele vlak. 'Het project is er op gericht een sociale omgeving te creëren, waar iedereen zichzelf mag zijn. Daar is het project goed in geslaagd', vindt Gineke.

De familie Peltjes bestaat uit Gerhard (57) en Gineke en hun kinderen Bertine (30), Gerard (28) en Arjan (24). Toekomstig opvolger Arjan woont samen met Karin.

Vorig jaar trad Arjan toe tot de vennootschap onder firma waarin zijn ouders het melkveebedrijf runnen. 'Een eigen bedrijf leek mij altijd wel wat, maar ik zocht het niet zozeer in de landbouw', blikt Arjan terug. 'Toen ik na de opleiding MBO Bedrijfsadministratie naar de Hogere Landbouwschool in Dronten ging, viel ineens het kwartje. Mijn ouders hebben een heel mooi bedrijf. Ik wilde niet verder leren maar direct thuis aan het werk, toen is het gaan kriebelen.'

Via Gineke, die actief is voor LTO Noord Vrouw & Bedrijf, kwam het project over agrarische bedrijfsopvolging ter sprake in het gezin. 'Je hoort zo vaak verhalen, dat er tussen broers en zussen van alles aan de hand is bij een bedrijfsovername of bij overlijden van ouders', zegt Arjan. 'Voor mij reden om mee te doen aan het project, je wilt voorkomen dat er op termijn problemen komen doordat er niet goed onderling is gepraat.'

De familiegesprekken, met z'n allen om tafel, vond Arjan heel goed. 'Over hoe het in de stal gaat, over investeringen.' Een mooi voorbeeld uit het verleden heeft hij ook: 'Mijn broer Gerard zat met m'n vader aan tafel. Toen er een bekende binnenkwam, vertelde mijn vader over de nieuwe melkrobot

die was gekocht. Daar wist mijn broer niets van, dat hoorde hij op deze manier.'

Gineke vult aan: 'Door het project hebben we nu vaste overlegdata waarop we het echt over het bedrijf hebben, ook financieel, met alle kinderen er bij.'

Verhuizing

De onderlinge communicatie heeft volgens Gineke door het project verdieping gekregen. 'Voor emotionele dingen is er meer ruimte gekomen het uit te spreken', aldus Gineke.

Als voorbeeld noemt Arjan de verhuizing van Gineke en Gerhard naar de tweede woning op het erf, die tot voor kort werd verhuurd. Arjan gaat dan met zijn vriendin op de boerderij wonen. 'Gerard vond het niet persé oneerlijk, maar benoemde wel dat wij het huis maar makkelijk konden krijgen. Natuurlijk is het mooi dat wij hier kunnen gaan wonen, maar we kopen het huis gewoon aan. Dat wordt niet met de overname pas geregeld, heb ik hem toen uitgelegd.'

Arjan geeft aan dat alle gezinsleden in het WaardeNspel, dat in het project is gespeeld, vaak dezelfde kaartjes kozen. 'Eerlijkheid en Openheid, die kaartjes hadden we eigenlijk allemaal', aldus Arjan. 'En zo willen we ook met elkaar omgaan.'



Hoofdstuk 2

Achtergrond

Onderzoek laat zien dat familiebedrijven zich onderscheiden door het nastreven van familie-georiënteerde niet economische doelen, ook wel gedefinieerd als de sociaal-emotionele waarde (Chrisman et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007). Dit is de waarde die een familie ontleent aan het hebben van een bedrijf. Bij het nemen van strategische beslissingen zal de familie proberen deze waarde te behouden, naast de economische en andere doelen waar de familie zich op richt.

Voor een geslaagd opvolgingsproces is het belangrijk dat familiebelangen en bedrijfsbelangen 'in balans' zijn. Uit onderzoek onder familiebedrijven blijkt dat het voor de continuïteit van het familiebedrijf noodzakelijk is dat over een lange periode zowel in het bedrijf als in de familie er sprake is van een positief klimaat. Sharma (2004) spreekt van 'warm hearts and deep pockets', het bedrijf moet een positief bedrijfsresultaat laten zien en er moet harmonie in de familie zijn. Een lastige periode in de familie of in het bedrijf zal de continuïteit niet direct in gevaar brengen, maar op de lange termijn moet de betrokkenheid van de familie met het bedrijf positief zijn.

Voor een succesvolle bedrijfsopvolging is het belangrijk dat alle belanghebbenden het gevoel hebben dat het proces eerlijk is verlopen. Als niet-opvolgers het gevoel hebben dat ze niet gekregen hebben waar ze recht op hebben, kan dit leiden tot

verstoorde familieverhoudingen met naar alle waarschijnlijkheid negatieve gevolgen voor het bedrijf.

Uit onderzoek blijkt dat de perceptie van een eerlijk proces niet alleen een positieve invloed heeft op de individuele tevredenheid en acceptatie van de uitkomsten, maar ook leidt tot een grotere naleving van genomen besluiten (Heyden et al., 2005). Om te komen tot een eerlijk proces kunnen agrarische families zich de volgende vragen stellen (Kim en Maubogne, 1997):

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

Effectieve communicatie is behulpzaam bij het realiseren van een eerlijk proces. Uit onderzoek blijkt dat kinderen in agrarische families over het algemeen ook minder tevreden zijn over de communicatie met betrekking tot de opvolging dan hun ouders (McGonical, 1991). Dit kan op termijn zorgen voor conflicten omdat kinderen hierdoor het opvolgingsproces niet eerlijk vinden verlopen.



'Project speelt rol in betere bedrijfs-overnames in de toekomst'

De familie Spijkerman-Duiven doet mee aan het project bedrijfsopvolging voor zichzelf, maar ook om maatschappelijk iets bij te dragen. 'Door deel te nemen dragen we bij aan een groter geheel', zegt Ria Duiven. 'Ik verwacht zinvolle uitkomsten van het project, die kunnen leiden tot betere bedrijfsovernameprocessen in de toekomst.'

Ton Spijkerman (63) en Ria Duiven (56) runnen in maatschap met zoon Auke (27) een biologisch melkveebedrijf in Waperveen. Auke woont samen met Ellen. Dochter Ine (25), die ook mee deed aan het project, woont in Utrecht en woont samen met Tijmen. 'Wij zijn vrij open naar elkaar', geeft Auke aan. 'Aan de keukentafel komt echt van alles ter sprake.'

Auke trad twee jaar geleden toe tot de maatschap. Daarvoor deed hij de opleiding Livestock Management op Hogeschool Van Hall-Larenstein en werkte vervolgens een jaar in Nieuw Zeeland.

Motivatie

De toekomstig opvolger geeft aan dat zijn motivatie om deel te nemen aan het project gericht was op het verkrijgen van nieuwe inzichten. Auke: 'Wat willen mijn ouders richting bedrijfsovername? Ik heb in het project geleerd mij te verplaatsen in een ander.' In het WaardeNspel kwam naar voren dat alle familieleden het belangrijk vinden om naast de boerderij nog wat anders te doen, dat je werkt om te leven en niet andersom. 'In gesprekken aan de keukentafel bleven we nog lang doorpraten over de diverse workshops', zegt Ton. Ria vult aan: 'Ook met familie en vrienden ging het gesprek geregeld over het project.'

De familie kijkt terug op een leerzaam project. 'Ik heb geleerd dat het belangrijk is om naar elkaar verwachtingen uit te spreken', zegt Ria. 'Dan weet je van elkaar waar je naar toe wil en kun je aan elkaars behoeften en wensen voldoen.'

Auke heeft een voorbeeld: 'Ik wilde graag werkafspraken maken over werken in het weekend. Zo vind ik het belangrijk om de zaterdagmiddag vrij te houden. Ik heb toen de familie bij elkaar geroepen om werkafspraken te maken.'

Zichtbaar

Een meerwaarde van het project is volgens Ton ook dat het bijdraagt aan het zichtbaar maken van de gezinsbedrijven in de agrarische sector. 'Familiebedrijven zijn heel belangrijk voor de continuïteit van de landbouw', aldus Ton. 'Daar moet meer aandacht voor zijn, overheden moeten dit ook zien.'



Hoofdstuk 3

Communicatie: begrijpen en begrepen worden

Bij het opvolgingsproces zijn in de eerste plaats de overdrager en de opvolger betrokken maar daarnaast ook de andere familieleden en de partners.

Het opvolgingsproces is grofweg in te delen in drie fasen: de oriëntatiefase, de opvolgingsfase en de afrondingsfase. Tijdens de oriëntatiefase spelen vragen als 'Is er een opvolger en is hij/zij geschikt? Zijn er meerdere kandidaten?' Bij de opvolgingsfase wordt er al samengewerkt tussen de overdrager en de opvolger. In de afrondingsfase heeft de opvolging in het werk al plaatsgevonden en kan de eigendomsoverdracht nog plaatsvinden. Tijdens het proces wordt niet alleen geleidelijk de leiding, eigendom, controle en kennis overgedragen, maar vindt er ook een rolwisseling plaats tussen de vertegenwoordigers van de beide generaties.

De continuïteit van bedrijven is gediend bij effectieve communicatie. Agrarische familiebedrijven bezitten een aantal kenmerken die de effectiviteit van de communicatie beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin. Om communicatie te verbeteren is tijdens het project bij de keukentafelgesprekken en workshops gewerkt met de principes van Stephen Covey (2010).

Communicatie is noodzakelijk voor het opbouwen van relaties en is meer dan een antwoord geven op een vraag. Covey (2010) spreekt in dit verband over 'begrijpen en begrepen worden'. Begrijpen begint met empathisch luisteren: proberen te bereiken dat je begrepen wordt vanuit het perspectief van de ander. Daarbij is het belangrijk dat je jezelf inleeft in de rol en het belang van de ander, dan kun je jouw belang ook beter relativeren. De sleutel om begrepen te worden is om eerst zelf de behoeften, zorgen en prioriteiten van anderen te begrijpen.

Uit de interviews tijdens de eerste fase van het project bleek dat begrijpen en begrepen worden een grote rol speelde bij de deelnemende bedrijven. Hieronder wordt ingegaan op knelpunten bij communicatie die in het project naar voren kwamen en welke oplossingen families hiervoor hebben gevonden.

Meerdere generaties

Voor de familie fungeert de boerderij meestal als woon- en werkplek. *'Je woont, werkt, eet en slaapt op dezelfde locatie'*, zegt een van de deelnemers aan het onderzoek. Vaak ontstaan irritaties en communicatieproblemen wanneer er meerdere generaties op het bedrijf zijn. Jonge kinderen worden volwassen en stichten een eigen gezin.

Een aangetrouwde partner, die op het bedrijf kwam wonen, gaf in de ogen van haar schoonmoeder aanleiding tot de nodige problemen: *‘Het bleek al vrij snel dat het tussen mij en mijn schoondochter niet boterde. Daar spraken we niet over, maar ik vond het erg dat mijn zoon volledig akkoord ging met haar verzoek de woning grondig te verbouwen. Hun woongedeelte doorkruiste niet langer ons woongedeelte: zij hebben het zicht over het land en wij over het erf.’* Volgens de moeder was de verbouwing niet nodig geweest, als ze bepaalde problemen vroegtijdig besproken hadden.

Een zoon uit een ander gezin gaf aan dat er nooit communicatieproblemen speelden binnen het bedrijf, totdat hij een vriendin kreeg. *‘Ik besprak alles met mijn ouders, en had het erg naar mijn zin in de wooncaravan naast de boerderij. Ik heb te laat gerealiseerd dat mijn vriendin een andere visie had op privacy en wonen. Ik kom nu veel minder over de vloer bij mijn ouders.’*

Gesprekken aan de keukentafel

De woon-werklocatie van de boerderij kan er voor zorgen dat gesprekken vaak over het werk gaan, waardoor onbedoeld frustraties kunnen ontstaan. *‘Het werk wordt mee naar binnen-gebracht’*, zegt één van de deelnemers aan het onderzoek.

Ook tijdens het eten wordt er over het werk gepraat. Volgens meerdere gezinsleden, vaak de niet-opvolgende kinderen domineren werk gerelateerde conversaties boven persoonlijk gerelateerde: *‘Je kan je eigen ei meestal niet kwijt. Wat je beleefd hebt op school of elders op het werk is minder belangrijk dan het feit dat een koe ziek is of een trekker gerepareerd moet worden. Meestal moet er een vorm van stemverheffing plaatsvinden wanneer mijn moeder ook iets wil vertellen dat iedereen aangaat, maar niets te maken heeft met het werk.’*

Het ligt voor de hand afspraken te maken over communicatieproblemen rondom de eettafel. Verbieden over het werk te praten lijkt weinig effectief. Meer succes biedt duidelijkheid over de plek waar er over het werk gesproken kan worden. De melkput of de ruimte boven de ligboxenstal kan een geschikte locatie zijn om werk gerelateerde zaken te bespreken.



‘Tijdens het melken bespreek ik met mijn zoon wat we de komende dagen allemaal gaan doen. Er is niemand die je op de vingers kijkt en je hebt alle tijd van de wereld’, zegt een ondernemer.

Probleem is dat op afzonderlijke en ‘veilige’ plekken alles wordt besproken, ook zaken die het hele gezin aangaan. Zo stoorde een moeder zich aan het feit dat haar man en haar opvolgende zoon alles tijdens het werk bespraken zonder dat zij daarbij aanwezig was: *‘Wanneer ze eenmaal aan de eettafel zitten, zeggen ze helemaal niets meer en kijken ze elkaar wat aan.’*

Werk- en persoonlijk overleg

Om te voorkomen dat niet alle gezinsleden van belangrijke zaken op de hoogte zijn, worden in sommige gezinnen impliciet dan wel expliciet afspraken met elkaar gemaakt. Zo besloten de aangetrouwde partners van twee samenwerkende broers tot actie over te gaan. Aanvankelijk kwamen ze alle vier één keer in de week op een avond bij elkaar over de vloer: de ene week bij de ene broer, de andere week bij de andere. *‘Dat was allemaal een beetje teveel van het goede. Tegenwoordig spreken beide broers elkaar iedere week en is het om de week met z’n vieren. Dat werkt! Er wordt bewust niet gewerkt met een agenda of het bijhouden van notulen, maar de behoefte om elkaar te spreken over werk*

en persoonlijke zaken is duidelijk voelbaar’, zegt een van de partners.

In andere families is er juist wél behoefte om afspraken op papier te zetten. *‘Dan kunnen we daar de volgende keer in elk geval op terugkomen dat dat, zo en zo is afgesproken’*, is één van de reacties.

Wat je met elkaar bespreekt en wat niet, dat ligt voor iedereen verschillend. Een ondernemer die samenwerkt met zijn broer, waarbij onderling de taken zijn verdeeld op het bedrijf, vertelt: *‘Ik heb doorgestudeerd, mijn broer niet. Daarom onderhoud ik de zakelijke contacten met de adviseurs die langskomen. Hoewel we allebei werkzaamheden op het bedrijf verrichten, ben ik vaker weg van huis dan mijn broer. Door mijn opleiding en zakelijke contacten verricht ik nevenfuncties. Dat dit de afstand zou kunnen vergroten tussen mij en hem, daar heb ik nog nooit bij stilgestaan. Dat soort zaken bespreken we nooit, hoewel ik me kan voorstellen dat hij mijn positie benijdt.’*

Psychologisch eigendom

De overlap tussen wonen en werken versterkt een gevoel van verbondenheid dat omschreven kan worden als ‘psychologisch

eigendom’. Dit is de situatie waarbij iemand het gevoel heeft dat een object van hem of haar is, los van het feitelijke juridische eigendom (Pierce et al., 2003). Ouders die na de overdracht van het bedrijf niet langer meer op de boerderij wonen, vinden het meestal vanzelfsprekend om langs te komen. Deze situatie kan soms tot frustratie en ongenoegen leiden, vooral wanneer het onbesproken blijft: *‘Lang nadat wij het bedrijf hadden overgenomen, kon het gebeuren dat mijn schoonvader op de gekste momenten van de dag onaangekondigd het huis binnenliep en naar boven ging voor het brengen of halen van ‘zijn’ spullen’. Dat vond ik als schoondochter mateloos irritant, vooral ook omdat mijn man het gedrag van zijn vader vanzelfsprekend vond en oogluikend toeliet’*, zegt een deelnemer aan het onderzoek.

In een ander gezin leidde de renovatie van de voorgevel van de boerderij tot veel emoties bij de ouders die er jarenlang hadden gewoond. Door de jaren heen raken families gehecht aan de plek waar zij hebben gewoond en gewerkt en vervaagt het onderscheid tussen privé en zakelijk eigendom. In agrarische familiebedrijven is het belangrijk stil te staan bij het effect van ‘psychologisch eigendom’ op de communicatie. Het probleem bespreekbaar maken is noodzakelijk, maar vaak lastig omdat men het probleem onbewust ervaart.

Communicatie tijdens het opvolgingsproces

Effectieve communicatie is belangrijk tijdens de bedrijfsopvolging. Probleem is dat bedrijfsopvolging geen gebeurtenis is, maar een langdurig proces waar je als betrokkene middenin zit.

Een vader was van mening dat het opvolgingsproces eigenlijk begon op het moment dat hij aan zijn spelende kinderen kon zien of ze wel of geen affiniteit hadden met het beroep. *‘Ik was allang blij dat ik stilletjes een opvolger kon aanwijzen omdat ik eigenschappen herkende die nodig zijn om boer te worden. En ik was al helemaal blij dat mijn zoon op een zekere dag aangaf mij te willen opvolgen in de toekomst.’*

Probleem binnen de opvolging is dat de opvolger vaak nog een tijd buiten het bedrijf ‘moet’ werken, omdat de overdrager nog te jong is om te stoppen en er geen plek is voor twee mensen op



'Project heeft veel gesprekken op gang gebracht'

Het bedrijfsovernameproces bij de familie Wisse verloopt anders dan op de meeste landbouwbedrijven. Piet Wisse (29) nam in 2011 een kalverhouderij-bedrijf in Wouterswoude over van zijn ouders. Jan (55) en Willy (54) boeren op het ouderlijk bedrijf in Drogeham, dat in de toekomst mogelijk door een van de andere kinderen wordt voortgezet.

Vier zoons en vier dochters telt het gezin van Jan en Willy Wisse. De oudste is 30 jaar, de jongste 13. Piet is de oudste zoon. Na de HBO opleiding Agrarische Bedrijfskunde koos hij ervoor om aan de slag te gaan in de kalverhouderij in Wouterswoude die zijn ouders in 2008 hadden aangekocht. Over de overname zegt Piet: 'Het was niet nodig om eerst een maatschap aan te gaan, ik kon het bedrijf voor de werkelijke waarde overnemen.' Sinds kort werkt ook zijn vrouw Heide volledig mee in het bedrijf.

Jan en Willy startten in het verleden hun eigen kalverhouderij in Drogeham. 'Het is prettig om meteen zelfstandig ondernemer te zijn, om zelf verantwoordelijkheid te dragen', vindt Jan.

Ieder is eigen baas op het eigen bedrijf. Daarnaast zijn Jan, Willy en Piet samen eigenaar van vof Wisse Vleeskalveren: het bedrijf voor de aan- en verkoop van blankvlees kalveren.

Ook zoon Jan-Willem (22) leek voorbestemd om kalverhouder te worden. Maar na de Middelbare Landbouwschool werd hij internationaal chauffeur, een functie die hem goed bevalt. 'Ik dacht altijd, ik hoef er niet over na te denken of ik op zou willen volgen', zegt zijn broer Arie (20). 'Maar het afgelopen jaar werkte ik volledig thuis mee op het bedrijf van mijn ouders.

Dat vond ik erg mooi om te doen. Wellicht wil ik het bedrijf wel opvolgen, maar ik doe nu eerst de HBO opleiding Bedrijfs-economie.'

Doorlopend proces

Via Piet, die bestuurlijk actief was voor het NAJK, werd de familie benaderd voor het project over bedrijfsovername. 'Het project heeft veel gesprekken op gang gebracht', zegt Jan. Willy vult aan: 'In plaats van over de financiële resultaten, ging het nu over hoe ieder er in staat, wat eenieder belangrijk vindt.'

De familie Wisse is positief over het opstellen van een familie-statuuut. Om onder andere doelen in op te nemen, die door de hele familie worden gedragen. 'Een bedrijfsovernameproces is een doorlopend proces, een familiestatuuut kun je steeds weer oppakken en aanpassen', zegt Piet.

Willy noemt als voordeel van het project dat het goed is met elkaar in gesprek te gaan. 'Maar zorg dat je niet te krampachtig gaat denken als ouders. Dring bedrijfsovername niet op, maar geef het de tijd, om af te tasten wat ieder wil en kan.'

het bedrijf. Dat creëert een eigen dilemma: communiceren over opvolging wordt uitgesteld of niet relevant genoemd, terwijl de kans op onvoorziene gebeurtenissen juist toeneemt. Een ander aspect betreft de vraag met wie er gesproken moet worden en waarover? Met de potentiële opvolger alleen of ook met de overige kinderen uit het gezin? Moet er gesproken worden over noodzakelijke investeringen, over huisvestingsproblematiek van de ouders, over eerlijk te verdelen rechten, over het belang en de positie van de schoondochter in de bedrijfsopvolging, over de verkoopwaarde of de emotionele waarde?

Uit dit project is gebleken dat het goed is alle kinderen en hun eventuele partners te betrekken bij het opvolgingsproces. Bedrijfsopvolging heeft invloed op alle leden van het gezin. De gevolgen van een bedrijfsovername worden vaak pas later zichtbaar en dan zien niet-opvolgende kinderen het nut ervan om er over te praten. Achteraf dringt het besef door dat het goed was geweest hier in een eerder stadium met elkaar over te praten.



Verskillende belangen in het gezin bij bedrijfsovername

De communicatie tijdens de opvolging kan ook complex zijn omdat er in de familie meerdere belangen spelen. In de eerste plaats zijn er de overdragers, meestal de ouders die het beste met hun kinderen voor hebben, maar tegelijkertijd beseffen dat ze onderscheid moeten maken. *‘We houden evenveel van alle kinderen, maar we beseffen dat er een bedrijfsbelang speelt, waardoor je gedoemd bent anders te handelen. Het is onmogelijk met iedereen evenveel rekening te houden.’*

Sommige overdragers gaven aan dat ze willens en wetens niet alles aan iedereen kunnen vertellen. Toch is een absoluut stilzwijgen ook geen juiste optie. De meeste gesprekken worden gevoerd met de opvolger, terwijl de overige kinderen in meer of mindere mate voorzien worden van informatie. Deze informatieachterstand kan er voor zorgen dat gezinsleden die niet dagelijks betrokken zijn bij het agrarische werk en het opvolgingsproces, moeite ondervinden de materie te begrijpen. Een dochter die het bedrijf niet overnam zei hierover het volgende: *‘Ik vroeg mijn vader wel eens naar de stand van zaken, maar de antwoorden die ik kreeg waren moeilijk te begrijpen en weinig inzichtelijk.’*

De meeste niet-opvolgende kinderen uit het gezin gunnen de bedrijfsopvolger het toekomstige eigendom en beseffen dat zij daarin water bij de wijn moeten doen als het gaat om een toekomstig deel in de erfenis. Hun vertrouwen is meestal gebaseerd op de aantoonbare deskundigheid van de opvolger en zijn motivatie. Psychologisch eigendom speelt daarbij onbewust ook vaak een grote rol: de opvolger zou moeten beseffen dat de boerderij een belangrijke plek blijft voor de overige gezinsleden.

Daarnaast denken niet-opvolgende kinderen, wanneer ze volwassen beginnen te worden, aan hun eigen carrière die buiten het familiebedrijf ligt. Aan de ene kant houdt dit afstand nemen in: vaak hebben niet-opvolgers wel werkervaring opgedaan op het bedrijf, veelal met plezier, maar nemen ze daar nu afstand van. Aan de andere kant kunnen ze thuis hun ei niet kwijt over



hun eigen werk. *‘Niemand in het familiebedrijf is er gebaat bij aan te horen wat ik op het kantoor heb meegemaakt of welke mogelijkheden daar voor mij liggen’, zegt één van de deelnemers.* Dat kan leiden tot een relatief isolement: niet-opvolgers horen alleen maar de conversaties over het familiebedrijf, maar houden zich stil over wat hen zelf raakt en motiveert.

Conclusie

Het woon-werk karakter op een agrarisch bedrijf en het feit dat je langere tijd met elkaar samenwerkt richting de opvolging, heeft tot gevolg dat gezinsleden elkaar relatief veel en vaak zien. Hoe ga je hier als familie op een goede manier mee om? In het project zijn voorbeelden van deze uitdagingen naar voren gekomen. Vaak is er sprake van een dilemma. Communicatie over bedrijfsovername kan zich verengen tot bepaalde gezinsleden, met alle gevolgen van dien voor de betrokkenheid van het hele gezin. Families zijn geholpen om hier met elkaar goede afspraken over te maken.

Het is voor ouders lastig om tijdens de bedrijfsopvolging tegemoet te komen aan alle kinderen, zo komt uit het onderzoek naar voren. Dat kan de communicatie belemmeren, omdat er verschillende belangen spelen die het bedrijf en de familie raken en niet gemakkelijk in evenwicht zijn te brengen. Tijdens dit project is gebleken dat het families helpt om deze belangen expliciet en bespreekbaar te maken. Op die manier kunnen de gezinsleden zich ook beter inleven in elkaars positie in het opvolgingsproces.



'Plezier hebben vinden we allemaal belangrijk'

De familie Van Ittersum heeft 'met z'n allen' veel gehad aan het project over bedrijfsopvolging. 'We hebben ervaren dat het belangrijk is alle kinderen bij bedrijfsovername te betrekken', zegt Wolterien (51) van Ittersum.

Vijf kinderen telt het gezin van Wim (52) en Wolterien van Ittersum: Alfred (25), Zwier (23), Wiljen (22), Martin (19) en Gerianne (17). Wim en Wolterien runnen in een man-vrouw-maatschap het melkveebedrijf in Mastenbroek, Alfred en Wiljen zijn de beoogde toekomstige opvolgers.

Wiljen werkt na het behalen van het mbo-4 diploma Dierhouderij thuis mee in het bedrijf. Eind september gaat hij voor een half jaar naar Australië. Alfred deed de opleiding agrarisch ondernemerschap aan de Aeres Hogeschool in Dronten. Hij werkt vier dagen per week voor Agrifirm Exlan en daarnaast thuis op het bedrijf. 'We bevinden ons nog in het beginstadium van opvolging, maar vonden het goed het er toch een keer over te gaan hebben', zegt Wim over de motivatie om deel te nemen aan het project.

Verantwoordelijkheid

Het WaardeNspel werd door de hele familie gespeeld. Daarin kwam naar voren dat iedereen plezier hebben belangrijk vindt. 'Voor ons als ouders kwam daarbij: verantwoordelijkheid,' zegt Wim. Martin vult aan: 'De bedrijfsopvolging moet goed verlopen, dat vinden wij allemaal.' De gunfactor is belangrijk, aldus de familie, maar niet zo dat alles naar de opvolgers gaat.

In het keukentafelgesprek kwam naar voren dat Wiljen het gevoel had dat als hij dingen inbracht, daar niet wat mee gedaan werd. Het is goed dat dit is gezegd, vindt iedereen. 'Wim en Alfred overlegden al samen, Wiljen is net wat jonger, zo liep dat', zegt Wolterien. 'Wiljen heeft geleerd voor zichzelf op te komen, dat moet je leren.'

Dat een onderzoeker van Hogeschool Windesheim het keukentafelgesprek leidde, had daarbij toegevoegde waarde. 'Dan komen er makkelijkere dingen op tafel', aldus Wim.

Volgens Alfred gaf het gesprek aanleiding tot nadenken over wat de ander belangrijk vindt. Voor Gerianne, Martin en Zwier is de boerderij hun thuis, zo brachten zij in, daar hechten ze veel waarde aan. 'En ik gaf aan dat ik tijd wil hebben voor vrije tijd, niet altijd aan het werk wil zijn', zegt Alfred.

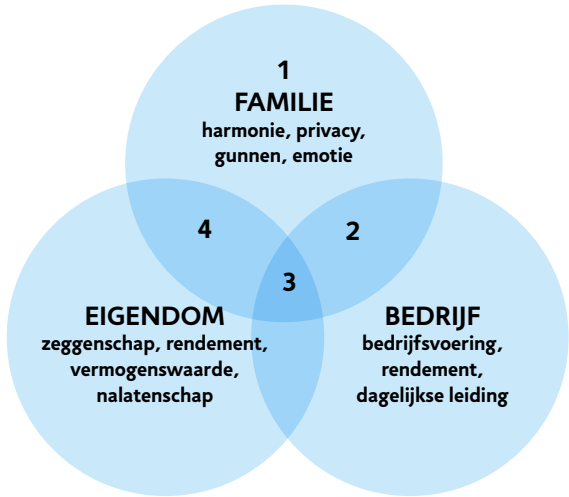
'Het project heeft ons gebracht dat je van iedereen hoort hoe of zij over dingen denkt', zegt Wolterien. 'Je leert naar elkaar te luisteren en er alert op te zijn als er dingen spelen.'



Hoofdstuk 4

Rollen en belangen in familiebedrijven

Familiebedrijven onderscheiden zich van niet-familiebedrijven door de overlap en interactie tussen bedrijf en familie. Bij het bedrijf kan verder onderscheid worden gemaakt tussen het werken in het bedrijf en het hebben van (gedeeltelijke) eigendom van het bedrijf. Het 3-cirkelmodel (Tagiuri en Davis, 1982) helpt om bovenstaande duidelijk te maken:



In de cirkel van het bedrijf spelen zaken als dagelijkse leiding, bedrijfsvoering en rendement. In de cirkel van de familie gaat het om harmonie, privacy, gunnen en emotie. En binnen de cirkel van het eigendom spelen zaken als zeggenschap, dividend, vermogenswaarde en nalatenschap.

In de figuur is te zien dat de drie cirkels elkaar overlappen. En daar zit hem de moeilijkheid van een familiebedrijf: je kunt afhankelijk van jouw plekje in de figuur tegelijkertijd van meerdere cirkels deel uitmaken en andere belangen hebben. In deze figuur staat de (1) voor het niet-opvolgende kind. Het zou een broer of zus kunnen zijn die niet met het bedrijf verder gaat. Maar het kan ook de partner van de opvolger zijn, voor zover die niet meewerkt en al wel echt tot de familie behoort.

Positie (2) staat voor een familielid dat meewerkt in een bedrijf, bijvoorbeeld de opvolger in de periode dat hij/zij samenwerkt met de ouders. De ouders bezetten positie (3), zij zijn actief in het bedrijf en zijn ook eigenaar. Op positie (4), komen de ouders nadat zij de leiding van het bedrijf hebben overgedragen en zijn gestopt met werken maar nog wel een deel van het eigendom hebben.

Met dit model in gedachten is het makkelijk om voor te stellen dat conflicten op de loer liggen. Termen als ‘gunnen’, ‘vertrouwen’ en ‘eerlijk’ spelen een belangrijke rol, maar wat ieder individueel daaronder verstaat is vaak onduidelijk, vooral voor anderen. Je zou verwachten dat leden van hetzelfde gezin dezelfde waarden belangrijk vinden, maar is dat ook zo? Ontwikkelt de volgende generatie door de loop der tijd ook niet haar eigen waarden?

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste rollen die voorkomen bij agrarische bedrijfsfamilies: de overdragende vader, de overdragende moeder, de opvolger, diens partner en de niet-opvolgende kinderen. In het project hebben we gekeken naar de verschillende belangen die men heeft, in hoeverre die overeen komen met de belangen van de anderen en welke waarden men al dan niet deelt. Hieronder schetsen we een algemeen beeld, dus een specifieke bevinding hoeft niet voor iedereen te gelden, maar komt wel relatief vaak voor in de groep die we in dit project onderzocht hebben. Dit inzicht kan bijdragen aan het begrijpen wat families bijeen houdt en waar eventuele conflicten vandaan kunnen komen.

Bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op interviews, keukentafelgesprekken en de workshops die we tijdens dit onderzoeksproject hebben gedaan.

Rol en belangen van de vader

In het 3-cirkel model staat vader precies in het midden. Hij maakt uiteraard deel uit van de familie, is werkzaam in het bedrijf en heeft het bedrijf in eigendom. Zijn rol verandert in de loop der tijd. Nadat hij destijds het bedrijf zelf heeft overgenomen is hij een poosje alleen ondernemer geweest of heeft de onderneming samen met zijn partner gevoerd. Een belangrijke waarde is zelfstandigheid. De aandacht gaat uit naar het in stand houden en verder ontwikkelen van het familiebedrijf en goede samenwerking met zijn partner.

Als er kinderen komen, ontstaat vaak op een geleidelijke en natuurlijke manier duidelijkheid over wie van de kinderen het bedrijf over gaat nemen. De samenwerking tussen vader en

moeder gaat geleidelijk veranderen. Het wordt een samenwerking tussen vader, moeder en kind. En nog later wordt het steeds meer een samenwerking tussen vader en opvolger. De focus ligt op een goede samenwerking.

Vertrouwen is van groot belang: de opvolger wil het vertrouwen winnen dat hij geschikt is als opvolger en het bedrijf op een goede manier voort zal zetten. Vader en moeder zullen hem dat vertrouwen ook moeten geven. Dat geldt nog nadrukkelijker als de opvolging wordt geformaliseerd. Dat is de periode waarin de opvolger werkelijk als mede-ondernemer deelneemt in het familiebedrijf. Er worden verantwoordelijkheden overgedragen aan de opvolger.

Na een periode van samenwerken komt vader in een proces van terugtreden en loslaten terecht. Het bedrijf overdragen houdt uiteindelijk in dat je het moet loslaten en daarmee de controle hierover verliest. Vader zal ook een andere invulling van het leven moeten zien te vinden. Nu er tijd vrijkomt wil hij daar een goede, nuttige invulling voor vinden.

Ook de focus van de vader zal verschuiven. Belangrijke beslissingen worden, na een periode van samen beslissingen nemen, meer en meer door de opvolger genomen.



Wat opvalt is dat de vaders in het algemeen relatief bescheiden zijn voor wat betreft hun oudedagsvoorziening. Ze hechten daarin veel belang aan het voortzetten van het bedrijf door de volgende generatie. Na verloop van tijd zal naast de leiding ook het eigendom aan de opvolger worden overgedragen. Vader blijft vaak nog wel bij het bedrijf betrokken maar dan in de rol van sparringpartner. En heeft vaak nog een uitvoerende rol, zoals melken in het weekend.

Gedurende het gehele proces heeft vader een groot belang bij het bewaren van de harmonie in het gezin. Naast de opvolger zijn er meer kinderen die ook hun belangen hebben. En zij moeten het de opvolger ook gunnen dat hij verder gaat met het bedrijf. Vader speelt hierin een belangrijke rol. Het onderwerp is complex en ligt gevoelig. Gesprekken over de overname vinden vaak plaats tussen ouders en opvolger en de andere kinderen worden vaak alleen geïnformeerd, maar hebben zelf beperkte inbreng. Naar aanleiding van het project geven de vaders aan dat er nu ook met de andere kinderen meer over de opvolging wordt gesproken en dat ze dat als prettig ervaren.

Rol en belangen van de moeder

In het 3 cirkel model staat moeder in de cirkel familie. Ze werkt vaak mee in het bedrijf en in sommige gevallen heeft ze er ook een eigendoms-aandeel in verworven. De moeders in agrarische families lijken een vanzelfsprekende rol te hebben in de verzorging van de kinderen, maar ook in de zorg om naasten en andere familieleden. Het is dan ook niet zo gek dat de meesten de waarde ‘zorgen voor’ als een belangrijke eigen waarde benoemen.

Het takenpakket in het bedrijf is divers: van administratie tot landwerk, de zorg voor het jongvee of een nevenactiviteit van het bedrijf zoals het geven van workshops. Verder springen ze vaak bij in drukke perioden. Naast de rol van allround medewerkster in het bedrijf heeft moeder een belangrijke rol als sparringpartner van vader, bijvoorbeeld als er strategische besluiten moeten worden genomen. Verbondenheid en waardering zijn belangrijke waarden voor moeders. Ze willen zich verbonden voelen met het bedrijf, maar zorgen ook in belangrijke mate voor verbondenheid binnen het gezin. Zo zijn moeders vaak initiatiefnemers van bijvoorbeeld vaste overlegmomenten en familiegesprekken.

Moeders hechten net als vaders veel waarde aan goede harmonie in het gezin. In het project zijn de moeders meer expliciet in het benoemen van de belangen van de niet-opvolgende kinderen dan de vaders. Moeders voelen zich soms in een spagaat zitten: ze staan achter hun partner, maar willen ook het beste voor hun kinderen, en dat is niet altijd te rijmen.

Naarmate de opvolger ouder wordt, gaat hij meer en meer meewerken in het bedrijf. Daarnaast vinden de gesprekken (ook over strategische besluitvorming) meer en meer plaats tussen vader en opvolger. Beide bewegingen hebben vaak invloed op de positie van moeder: ze schuift dus geleidelijk op. Zo maakt ze op een subtiele wijze steeds meer plaats voor de opvolger. Dit gebeurt in feite stilzwijgend en komt de harmonie in het gezin ten goede. Maar door die subtiliteit en stilzwijgendheid, valt deze beweging niet op bij de andere gezinsleden. Wat we dan ook van een aantal moeders horen is

dat zij niet de erkenning en waardering krijgen die ze hiervoor verdienen. In de gesprekken waar dit aan de orde kwam, ging dit met veel emoties gepaard.

Uiteindelijk, als de overdracht van eigendom nabij komt, stellen ook moeders zich bescheiden op met betrekking tot de wensen voor de oude dag. Zij vinden het daarin belangrijker dat het bedrijf door de kinderen kan worden overgenomen.

Rol en belangen van de opvolger

In het 3 cirkel model beginnen de opvolgers in de cirkel van familie. Als de opvolger ouder wordt gaat hij ook werken in het bedrijf. Naarmate de bedrijfsopvolging vordert, wordt ook het eigendom in het bedrijf verworven en komt de opvolger in dezelfde positie als vader.

Het is lang niet altijd vanzelfsprekend dat de beoogd bedrijfsopvolger het bedrijf daadwerkelijk zal opvolgen. Op de eerste plaats moet de opvolger zelf daarvan overtuigd zijn. We zijn diverse beoogd opvolgers tegen gekomen die aangeven lange tijd



getwijfeld te hebben. Zij kregen bijvoorbeeld carrièrekansen buiten het bedrijf of zien op tegen de verantwoordelijkheid die ze gaan dragen. Soms twijfelen ze ook over de balans tussen privé en werk. Tegenwoordig wordt veel waarde gehecht aan het beleven van plezier in het werk, maar ook in het hebben van vrije tijd. Opvolgers geven aan dit erg belangrijk te vinden. Opvolgers zien dat hun ouders zeven dagen per week, 24 uur per dag voor het bedrijf beschikbaar (moeten) zijn en vragen zich af of ze dat wel echt willen.

Ouders, maar ook broers en zussen delen die zorgen. Een belangrijke waarde voor de opvolger is dan ook betrouwbaarheid. Hij moet er voor zorgen dat zijn ouders en broers en zussen het vertrouwen in hem krijgen dat hij de geschikte kandidaat is.

In het begin zal de aandacht gericht zijn op het verkrijgen van de technische kennis en vaardigheden. Deze heeft vader met jarenlange ervaring met het houden van vee, de teelt van gewassen en de omgang met machines opgebouwd en de samenwerking is de gelegenheid om deze kennis en vaardigheden over te dragen. Naarmate de opvolging dichterbij komt worden de waarden eigenheid en respect steeds belangrijker voor de opvolger. Hij heeft vaak ook een eigen idee en doel hoe en waar het bedrijf in de toekomst staat. De opvolgers hebben soms het gevoel dat dit eigen idee niet voldoende gerespecteerd wordt door de overdrager.

Een ander groot belang dat de opvolger heeft is dat het voortzetten van het familiebedrijf financieel aantrekkelijk voor hem is. Dit kan nog een hele uitdaging zijn aangezien er een lange periode is dat niet alleen zijn gezin van de opbrengst moet bestaan, maar het bedrijf moet ook voldoende opleveren voor de oudedagsvoorziening van de ouders.

Complexer wordt het als er niet één maar meerdere opvolgers zijn. Naast een goede verhouding met de ouders en het realiseren van een goede overdracht komt er nog een uitdaging bij: de samenwerking met de broer of zus en diens partner goed vorm geven.

Rol en belangen partner van de opvolger

De partner van de opvolger (meestal een zij) start buiten het 3-cirkel model. Als de relatie zich ontwikkelt gaat ze meer en meer deel uitmaken van de familie en het familiebedrijf. Dit is voor haar een belangrijke periode. Zij komt immers als 'vreemde' bij de familie en later in het bedrijf. Ook zal ze voor zichzelf belangrijke afwegingen moeten maken. Zoals de keuze om voor een leven op een boerderij te gaan.

In het project zien we dat de primaire focus van de partner ligt bij het eigen gezin. Het is van groot belang om goed te kunnen samenwerken met de opvolger. En de partner heeft meestal ook (ambities voor) een carrière buiten het bedrijf. Ook dit is een van de belangrijke afwegingen die een partner moet maken. Kiest ze voor de carrière buiten het bedrijf dan wil ze ook de ruimte hiervoor houden. Aangezien ze via huwelijksvoorwaarden vaak is uitgesloten van aanspraken op het bedrijfskapitaal, heeft ze behoefte om het eigen opgebouwd kapitaal ook te beschermen. Dat geldt ook voor de besteding van het eigen verdiende inkomen.

Als de partner binnen het bedrijf werkt, vindt ze het van belang om een duidelijke eigen taak en eigen verantwoordelijkheid te hebben. Verbondenheid is een belangrijke waarde: ze wil zich verbonden voelen met de familie en het bedrijf.

Partners houden de ondernemers nog wel eens een spiegel voor door te vragen waarom men iets op een bepaalde manier doet of door te vragen naar hoe iets precies zit. Ook kunnen ze een twijfelende opvolger net een zetje geven om een keuze te maken. In het project hebben we ook voorbeelden gezien van dat het juist de partner is die de gesprekken over de dagelijkse bedrijfsvoering, strategie of over de overdracht op gang weet te brengen.

Zolang de bedrijfsoverdracht nog niet is voltooid, dus zolang de leiding en eigendom nog niet volledig zijn overgedragen aan de opvolger, stelt de partner zich bescheiden op. Soms is ze wel maar soms ook niet bij de opvolgingsgesprekken aanwezig.



In de meeste gevallen wordt ze door de opvolger geïnformeerd over de gang van zaken en heeft ze slechts een beperkte directe inbreng. Maar ze is op de achtergrond een heel belangrijke sparringpartner voor de opvolger.

Rol en belangen van de niet-opvolgende kinderen

In het 3-cirkel model kunnen niet-opvolgende kinderen meerdere plekken hebben. Ze zijn familie, kunnen ook als niet-opvolger wel in het bedrijf werken en ze zouden zelfs een deel van het eigendom kunnen bezitten. Het vaakst zijn zij echter niet bij de uitvoering van het bedrijf betrokken (hand- en spandiensten daargelaten) en hebben zij ook geen eigendom. Als zoon of dochter zijn zij echter wel erfgenaam en hebben vanuit dat perspectief ook belang bij de vermogenswaarde. In de jonge jaren zal geleidelijk duidelijk worden dat zij niet de beoogd opvolger zijn. Dat blijkt uit hun interesse voor het bedrijf, het wel



'Neuzen dezelfde kant op bij bedrijfsovername'

De gesprekken thuis, aan de keukentafel, heeft de familie Deiman in Stads kanaal als meest waardevol ervaren van het project agrarische bedrijfsopvolging. 'De sessies thuis hebben het meeste opgeleverd', zeggen dochters Henriët en Engelen.

Jan (68) en Ina (65) Deiman boeren samen met zoon Jan-Hendrik (30) op het melkvee- en akkerbouwbedrijf. Jan-Hendrik woont samen met zijn vriendin Alida (30) op het bedrijf, zijn ouders wonen in de nabije omgeving.

Jan-Hendrik heeft vier oudere zussen: Liesbeth (41), Engelen (39), Bernadette (37) en Henriët (35). Op zijn 18e trad Jan-Hendrik toe tot de maatschap, waarin zijn ouders tot dan toe het bedrijf runden. 'Bedrijfsovername komt dichterbij, voor ons reden ons aan te melden voor het project', zegt Ina. 'Bij mijn man en bij mij thuis is er vroeger over de bedrijfsovername niets verteld aan de andere kinderen. Dat wilden wij anders doen. Openheid is heel belangrijk.'

De bedrijfsovername was aanstaande, maar is nog even uitgesteld omdat de familie nieuwbouwplannen heeft. 'Geen uitbreiding, maar een deel van de gebouwen is verouderd, we gaan die vervangen', zegt Jan-Hendrik.

De dochters werken niet mee in het bedrijf. 'Maar als Jan-Hendrik in de familie app een berichtje stuurt dat hij hulp nodig heeft om plastic over de maïs bult te trekken, dan komen we even helpen', zegt Bernadette.

De gesprekken thuis zijn als waardevol ervaren, de workshops vonden de familieleden 'vrij theoretisch'. Doel van het project, om tot een draaiboek voor het bedrijfsovernameproces te komen, daar draagt de familie graag haar steentje aan bij. 'Maar dat kun je alleen in grote lijnen invullen, je zult er toch als familie uit moeten komen', zegt Jan. 'Dat is maatwerk', vult Jan-Hendrik aan.

Gunfactor

Uitgangspunt voor de familie, wat zij heel belangrijk vindt, is de continuïteit van het bedrijf en de gunfactor, dat Jan-Hendrik het bedrijf over mag nemen. Meerwaarde van het project is volgens de familie dat er een derde bij de gesprekken aanwezig was, omdat die er niet met emotie in zit. 'We zeggen wat we er over denken, dat zijn we zo gewend hier', zegt Jan.

Alida is werkzaam als specialistisch verpleegkundige. Daarnaast werkt ze mee in het bedrijf. 'Ik vond ook de gesprekken thuis het meest waardevol', zegt Alida. 'Het is goed om te horen dat de familie de neuzen dezelfde kant op heeft staan als het over bedrijfsovername gaat.'

of niet meewerken en bijvoorbeeld de keuze voor een opleiding. Of soms is het gewoon duidelijk dat een ander het bedrijf opvolgt en is het bedrijf te klein voor nog een opvolger.

In een enkel geval komt het voor dat een niet-opvolger toch eigenlijk wél met het bedrijf verder had gewild. Deze kan zich gepasseerd voelen, wat zelfs na jaren nog pijn kan doen. Het is van belang dat ouders zich er goed van overtuigen welke ambities hun kinderen hebben.

Lopende het opvolgingsproces staan de niet-opvolgers behoorlijk aan de zijlijn. Zij worden veelal niet bij de opvolgingsgesprekken betrokken. Zij vinden de bedrijfsopvolging primair een zaak tussen de ouders en de opvolger en daarom vinden zij het goed dat de gesprekken vooral tussen hen plaatsvinden. Ze hebben er een blind vertrouwen in, dat de ouders het ook voor hen goed zullen regelen, maar hebben meestal geen idee wat er dan concreet wordt geregeld. Overigens geven ook zij aan dat ze door mee te doen met dit project, beter betrokken worden bij de opvolging en dat ze dat als prettig ervaren.

Niet-opvolgers hebben meestal geen scherp beeld van de exacte waarde van het familiebedrijf. De prijs waarvoor het bedrijf wordt overgedragen aan de opvolger is in de praktijk aanzienlijk lager dan wanneer het bedrijf aan een willekeurige derde zou worden verkocht. De overdrachtsprijs bepaalt voor een groot deel wat de ouders te zijner tijd aan hun kinderen kunnen nalaten of schenken. Met bedragen zijn de niet-opvolgers echter niet expliciet bezig, al erkennen ze wel dat ze belang hebben bij hun kindsdeel, dus de vermogenswaarde van de boerderij.

Het is voor de gezinsleden ook van belang zich te realiseren dat een niet-opvolgend kind ook in een proces van loslaten zit. Niet-opvolgers voelen zich sterk verbonden met het bedrijf, ook hier is sprake van psychologisch eigendom. Zij hebben immers eveneens hun jeugd doorgebracht en herinneringen opgebouwd aan de boerderij. In het project geven de niet-opvolgende kinderen aan dat ze het belangrijk vinden dat het bedrijf binnen de familie wordt voortgezet en dat zij ook na de opvolging nog 'thuis' kunnen komen.

Conclusies

Uit de algemene beschrijvingen van de rollen die familieleden kunnen hebben, springt een aantal belangrijke waarden in het oog:

Vertrouwen is erg belangrijk. Ouders en niet-opvolgers moeten vertrouwen in de opvolger krijgen; de opvolger moet eraan werken dat hij het vertrouwen inderdaad voor zich kan winnen. En ook voor de partner van de opvolger is vertrouwen van groot belang. Vertrouwen speelt ook een rol van de niet-opvolgers in de richting van de ouders: niet-opvolgers vertrouwen er blindelings op dat hun ouders ook aan hun belangen gedacht hebben en dat ze daar ook rekening mee hebben gehouden bij de afspraken rondom de bedrijfsopvolging.

Ook **verbondenheid** speelt een belangrijke rol. Met name voor de partner van de opvolger die zich verbonden wil voelen met de familie en het bedrijf en de moeder die een verbindende rol speelt in het gezin. Het gevoel van verbondenheid is belangrijk voor het kunnen bewaren van de goede harmonie in een gezin.

Respect en waardering zijn waarden waar eigenlijk nooit over wordt gesproken, maar die soms zo diep zitten dat het een soepele bedrijfsoverdracht behoorlijk in de weg kan zitten. Het waarderen van ieders eigenheid en respect tonen voor ieders rol lijkt een cruciale factor te zijn in de samenwerking binnen het familiebedrijf.

Bescheidenheid speelt een grote rol. Deze waarde wordt niet uitdrukkelijk zo benoemd in de interviews en workshops die we met de families hebben gedaan, maar is terug te vinden in de opstelling jegens elkaar. Zowel de vader als de moeder zijn bescheiden als het gaat om de wensen voor de oude dag. Bij moeder valt daarnaast nog op dat zij daadwerkelijk plaats maakt voor de opvolger door mee te bewegen met de vader en zijn opvolger die meer en meer samen werken en samen overleggen.

Ook de partner van de opvolger stelt zich in het algemeen bescheiden op. Ze is niet altijd aanwezig bij gesprekken over



de opvolging en heeft beperkte inbreng hierin. En ook de niet-opvolgers stellen zich bescheiden op. Ze nemen genoegen met de relatief beperkte informatie die zij krijgen en zijn in het algemeen niet op geld uit. Ze vinden het belangrijker dat de ouders een goede oude dag hebben dan dat zij zelf extra financiële middelen hebben.

Bovenstaande valt wellicht te verklaren door het belang dat iedereen lijkt te hechten aan de voortzetting van het familiebedrijf en daarnaast het bewaren van de goede harmonie in het gezin. De **voorzetting van het bedrijf en de harmonie in de familie** worden als het ware een hoger belang en de individuele belangen worden hieraan ondergeschikt.

Risico's zitten in zaken die minder voor de hand liggen en die onbesproken blijven. Zo hebben we gezien dat kinderen bijvoorbeeld ook graag op de ouderlijke locatie zouden willen wonen. Of dat men had verwacht dat er meer zou worden

terug gegund door de opvolger aan zijn niet-opvolgende broers of zussen. Ook kan het zijn dat het uitgavenpatroon van één van de gezinsleden wrijving oproept bij de anderen aangezien het geld dat wordt uitgegeven uit het familiebedrijf komt, waar men allemaal voor werkt. Allemaal voorbeelden van zaken waar verschillend over wordt gedacht en van waaruit conflicten kunnen ontstaan. Wat we dan hebben gezien is dat er omwille van de goede harmonie vaak wordt vermeden om over deze onderwerpen te praten. Op zichzelf zit daarin wel een mooie boodschap: de onderlinge relatie wordt zo belangrijk gevonden dat men een risico op een conflict door een dergelijk onderwerp aan te kaarten, liever uit de weg gaat. Of deze aanpak verstandig is, is maar zeer de vraag. Het kan ook werken als een emmer die volloopt waardoor op een keer juist een veel groter conflict kan ontstaan.

Op basis van wat we tijdens het project gezien en gehoord hebben is ons advies om juist wel deze onderwerpen bespreekbaar te maken. Ongeacht welke rol je op dat moment bekleedt. Zo wordt expliciet gemaakt wat impliciet is en krijg je meer begrip voor elkaar. Dat kan helpen om problemen tijdig te zien aankomen en te bespreken en er afspraken over te maken.



'Samenwerken is niet altijd even makkelijk'

Gerard (64) en Christien (61) van Ankum runnen in een maatschap met hun zoons Wim (29) en Aalt (25) een melkveebedrijf in Nieuwleusen. Het gezin bestaat verder uit zoons Jan (34) en Gertjan (31) en dochter Hennie (32).

Aalt heeft een volledige baan bij zijn broer Jan, die mede-eigenaar is van KI Salland. Wim werkt een paar dagen per week bij andere veehouders.

Via het NAJK wist Wim over het project Agrarische Bedrijfsopvolging. Thuis opperde hij om hieraan mee te doen. Daar werd positief op gereageerd. 'Samenwerken is niet altijd even gemakkelijk, daar wilden we in het project meer over leren', zegt Gerard. 'Wij willen wat samen, maar als je verschillend van aard bent, zul je daar een vorm voor moeten vinden.'

Gerard geeft aan dat hij met zijn vrouw altijd snel besluiten kon nemen over de bedrijfsvoering. 'Met de jongens erbij moeten we meer overleggen. Ieders mening moet worden gehoord.' Eén keer per veertien dagen houden de maten werkoverleg. 'En ook tussendoor zitten we geregeld samen aan tafel.'

Doel is om op termijn toe te werken naar een eigen bedrijf voor zowel Wim als Aalt. 'Samenwerken is prima, maar ieder met zijn eigen portemonnee', aldus Gerard.

Vooruitstrevend

Wim ervaart dat het generatieverschil het samenwerken soms wat moeilijk maakt. 'Ik ben vooruitstrevend, wil innoveren. Als je iets goed wilt, dat iets oplevert, moet je er eerst iets voor uit-

geven. Dat wil ik dan wel, mijn ouders zitten daar wat anders in. Uiteindelijk komt het wel goed, maar soms duurt het wat langer voordat er iets wordt beslist. Ik vind dan dat je af en toe moet kunnen zeggen waar het op staat, maar de ander houdt daar niet van. Ik heb liever dat het er een keer wat heftiger uitkomt, dan dat er niet over wordt gepraat.'

Zowel Gerard als Wim geven aan dat door mee te doen aan het project, er meer met elkaar wordt gepraat. 'Dat vind ik het meest waardevol van het project', aldus Gerard. 'En als er dingen geregeld worden, dan vertellen we de andere kinderen daar ook alles over.'

'Als er begrip voor elkaar wordt gekweekt, dan maakt dat de boel los', zegt Wim. 'Mijn vader doet dingen anders omdat hij zo is opgegroeid en andere dingen heeft meegemaakt dan ik. Het is goed van elkaar te weten waarom je iets zo doet zoals je het doet, of iets vindt. Dat bereik je alleen door te praten.'



Hoofdstuk 5

Uitkomsten van het onderzoek en aanbevelingen

In het opvolgingsproces bij agrarische familiebedrijven worden drie verschillende fasen onderscheiden: oriëntatiefase, opvolgingsfase en afrondingsfase. Aan dit project hebben families meegedaan uit alle drie de fasen.

Voor elke familie is het project ook een 'reis door de tijd' geworden. Van ervaringen uit het verleden tot toekomstvisie, elke familie heeft ongeacht waar ze nu staat in het proces zowel terug als vooruit gekeken. Belangrijk aspect daarbij was dat de families gevraagd werd dit met elkaar te doen, iets wat de families heel erg gewaardeerd hebben. Voor het onderzoek en voor de deelnemende bedrijven heeft deze 'reis' veel informatie opgeleverd. Informatie die niet zo zeer is om te zetten naar getallen, maar naar adviezen en aandachtspunten. Gaandeweg het onderzoek werd ook duidelijk dat alhoewel iedere familie uniek is en voor andere persoonlijke uitdagingen staat, er ook gemeenschappelijke delers zijn waar families of afzonderlijke familieleden tegenaan lopen.

Waarden en belangen

Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat families zich ervan bewust zijn geworden dat waarden en belangen een belangrijke rol spelen bij keuzes die in het familiebedrijf worden gemaakt. De waarden kunnen deels persoonsgebonden zijn, deels ook door de gehele familie worden gedeeld.

Voor de jongere generatie hecht veel waarde aan een striktere scheiding tussen werk en privé, waarbij persoonlijke waarden als 'plezier', 'doelbewust' en 'toekomstvisie' belangrijke waarden vormen. (Potentiële) opvolgers geven aan voldoende tijd en ruimte te willen overhouden voor eigen gezin en vrije tijd. Zij zien dat dat alleen mogelijk is als de overname financieel haalbaar is en voor het bedrijf doelbewuste keuzes worden gemaakt en er een heldere toekomstvisie ligt. Overdragers en niet-opvolgende kinderen vinden het belangrijk dat de opvolger betrouwbaar is; het bedrijf bij hem of haar in goede handen is.

Partners van de opvolger hebben de primaire focus bij het eigen gezin en eigen carrière liggen. Daarnaast heeft de partner ook een belangrijke indirecte rol bij de opvolging: ze houdt de opvolger en overdragers een spiegel voor en weet gesprekken over dagelijkse bedrijfsvoering of strategie over de overdracht op gang te brengen.

In het proces van overdragen verandert de samenwerking van tussen vader en moeder langzaam naar vader, moeder en kind. De focus ligt op een goede samenwerking, daarbij is vertrouwen, goede harmonie en respect van groot belang. Respect hebben voor elkaar en voor wat een ander gezinslid bijdraagt aan het familiebedrijf en het gezinsleven wordt bijna nooit uitgesproken,

terwijl dit juist veel kan verbeteren in de samenwerking. Respect tonen kan verbaal door iemand erkenning te geven voor wat hij of zij gedaan heeft of non-verbaal, bijvoorbeeld in de vorm van een schouderklop.

Voor al de moeders in het project gaven aan zich met enige regelmaat in een spagaat te zitten: de zorg voor alle familieleden, het bijstaan van echtgenoot, het opkomen voor belangen van de kinderen en het belang voor het bedrijf. Gedurende het opvolgingsproces verschuift de positie van de moeder geleidelijk, ze maakt op subtiele wijze steeds meer plaats voor de opvolger.

Het belang van verbondenheid met het bedrijf is groot voor alle familieleden. In het project kwam dit vooral ook naar boven bij de niet-opvolgende kinderen: zij willen ook na de opvolging nog een 'thuis' kunnen komen op het bedrijf. Hier is sprake van een psychologisch eigendom waar door de overdrager en opvolger ook rekening mee gehouden hoort te worden.

Het besturen van een gezinsbedrijf betekent continu beslissingen nemen waarbij vooral bij strategische beslissingen de familiefactor een rol zal spelen. Gezien de impact van de beslissing zullen alle betrokkenen veel waarde hechten aan een eerlijk proces met dito uitkomst.

Bij veel families speelt de gunfactor dan een belangrijke rol. Gunnen kan worden gezien als de smeerolie tijdens de bedrijfsopvolging die de continuïteit van het familiebedrijf waarborgt. Gunnen is een wisselwerking van betrokkenheid tussen opvolgers en niet-opvolgers. Vaak zijn het de overdragers (de ouders) die met dit dilemma worstelen. Wanneer een ieder zijn of haar deel opeist, blijft er namelijk weinig over om het bedrijf voort te zetten en komt de continuïteit in het geding. Dit terwijl het behoud van het bedrijf in de familie voor veel gezinsleden een belangrijke doelstelling is.

Uit het project is gebleken dat de meeste families de gunfactor ook erkennen als bedrijfsbelang. Agrarische bedrijfsopvolging houdt tegenwoordig meestal de overname in van een



kapitaalintensief bedrijf van één overdrager naar meestal één opvolger uit één familie. Het kapitaal blijft dus in de familie, bij één persoon. De rest van de familie gedooft deze constructie vanuit het vertrouwen dat de opvolger niet zijn eigen belangen behartigt, maar het familiebelang, namelijk de continuïteit van het familiebedrijf. Als tegenprestatie richting niet-opvolgers kan tijdens de opvolging worden nagedacht over 'terug-gunnen'. Zo gaven enkele niet-opvolgende zussen tijdens de interviews aan dat ze het fijn zouden vinden als ze na de overdracht nog regelmatig op de boerderij konden terugkeren, omdat ze hier waren opgegroeid en dit 'het mooiste plekje op aarde' was. Door rekening te houden met hun wensen en de privacy van de opvolger te respecteren konden hier samen goede afspraken over worden gemaakt. Daarnaast kan 'terug-gunnen' betekenen dat een gedeelte van de schuur wordt gebruikt als caravanstalling voor broers en zussen of bijvoorbeeld een stuk weiland wordt afgestaan voor het stallen van een paard. Het 'terug-gunnen' zit hem echter niet alleen in materiële zaken, het kan ook zitten in

het tonen van belangstelling en het bieden van meer openheid. Deze openheid betreft dan niet zozeer de inzage in de financiën. Maar het gaat er daarbij vooral om dat niet-opvolgers graag betrokken willen blijven en geïnformeerd willen worden over de richting die het bedrijf opgaat.

Van keukentafel tot familiestatuu

Tijdens het project is met de families met behulp van keukentafelgesprekken gewerkt aan het invullen van verschillende onderwerpen uit een familiestatuu. Daarbij is in eerste instantie bekeken welke familieleden betrokken moeten worden bij het proces. Daarnaast is aan iedere familie de vraag gesteld waarom het belangrijk is om over een aantal onderwerpen goede afspraken te maken en waar het familiestatuu zich op richt: meer op de familie of meer op het bedrijf? Vervolgens is op basis van urgentie en impact op het bedrijf en de familie gekeken welke onderwerpen de hoogste prioriteit hadden. Bij de keukentafelgesprekken zijn hiervoor de volgende onderwerpen gebruikt:

- Waarden van de familie
 - o Waar staan we voor als familie?
 - o Hoe gedragen we ons naar elkaar en naar de maatschappij?
- Visie op het familiebedrijf
 - o Wat verwachten we als familie van het bedrijf?
 - o Waar willen we als familiebedrijf over 20 jaar staan?
- Besluitvorming
 - o Hoe worden voor het bedrijf verrichte werkzaamheden financieel beloond?
 - o Hoe wordt omgegaan met werkzaamheden die buiten het bedrijf worden verricht?
 - o Hoe wordt omgegaan met inhuur van externe arbeid?
- Dagelijkse bedrijfsvoering en werkoverleg
 - o Hoe vaak moet werkoverleg plaatsvinden en wie dient daarbij aanwezig te zijn?
 - o Hoe worden afspraken uit het werkoverleg vastgelegd?
- Conflicten
 - o Hoe gaan we met elkaar om bij mogelijke conflicten?
 - o Wie kan er optreden als bemiddelaar?
- Externe communicatie
 - o Hoe treden we als bedrijf naar buiten?
 - o Hoe vindt afstemming plaats over wat, hoe en wanneer?

- Bedrijfsopvolging
 - o Wat wordt overgedragen en aan wie?
 - o Wanneer vinden opvolgingsgesprekken plaats en met wie?
 - o Hoe wordt eigendom en zeggenschap verdeeld?
 - o Dient het bedrijf binnen de familie te blijven of is externe verkoop denkbaar?
 - o Hoe betrekken we iedereen zo goed mogelijk bij de opvolging?
 - o Welke eisen worden er gesteld aan de opvolger?
 - o Wat wordt de positie van de overdrager(s) na de overdracht?
 - o Worden externe adviseurs aangetrokken en door wie aangewezen?
- Gunnen
 - o Wat betekent de gunfactor voor ons als familie?
 - o In hoeverre is sprake van gunnen naar elkaar?

Het opstellen van een familiestatuu kan een goede aanleiding zijn voor familieleden om met elkaar in gesprek te gaan. De onderwerpen uit het statuu kunnen worden gebruikt als handvat om gesprekken over de opvolging met alle betrokkenen aan te gaan. Het proces richting het opstellen van een familiestatuu is dan ook minstens zo belangrijk als het uiteindelijke document. Het familiestatuu moet daarom niet een document zijn dat door één persoon wordt opgesteld, maar het moet een gezamenlijk product zijn. Afhankelijk van de situatie kunnen meer of minder onderwerpen worden opgenomen in het statuu. Wanneer het familiestatuu is opgesteld, is het een document dat in de toekomst kan worden gebruikt wanneer er beslissingen moeten worden genomen die te maken hebben met de onderwerpen uit het statuu of wanneer er meningsverschillen ontstaan.

Reflectie op project

Het belangrijkste doel van dit project was om aan de hand van familiegesprekken kennis te ontwikkelen die toegepast kan worden bij de sociale kant van het opvolgingsproces. Hiervoor heeft het onderzoeksteam gedurende twee jaar agrarische bedrijfsfamilies bezocht voor het houden van individuele interviews en het bijwonen van keukentafelgesprekken. Daarnaast



'Iedereen draagt steentje bij aan familiebedrijf'

Met alle kinderen om de tafel voor een gesprek over bedrijfs-overname, dat was niet zomaar geregeld bij de familie Waterink. Van der Valk in Zwolle, centraal gelegen voor iedereen, bleek een prima locatie om te bespreken hoe iedereen aankijkt tegen een bedrijfsovername door Rosanne en haar broer Bas.

'Je praat niet zomaar tussen de bedrijven door met elkaar over bedrijfsovername. Daar moet je tijd voor maken, daar moet je werkelijk wat voor over hebben. Ons voornemen is om voortaan structureel met de kinderen om tafel te gaan en het dan puur te hebben over het bedrijf.' Dat zegt Albert Waterink (61), die samen met zijn vrouw Joke (60) en hun kinderen Rosanne Waterink-Otter (32) en Bas Waterink (29) in een maatschap een multifunctioneel bedrijf uitoefent in Ane. Ook de partner van Bas, Parita Mameechok, werkt mee in het bedrijf. De oudste twee kinderen Arjan (38) en Annelies (36) zijn niet in het bedrijf werkzaam.

Na een bedrijfsverplaatsing besloot de familie Waterink een geheel nieuw bedrijf op te zetten. Onder de naam Erve 't Hacht runt de familie een bed & breakfast, een atelier en wordt er jongvee opgefokt.

Open-minded

De sessies over communicatie vindt Albert het meest waardevol van het project. 'Het is belangrijk om te praten over hoe iedereen, ook de kinderen die niet overnemen, er in zit. Hoe zie

jij het bedrijf, waar wil jij staan over tien jaar? Wees open-minded, je kunt beter te veel dan te weinig communiceren', aldus Albert. 'Ieder kind heeft een eigen karakter, houd daar ook rekening mee in de communicatie.'

Rosanne heeft in het project het meeste gehad aan de workshop, waarin zij met haar ouders en Annelies in gesprek ging over onder andere communicatie, conflicthantering en onderhandelen. 'Waar je het dan over hebt, krijg je normaal niet op tafel', aldus Rosanne. Wat haar betreft had het project minder over de theorie van communicatie mogen gaan. 'Ik had nog meer echte gesprekken willen voeren.'

Kenmerkend aan haar familie vindt Rosanne dat iedereen het echt als familiebedrijf ziet. 'Iedereen wil zijn of haar steentje bijdragen en meedenken, ook mijn broer en zus die niet overnemen. Zij willen ook echt dat het slaagt, dat gunnen ze ons. Dat is onze kracht als familie.'

zijn voor de deelnemende families verschillende workshops georganiseerd.

Iedere deelnemende familie was uniek; niet alleen voor wat betreft de fase in het opvolgingsproces waarin zij zich bevonden, maar ook voor wat betreft de familiewaarden van waaruit de familie het opvolgingsproces doormaakte. Daarbij moet worden opgemerkt dat de families die aan het project hebben deelgenomen met betrekking tot de sociale kant waarschijnlijk verder zijn dan veel andere families. Door zich aan te melden voor dit project hebben zij laten zien bereid te zijn zich open te stellen voor buitenstaanders en hun ervaringen met anderen te willen delen.

Bij de individuele interviews viel op dat vrijwel iedereen vrij snel openhartig sprak over familieaangelegenheden en zaken die het bedrijf aan gingen. Met name conflicten die in het verleden waren ontstaan werden uitgebreid besproken en door meerdere gezinsleden gedeeld. Daaruit kwam ook sterk de wens naar voren om het in de toekomst anders te doen en met elkaar de overname en het voortzetten van het bedrijf mogelijk te maken.

Bij de interviews kwamen soms ook hele persoonlijke ervaringen en gevoelens naar boven die nog niet eerder waren gedeeld met de andere gezinsleden. Het kwam regelmatig voor dat gezinsleden niet van elkaar wisten hoe ze over bepaalde zaken dachten. Soms werden onderwerpen ook bewust niet besproken, juist om mogelijke conflicten te voorkomen.

Naar aanleiding van de interviews is besloten om in workshops uitgebreid aandacht te besteden aan het onderwerp communicatie. Tijdens de workshops bleek des te meer dat familieleden anders tegen dingen aan kunnen kijken en het met elkaar praten hierover erg behulpzaam is. Door het oefenen met gesprekstechnieken werd beoogd om op een meer open manier met elkaar te communiceren en meer begrip te krijgen voor elkaars positie in het opvolgingsproces. Door open communicatie en het luisteren naar elkaar (en samenvatten van wat er gezegd is) zijn mooie familiegesprekken ontstaan.

Gesprekken waarbij oprecht en aandachtig naar elkaar geluisterd werd.

Tijdens de keukentafelgesprekken is bij de families gewerkt met een drietal instrumenten: het WaardeNspel, het belangenspel en het familiestatuuut. Met behulp van het WaardeNspel zijn families onder andere gaan inzien dat ze veel gedeelde waarden hebben en dat het hebben van gedeelde waarden een belangrijk fundament is voor de opvolging. Door de spelvorm werden onderwerpen op tafel gebracht die anders niet werden gezegd, bijvoorbeeld over het uiten van respect naar elkaar. Hierdoor ontstonden bijzondere gesprekken, waarbij emoties ook regelmatig aan de oppervlakte kwamen. Tijdens het belangenspel werd ingegaan op de verschillende rollen en belangen van iedereen. Dit zorgde bij veel families voor meer wederzijds begrip. Hoewel veel onderwerpen zijn besproken werden niet alle gevoelige onderwerpen uit de individuele interviews met elkaar gedeeld. Wellicht is hier meer tijd voor nodig.

Hoewel de meeste families niet direct de meerwaarde inzagen van het vastleggen van afspraken in een familiestatuuut werden de keukentafelgesprekken over onderwerpen uit het familiestatuuut wel gewaardeerd. Bij iedere familie waren er verschillende

onderwerpen (zoals externe communicatie en het omgaan met toekomstige conflicten) die hebben aanzet tot nadenken en aanleiding waren voor discussie. De meerwaarde wordt dus vooral gezien in het bespreekbaar maken van de verschillende onderwerpen. Toch is het vastleggen van afspraken niet onbelangrijk om mogelijke conflicten in de toekomst te voorkomen. De familiegesprekken kunnen daarin worden gezien als een tussenfase om te komen van keukentafel tot familiestatuuut.

Deelnemende families geven aan dat ze vooral baat hebben gehad bij de familiegesprekken. In verschillende families die aan het project deelnamen worden deze familiegesprekken al in meer of minder geformaliseerde vorm gevoerd met agenda's, een voorzitter dan wel notulen. Andere families wordt aangeraaden om ook op regelmatige basis familiegesprekken te voeren. Daarnaast werd door veel families genoemd dat ze het op prijs stellen dat er een externe begeleider bij de familiegesprekken aanwezig was. Hiervoor kan een belangrijke rol zijn weggelegd voor externe adviseurs.

Aanbevelingen

Het onderzoek heeft veel waardevolle kennis opgeleverd over de sociale kant van het opvolgingsproces bij agrarische

familiebedrijven. De reis die de families met behulp van dit project hebben gemaakt is nog niet ten einde; voor sommigen is het een begin geweest, voor anderen heeft de reis een extra dimensie gekregen die als zeer waardevol wordt beschouwd.

Op basis van het project en bestaande kennis is gekomen tot de volgende twaalf aanbevelingen voor succesvolle agrarische bedrijfsopvolging:

Aanbeveling 1: Betrek de niet-opvolger(s) en partner(s) bij opvolgingsgesprekken

Hoewel communicatie over bedrijfsvolging zich meestal beperkt tussen overdragers en opvolgers is gebleken dat juist het betrekken van niet-opvolgers en partners bij opvolgingsgesprekken heel belangrijk is. Zorg er daarbij voor dat iedereen voldoende geïnformeerd is.

Aanbeveling 2: Werk samen aan vertrouwen in de opvolger

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

Aanbeveling 3: Spreek naar elkaar uit dat je respect hebt voor elkaar

Spreek naar elkaar uit dat je respect hebt voor elkaar en voor wat een ander gezinslid bijdraagt aan het familiebedrijf en het gezin. Toon hierbij ook voldoende belangstelling voor wat er zich afspeelt buiten het familiebedrijf. Dit kan veel verbeteren in de onderlinge communicatie.

Aanbeveling 4: Leef je in elkaars rollen en belangen in

Besteed voldoende aandacht aan de verschillende rollen en belangen van iedereen. Probeer je in elkaar in te leven als verschillende gezinsleden, daardoor kun je elkaars positie beter leren begrijpen. Zorg hierin voor duidelijkheid en bespreek alle rollen en belangen. Denk ook na over welke rol iedereen in de toekomst zal krijgen.





Aanbeveling 5: Besteed voldoende aandacht aan emoties

Besteed met elkaar voldoende aandacht aan de emoties die met de verschillende rolwisselingen tijdens de opvolging gepaard gaan. Besteed ook aandacht aan psychologisch eigendom, ouders en niet-opvolgers hebben een emotionele binding met de locatie en het bedrijf.

Aanbeveling 6: Zorg voor open communicatie naar iedereen

Zorg er voor dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van wat er speelt rond de bedrijfsopvolging. Informeer elkaar volledig, wees eerlijk en sta open voor feedback. Open communicatie bevordert de samenwerking en kan er voor zorgen dat conflicten worden voorkomen.

Aanbeveling 7: Organiseer regelmatig een familie-overleg

Organiseer regelmatig (bijvoorbeeld 1 keer per maand) een familie-overleg om iedereen bij het proces te betrekken. Voorafgaand aan dit overleg is het goed om gespreksonderwerpen te inventariseren en een agenda op te stellen. Denk ook aan

het maken van notulen zodat later kan worden teruggelezen wat besproken is.

Aanbeveling 8: Beschouw de opvolging als een langzaam proces

Beschouw de opvolging niet als een eenmalige gebeurtenis, maar als een langzaam proces dat wel vijf tot tien jaar kan duren. Richt de opvolgingsgesprekken op deze manier in en plan daarbij over meerdere jaren. Spreek duidelijke regels met elkaar af en bespreek de rollen van alle betrokkenen.

Aanbeveling 9: Bedenk een plan voor het 'loslaten'

Denk goed na over het vinden van een nieuwe invulling van het leven voor de overdragers na de overname zodat zij het bedrijf kunnen 'loslaten'. Spreek met elkaar af in hoeverre overdragers in de toekomst worden betrokken bij de besluitvorming.

Aanbeveling 10: Gebruik een spelvorm om belangrijke zaken bespreekbaar te maken

Maak tijdens familie-overleg gebruik van spelvormen zoals het waarden- en belangenspel om belangrijke onderwerpen bespreekbaar te maken. Door gebruik te maken van een spelvorm ontstaat een luchtige en open sfeer waarin iedereen zijn of haar zegje kan doen.

Aanbeveling 11: Leg afspraken met elkaar vast

Bij het communiceren over de opvolging is het goed dat alle alternatieven die mogelijk zijn als het gaat om het vinden van een goede balans tussen familie en bedrijf worden bekeken. Onderwerpen uit het familiestatuuut kunnen hierbij als hulpmiddel worden gebruikt. Leg afspraken daarna met elkaar vast om meningsverschillen in de toekomst te voorkomen.

Aanbeveling 12: Zorg voor een goede adviseur

Zorg voor een goede onafhankelijke adviseur die familie-gesprekken kan begeleiden en kan omgaan met de gevoeligheden en belangen van iedereen. Als conflicten zich voordoen, ga dan op zoek naar een conflictbemiddelaar die het vertrouwen heeft van alle familieleden.

Geraadpleegde bronnen

CBS (2017). Familiebedrijven in Nederland.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/16/familiebedrijven-in-nederland>

CBS (2012). Twee derde melkveebedrijven heeft bedrijfsopvolger.
 Webmagazine, verschenen op 20 november 2012.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012).
 Family involvement, family influence, and family centered non economic goals in small firms.
 Entrepreneurship theory and practice, 36(2), 267-293.

Covey, S.R. (2010).
 De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Business Contact.

Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005).
 Fair process: Striving for justice in family business. Family Business Review, 18(1), 1-21.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007).
 Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills.
 Administrative science quarterly, 52(1), 106-137.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998).
 Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy.
 Strategic management journal, 323-338.

Pierce, J.L., K.T. Dirks, T. Kostova (2003).
 The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research.
 Review of General Psychology, 7 (1), 84-107.

Sharma, P. (2004).
 An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future.
 Family business review, 17(1), 1-36.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996).
 Bivalent attributes of the family firm. Family business review, 9(2), 199-208.



'Bedrijfsovername is een hele onderneming'

Voor de familie Marskamp in Wilsum is bedrijfsovername 'echt nog toekomst', zoals Roelof Marskamp (54) zegt. 'Maar het is goed dat iedereen in het gezin er eens over nadenkt, daarom hebben wij ons aangemeld voor het project Agrarische Bedrijfsopvolging.'

Roelof en Christien (51) Marskamp hebben vier kinderen. Bertine (27) en Asselien (25) zijn getrouwd, Willeke (23) en Arjan (20) wonen thuis. Willeke is juf op een basisschool, Arjan gaat na het afronden van MBO werktuigbouwkunde dit jaar naar Aeres Hogeschool in Dronten. Daar volgt hij de opleiding Agrarisch ondernemerschap/Dier- en veehouderij.

'Ik vind alle werkzaamheden op ons melkveebedrijf mooi om te doen', vertelt Arjan. 'Zelf een bedrijf runnen en de vrijheid die je hebt, dat trekt mij aan. Ook vind ik het mooi dat je als melkveehouder resultaat ziet van je eigen inzet.'

We gaan het meemaken

Bedrijfsovername ligt nog ver in de toekomst, maar iedereen in het gezin was enthousiast om mee te doen. 'We zijn er ingestapt met het idee 'we gaan het meemaken', we gaan kijken wat we er aan kunnen hebben', zegt Willeke.

Christien, Roelof en hun oudste dochter deden op Hogeschool Windesheim mee aan rollenspellen met de andere deelnemende families. 'Dat was heel interessant, om je in te leven in de rollen in een gezin', zegt Roelof. 'Toen kwamen ook ervaringen van de andere families ter sprake, dat heeft indruk gemaakt.'

In het project kwam naar voren dat iedereen in het gezin zich verantwoordelijk voelt voor elkaar, dat ieder zijn of haar steentje bijdraagt in het gezin en het bedrijf. 'We doen het echt met elkaar', zegt Christien. 'We hebben ervaren dat we een hecht gezin zijn.'

Iedereen in het gezin is het er over eens dat Arjan de kans krijgt het bedrijf op te volgen. 'Dat wordt Arjan door zijn zussen en zwagers gegund, met daarbij dat wij als ouders na de overname ook goed moeten kunnen leven', zegt Roelof.

Ook de schoonzons waren betrokken bij het project. 'Dat vinden we van grote waarde', zegt Christien. 'Ze horen bij ons gezin, ze hebben mee gekregen wat er speelt.'

Roelof heeft als tip voor andere families om op tijd met elkaar in gesprek te gaan over bedrijfsovername. 'Denk er niet te makkelijk over. Het is een hele onderneming, betrek er vroeg-tijdig een deskundige bij.'

Nawoord en verantwoording

Dit onderzoeksproject is ontstaan vanuit de praktijkvraag: Hoe kan de bedrijfsopvolging worden geregeld zodat de familie tevreden is en de continuïteit van het bedrijf is geborgd? Door middel van praktijkgericht onderzoek is in samenwerking met consortiumpartners en deelnemende agrarische familiebedrijven antwoord gegeven op deze vraag. Dit heeft onder andere geleid tot deze publicatie, diverse workshops, instrumenten en aanbevelingen voor agrarische bedrijfsopvolging.

Als vervolg op dit project zal via NAJK en LTO-Noord voor de agrarische sector een opleidingstraject worden gestart waarbij gebruik wordt gemaakt van de workshops uit dit project. De uitkomsten kunnen echter ook worden gebruikt in andere bedrijfstakken. Zo wordt een deel van de inzichten al toegepast in de Masterclass 'Opvolging in het Familiebedrijf', verzorgd door Hogeschool Windesheim voor de sector transport en logistiek (TLN). Voor andere bedrijfstakken kunnen in de toekomst vergelijkbare opleidingstrajecten worden aangeboden.

Om de leesbaarheid van deze publicatie te vergroten is niet gekozen voor een wetenschappelijke aanpak maar om te schrijven voor de praktijk: de agrarische familiebedrijven. Een deel van de uitkomsten is inmiddels wel gepresenteerd tijdens een wetenschappelijke conferentie, de Family Firm Management Research Workshop die werd gehouden van 25-27 mei 2017 in Bilbao, Spanje. Op basis van de verzamelde gegevens in dit project zullen de komende tijd meer wetenschappelijke publicaties volgen.

Op 23 november 2015 vond de aftrap van het project plaats met een startbijeenkomst op Hogeschool Windesheim waarbij deelnemers aan het project 'zo compleet mogelijk' met meerdere

familieleden aanwezig waren. Vanaf januari 2016 is begonnen met de eerste ronde individuele interviews waarbij onderzoekers in tweetallen bij deelnemende families langs gingen om de verschillende familieleden en partners te interviewen. Voorafgaand aan de interviews hebben de betrokken onderzoekers een interviewtraining gehad. Alle interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en anoniem verwerkt. Dit heeft geresulteerd in 68 interviews van gemiddeld 1 tot anderhalf uur, bij elkaar meer dan 100 uur interviewmateriaal. Van de interviews is na afloop een samenvatting naar alle individuele deelnemers gestuurd.

Nadat de uitkomsten van de eerste interviews zijn besproken met het onderzoeksteam en adviseurs is besloten om voor deelnemende families workshops te organiseren rond het thema communicatie. Dit ter voorbereiding van de familiegesprekken. Parallel hieraan hebben de onderzoekers een Covey-training gevolgd en een maatwerk Covey-train-the-trainer programma gericht op het begeleiden van familiegesprekken. Als instrumenten voor de familiegesprekken is door de onderzoekers gewerkt met het WaardeNspel, het belangenspel en onderwerpen uit een familiestatuuut. Deze instrumenten zijn gedurende het project ontwikkeld en door het onderzoeksteam voorbereid. De interventies in de vorm van familiegesprekken zijn net als de interviews in tweetallen van onderzoekers uitgevoerd. Na afloop van de familiegesprekken is naar iedere familie een gespreksverslag gestuurd. Het project is afgerond met een slotbijeenkomst op 7 december 2017 in 'De Franse School' in Hattem. Tijdens deze bijeenkomst werden projectuitkomsten gepresenteerd en konden deelnemers hun ervaringen delen met andere agrarische bedrijven. Voor aanvullende informatie over het project kan contact worden opgenomen met het onderzoeksteam.



Samenstelling onderzoeksteam en consortium

Het onderzoeksteam bestond uit de volgende personen: Erik Veldhuizen, Jelle Bouma, Clemens Willig, Franscina Kant, Ilse Matser (allen werkzaam bij het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven, Hogeschool Windesheim), Kathalijne Visser, Erik Hassink, Ron Methorst, Wiggele Oosterhoff en Ernest van den Boezem (allen werkzaam bij Aeres Hogeschool Dronten).

Daarnaast hebben vanuit de consortiumpartners de volgende personen en bedrijven aan dit project meegewerkt: Hanneke Meester (LTO-Noord), Willemien Koning (LTO-Noord), Neline Both (NAJK), Sander Thus (NAJK), Gineke Peltjes (VOF Peltjes), Ria Duiven (Mts Duiven-Spijkerman) en alle overige deelnemende agrarische familiebedrijven.

Tijdens het project is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de volgende adviseurs: Truke Zeinstra (agri-mediation), Lianne Veenstra (agrocoach), Els Remijnse (FranklinCovey Nederland) en Ivo Wijnhamer (FranklinCovey Nederland).

Secretariële ondersteuning gedurende het project is uitgevoerd door: Karin Rozendal-de Groot (Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven, Hogeschool Windesheim)

Productiebegeleiding:
Marieke Sol (Aeres Hogeschool Dronten)

Vormgeving van deze publicatie:
Advice reclamebureau, Wijhe

Wij danken iedereen voor zijn of haar bijdrage aan dit project!



areshogeschool.nl/dronten

Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8251JZ Dronten
088 - 020 6000

info.hogeschool.dronten@aeres.nl

Disclaimer

Aan deze praktijkpublicatie kunnen
geen rechten worden ontleend.

