



Organisatie- en rechtsvormen in de multifunctionele landbouw



Bart Pijnenburg, januari 2011

Inhoud

1. Nieuwe uitdagingen in de organisatie van Multifunctionele landbouwbedrijven.....	3
2. Organisatievraagstukken in de Multifunctionele landbouw	4
3. Handig format voor het maken van een bedrijfsmodel	7
4. Rechtsvormen en (multifunctionele) landbouw	9
Rechtsvormen in de landbouw.....	9
Wanneer een BV oprichten?	12
Nieuwe wetgeving met betrekking tot rechtsvormen	14
Rechtsvormen in de multifunctionele landbouw	15
5. Lessen uit andere sectoren	17
6. Groei en samenwerking	19
7. Bedrijfsovername en bedrijfscontinuïteit	22
8. Conclusies.....	27
9. Aanbevelingen.....	29
Bijlage 1 Vergelijking van diverse rechtsvormen in de landbouw	30
Bijlage 2 Lijst met respondenten en gesprekspartners.....	32
Bijlage 3 Gebruikte Bronnen en Links	33
Bijlage 4 De ondernemersvragen.....	34

Colofon

Organisatie- en Rechtsvormen in de Multifunctionele Landbouw
Bart Pijnenburg, Mensenland, met ondersteuning van Walter Roelofzen, Gibo Groep
Mensenland, Januari 2011
In opdracht van: Taskforce Multifunctionele Landbouw

Disclaimer

Dit rapport is met zorg samengesteld maar is wat betreft regelgeving niet volledig. Het geeft een handreiking voor ondernemers maar elke specifieke situatie behoeft maatwerk en er bestaan vele juridisch-fiscale uitzonderingen die we dit in het bestek van dit rapport niet kunnen bespreken. Aan deze informatie kunnen daarom geen rechten worden ontleend. De opstellers, de Taskforce Multifunctionele Landbouw en Mensenland, aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden of onjuist gebruik van de geboden informatie.

1. Nieuwe uitdagingen in de organisatie van Multifunctionele landbouwbedrijven

De omzet van de multifunctionele landbouw¹ nam in de periode 2007-2009 toe met naar schatting 28%. Dat is een forse groei. Veel multifunctionele boeren investeren, professionaliseren en schalen op. Dit brengt nieuwe uitdagingen. Veel van die uitdagingen hebben te maken met de manier waarop de ondernemers hun bedrijf organiseren.

Met groei, bij samenwerking en/of overdracht komen tal van vragen naar boven die te maken hebben met vermogen, bedrijfscontinuïteit en de fiscus². Maar denk ook aan de grotere risico's; in de zorg, de kinderopvang, met de hoeveelheden mensen die over het erf komen, of stel, er zit een stukje glas in het potje streekjam.... Vragen rondom risico en aansprakelijkheid komen meer pregnant naar voren in de multifunctionele landbouw.

Deze vragen komen voort uit de sector, met name vanuit een groep ondernemers die we als voorlopers in de multifunctionele landbouw kunnen beschouwen. Zij stellen terecht de vraag of andere rechtsvormen hen kunnen helpen bij de uitdagingen waarvoor zij staan. In de landbouw zijn de eenmanszaak, de maatschap en soms een VOF, de meest gangbare rechtsvormen. Zijn er wellicht andere rechtsvormen die beter passen op hun bedrijf?

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de verschillende organisatie- en rechtsvormen en de geschiktheid ervan om de bedrijven zo te (re)organiseren dat het oplossingen biedt voor de typische uitdagingen waar multifunctionele bedrijven tegenaan lopen.

Op basis van vragen uit de sector en met bovenstaand doel voor ogen hebben we de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat zijn de typische (organisatie)vragen waar een (groeierende) multifunctionele ondernemer tegenaan loopt?
- Wat zijn de vragen achter de vragen? Waarom komen deze vragen naar voren?
- Hoe kom je tot een bedrijfsmodel en welke consequenties heeft dat voor je organisatie?
- Welke rechtsvormen komen nu veel voor? Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende rechtsvormen? Wat brengt nieuwe regelgeving? Welke alternatieve rechtsvormen zijn mogelijk relevant?
- Welke lessen zijn er te leren van buiten de landbouw?

¹ Met de Multifunctionele landbouw bedoelen we landbouwbedrijven die naast de agrarische productie actief zijn in de zorg, kinderopvang, recreatie, toerisme, boerderijverkoop, natuurbeheer en/of educatie.

² Vragen over groei en bedrijfsoverdracht spelen uiteraard net zo goed in de reguliere landbouw. Een deel van de antwoorden in deze rapportage zullen wellicht ook relevant zijn voor deze bedrijven. We hebben in dit onderzoek echter voortdurend gekeken wat de multifunctionele landbouw specifiek maakt en we hebben vele voorbeelden van multifunctionele ondernemers gebruikt in de kaders in de tekst.

Dit rapport is opgesteld op basis van deskresearch, gesprekken met deskundigen en een aantal multifunctionele plattelandsondernemers. Een lijst van respondenten is opgenomen in bijlage 2 en een groot deel van de gebruikte bronnen is terug te vinden in bijlage 3.

2. Organisatievraagstukken in de Multifunctionele landbouw

De aanleiding voor dit onderzoek is een aantal ondernemersvragen afkomstig van een intervisiegroep van een tiental voorlopers in de multifunctionele landbouw. Het zijn stuk voor stuk mooie bedrijven, maar het zijn ook bedrijven die tegen een aantal organisatievragen aanlopen. Deze ondernemersvragen hebben we in de aanloop van dit onderzoek op een rijtje gezet. Deze staan in bijlage 4 en hieronder vatten we de vragen als volgt samen:

Hoe organiseer ik mijn multifunctionele bedrijf op zo'n manier dat ik:

- alles kan behappen, bemensen en financieren?
- de samenhang en synergie van de verschillende functies behoudt?
- lol en een goede balans privé en werk blijf houden?

Verder bieden de directe relaties met vele klanten en betrokkenen kansen:

- Hoe ga ik hen slim bij het bedrijf betrekken?

en hoe zit het juridisch en fiscaal:

- Is het wenselijk om voor een ander organisatie-model of rechtsvorm te kiezen?
- Hoe kan ik mijn bedrijf het beste overdragen aan een nieuwe generatie?

De vragen achter de vragen

De multifunctionele landbouw heeft een aantal typische kenmerken die verklaren waarom bovenstaande vragen pregnant naar voren komen. We noemen ze eerst en gaan er vervolgens een voor een op in.

Multifunctionele landbouw:

1. kent meerdere bedrijfstakken;
2. heeft een publiek karakter;
3. kent vaak een combinatie van commercie en maatschappelijke doelen;
4. kent meer risico's en;
5. is relatief nieuw en groeit hard.

1 Multifunctionele landbouw kent meerdere bedrijfstakken

De juiste combinatie van landbouw en het leveren van diensten en goederen anders dan (bulk)landbouwproducten biedt meerwaarde en synergie in het bedrijf. Maar het maakt het bedrijf uiteraard niet eenvoudiger. Hoe meer takken, des te complexer het bedrijf. Ten eerste moet de ondernemer zijn kennis bijhouden over meerdere vakgebieden. Ook moet hij of zij aan wetten en regels voldoen uit verschillende sectoren. En de administratie, de aangifte voor de belastingen en de BTW wordt er met meerdere takken niet eenvoudiger op. Men heeft te maken met meerdere inkomstenbronnen, een complexere toerekening van kosten en waarschijnlijk meerdere BTW tarieven, om maar een paar voorbeelden te noemen.

De multifunctionele landbouw onderscheidt zich van de reguliere, monofunctionele en steeds verder specialiserende landbouw door juist voor functiecombinatie te kiezen. Slimme combinaties en innovatieve producten en diensten geven een plek voor de multifunctionele landbouw op de markt. Ook geeft de synergie tussen de verschillende functies (mooie

natuur-recreatie, of rust en regelmaat – zorg) een relatief voordeel ten opzichte van de reguliere landbouw.

Toekomst van de monofunctionele landbouw blijft; specialiseren

Sleutelwoorden bij de keuze voor een bedrijfsvorm zijn specialisatie, flexibiliteit, beheersbaarheid van het productieproces, kritische massa, aansluiting op de markt, en het afdekken van risico. Door steeds meer werk uit te besteden kan de ondernemer zich verder specialiseren. Daarbij is duidelijk dat de ondernemer het in de toekomst niet meer alleen redt. De eenmanszaak verdwijnt gaandeweg. Het samenwerken op deelgebieden neemt toe, om kritische massa en aansluiting op de markt te krijgen. Samenwerking biedt kansen, maar heeft ook keerzijden. Deelnemen in samenwerkingsverbanden maakt de financiële structuur vaak ondoorzichtig, en de financiering wordt complexer. Het goed definiëren van de samenwerking is dan ook een kritische succesfactor. Op de grotere bedrijven wordt het afdekken van aansprakelijkheid belangrijker, en de traditionele bedrijfsopvolging moeilijker. Het gezinsbedrijf is anno 2020 minder dominant. Het verandert ook van karakter en wordt meer gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals gebruik maken van franchising en keurmerken, het inhuren van zzp'ers, en deelnemen in samenwerkingsverbanden. Franchising en keurmerken geven aansluiting op de markt en maken specialisatie mogelijk. Samenwerken in inkoop, productie, verwerking en afzet biedt in potentie veel perspectief. Bron: LEI rapport 2009-051

Bij groei bestaat er de neiging om bepaalde takken uit te besteden aan derden. Daar is op zich niets mis mee. Het is zelfs vrij logisch. Maar als er zich allerlei bedrijven en bedrijfjes gaan vormen op het erf, kan men zich afvragen of het nog een multifunctioneel landbouwbedrijf is. Het kan ook gaan lijken op een ruraal bedrijventerreintje, waarbij de boer ruimte op het erf gaat verhuren. In het geval die activiteiten geen binding met de landbouw hebben, als er geen synergie is tussen landbouw en andere takken, spreken we niet meer van multifunctionele landbouw.

Bij overdracht kan de neiging bestaan om de ene tak aan het ene kind over te dragen en een andere tak aan een ander kind. Ook dan kan men zich afvragen of het integrale karakter en daarmee de formule van het bedrijf overeind kan blijven. Het risico is groot dat men met zo'n opsplitsing de meerwaarde, de samenhang/synergie en daarmee de 'ziel' uit het bedrijf haalt.

2 Het openbare en publieke karakter

Bijna alle multifunctionele bedrijven hebben een openbaar en publiek karakter. Heel anders dan in de reguliere landbouw staan de bedrijven in meer of mindere mate open voor publiek, klanten, zorgcliënten, leerlingen, recreanten etc. Publiek stelt veel vragen en die moeten beantwoord worden, liefst door de boer, en dat kost veel tijd. Het kan het bedrijf ook 'kwestbaar' maken; mensen hebben soms commentaar en kritiek en dat kan overkomen als 'stank voor dank'. Voor sommige ondernemers die geen paal en perk stellen, ofwel door duidelijke openingstijden ofwel door een duidelijke inrichting van het erf in een publiek en een privaat deel, kan dit soms te veel worden. En er gaat ook wel eens iets fout. Zo was er begin 2010 ophef over wantoestanden op een zorgboerderij en rotte appels kunnen de sector heel snel veel schade aandoen.

Je hebt meer mensen die zich met het bedrijf (willen) bemoeien. Je moet er tegen kunnen, je moet het kunnen "handlen". Je moet tegen kritiek kunnen. Je moet er ook open voor staan, soms mensen gelijk geven en soms uitleggen dat we kiezen om het op onze manier te doen. (interview met Johan Martens, Hemelrijksche Hoeve)

Toch zijn deze vormen van openstelling een belangrijk onderscheidend element in veel multifunctionele landbouwbedrijven; het maakt dat landbouw weer onderdeel wordt van de samenleving. Veel boeren en burgers waarderen de dialoog en deze directe dialoog is cruciaal in de ontwikkeling van nieuwe klantrelaties, nieuwe producten en diensten.

3 De combinatie van ondernemen en maatschappelijke doelen

Multifunctionele landbouw heeft ook een 'publieker' karakter dan de reguliere landbouw omdat er vaak sprake is van een combinatie van business en maatschappelijke doelen. We hebben het dan over zorg, beheer van natuur en landschap, recreatief medegebruik en educatie. Dit betekent een zoektocht naar een balans in maatschappelijk (verantwoord) ondernemen; enerzijds moet er winst worden gemaakt om een inkomen te verwerven en anderzijds draagt men bij aan collectieve goederen. Het ideaal is dat het bedrijf zoveel verdient dat de winst geïnvesteerd kan worden in het gezond houden van het bedrijf én in maatschappelijke doelen. Het zou passen in een nieuwe organisatie van verantwoordelijkheden waarin verdien capaciteit wordt ingezet om de kosten voor vaak zachte, maatschappelijke doelen te dekken en zo, zonder subsidies, sociale, culturele of ecologische waarden te creëren of in stand te houden. Helaas is dat zelden het geval; de rentabiliteit van de economische activiteiten is vaak te laag. En de logische neiging ontstaat om zich meer te richten op de rendabele takken en juist die op te schalen.

Social Return on Investment, SROI

Sociaal, maatschappelijk (verantwoord) of duurzaam ondernemen; er is ruimte voor ondernemerschap en de winst die gemaakt moet worden wordt geïnvesteerd in het gezond houden van het bedrijf én in maatschappelijke doelen. Social Return on Investment (SROI) is een manier om de bijdrage aan maatschappelijke doelen te moneteriseren. Daarmee worden sociale, ecologische of culturele waarden waar de onderneming aan bijdraagt in euro's uitgedrukt en zo kan berekend worden hoeveel euro elke geïnvesteerde euro oplevert. Zorgboerderij 't Paradijs in Barneveld heeft de SROI van het bedrijf laten berekenen.

4 Meer risico's

Zoals gezegd, vinden we in de multifunctionele landbouw veel bedrijven waar klanten, recreanten, zorgcliënten en leerlingen over het erf komen. Directe verkoop van producten en nieuwe diensten brengen risico's waarvoor de aansprakelijkheid op voorhand niet is geregeld. Multifunctionele bedrijven gaan weer echt ondernemen, zou je kunnen zeggen. Veel van de reguliere landbouw heeft zijn afzet verzekerd, bijvoorbeeld melkveehouders wier melk wordt opgehaald door de zuivelcoöperatie. Nieuwe producten en diensten in de multifunctionele landbouw moeten actief aan de man worden gebracht en ook dat brengt uiteraard nieuwe risico's met zich mee. Financiers en verzekeraars kijken de kat uit de boom of eisen hoge rentes en premies.

5 Multifunctionele landbouw is relatief nieuw en groeit snel

De multifunctionele landbouw is een relatief nieuw fenomeen. Het huidige systeem van regels, wetten en belangenbehartiging is gericht op de dominante, reguliere landbouw. Multifunctionele plattelandsondernemers lopen tegen grenzen aan; hun bedrijf past niet helemaal in de bestaande kaders en wetten. Nieuwe vragen en uitdagingen waarvoor de oplossingen nog niet klaar liggen, komen naar voren. Uiteraard zijn er zaken die net zo goed

gelden in de reguliere landbouw, zoals de steeds zwaardere lasten voor de financiering van bedrijfsovername. Maar de overname van een multifunctioneel bedrijf blijkt vaak weer net lastiger omdat het complexer is; meerdere takken die op elkaar ingrijpen, relatief nieuwe producten en diensten en onbekendheid bij de financiers, handhavers en fiscus. Daarnaast staan er inmiddels gebouwen op het erf die niet alleen geschikt zijn voor bijvoorbeeld aardappelopslag, maar ook voor zorgvragers of kinderopvang en dus veel duurder zijn. Je zou kunnen zeggen dat er weef- of systeemfouten in het bestaande systeem van regels, wetten en belangenorganisaties zitten. Het huidige systeem is ontstaan op basis van de succesvolle ontwikkeling van de reguliere landbouw. Dat is een vorm van landbouw die juist is gebaseerd op scheiding van functies. Nu ondernemers in de multifunctionele landbouw weer de samenhang terug brengen en met nieuwe uitdagingen aan de slag gaan, vaak tegen de stroom in, blijkt dat de hun bedrijf niet meer goed in het systeem past. Dit betekent ook leergeld; pionieren betekent experimenteren, *research & development* en dus ook fouten maken.

En als men dan een goede business heeft ontwikkeld; welke schaal is dan optimaal? Het betreft producten en diensten met een toegevoegde waarde door een combinatie met landbouw. Het is geen fabriek die simpelweg meer broodjes gaat bakken. Schaal is belangrijk voor rentabiliteit, maar een te grote schaal, en/of loskoppeling van de landbouw kan juist de toegevoegde waarde weer teniet doen.

3. Handig format voor het maken van een bedrijfsmodel

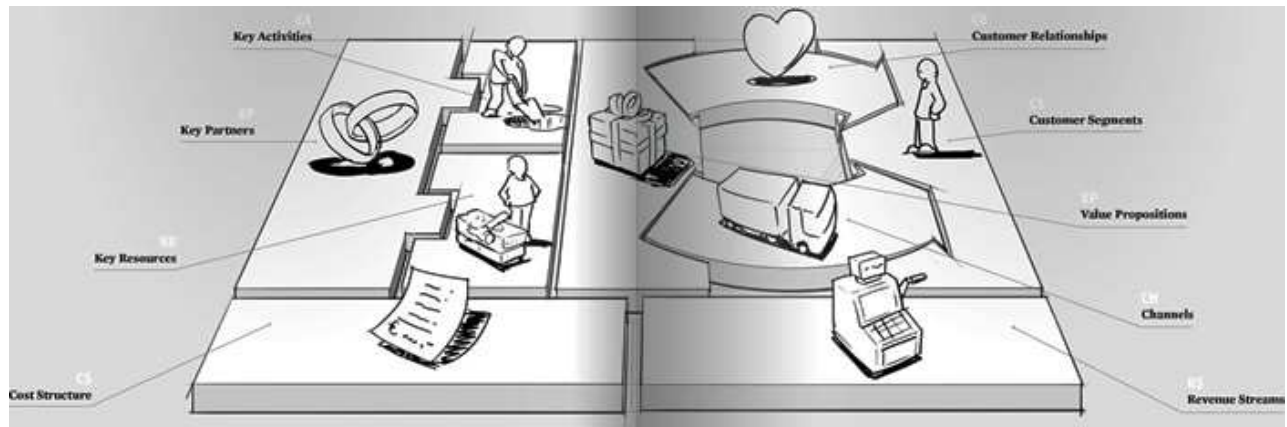
Voordat we vragen gaan beantwoorden over rechtsvormen in de (multifunctionele) landbouw is het voor ondernemers essentieel om eerst te rade gaan over wat je met je bedrijf wil. Wat is de visie en missie van het bedrijf? Multifunctionele landbouw moet het hebben van producten en diensten met een toegevoegde waarde. Elke goede onderneming, ook de tweede of derde tak, start met innovatie en marktkansen.

Voordat je vragen stelt over organisatie moet je weten welke producten en diensten je wil leveren, aan wie en hoe? Wat heb je daarvoor nodig en levert het je meer op dan dat het kost? Het is dan zeer nuttig zijn om een bedrijfsmodel, een businessmodel te maken. Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Osterwalder en Pigneur (2010) zijn met een club van 470 bedrijfskundigen uit 45 landen gekomen tot een nuttig handboek om een businessmodel op te zetten; Business Model Generatie. De negen bouwstenen die zij onderscheiden zijn:

1. Klantsegmenten; welke klanten ga ik bedienen?
2. Waardeproposities; welke dienst of product lever ik die aan klantbehoeften voldoet?
3. Kanalen; hoe komt mijn product/dienst tot de klant?
4. Klantrelaties; hoe bouw ik die op?
5. Inkomstenstromen; het resultaat van de waardeproposities die succesvol aan klanten worden aangeboden.
6. Hulpbronnen; wat heb je nodig om 2-4 te leveren zoals bijvoorbeeld grond, gebouwen, productiemiddelen, kennis, personeel en geld?
7. Kernactiviteiten; welke activiteiten moeten plaatsvinden en door wie? Hoe zorg je dat het goed werkt?
8. Sleutelpartners; welke activiteiten worden uitbesteed en wat wordt van buiten de onderneming ingekocht?

9. Kostenstructuur; alle bovenstaande elementen resulteren in een overzicht van de kosten.

Het model geeft een heel overzichtelijke manier om je bedrijf door te lichten en het helpt om kritische vragen te stellen en/of om te komen tot nieuwe business.



Bron: Osterwalder en Pigneur, 2010, Business Model Generation

Bedrijven die succesvol innoveren pakken winst. Als de concurrenten de markt op gaan met hetzelfde product gaat de prijs omlaag en dus alleen de eerste aanbieders pakken extra winst. Dit betekent dat je moet blijven innoveren. Een andere manier om voorsprong te behouden is branding. Een goed imago is een toegevoegde waarde en daarmee kan men een hogere prijs rekenen. De klant heeft geld over voor een product dat zich positief onderscheidt van soortgelijke producten met een minder imago.

Zoals eerder gesteld, multifunctionele landbouw heeft samenhang en synergie als extra toegevoegde waarde en dus als uniek verkoopargument (*USP, Unique Selling Point*). Vaak zijn ook maatschappelijk doelen (landschap, gezondheid, milieu, zorg etc) gediend en dat kan bijdragen aan een goed imago. Het bedrijf is één exploitatie en de verschillende takken op het bedrijf versterken elkaar; een mooi landschap en beesten trekken recreanten en klanten aan, zorgcliënten helpen mee in de tuin en winkel, etc etc. Het is daarmee zaak om het business model in te vullen voor het gehele bedrijf en niet per tak. Het genoemde handboek heeft het over het ontvlechten. In de praktijk zien we dat dit inderdaad heel nuttig kan zijn. Voor elke tak, voor elke exploitatie op het bedrijf kan men zo kijken naar activiteiten, inzet, verdiensten, risico's, samenwerking etc en op basis daarvan een keuze maken over de juridische structuur of rechtspersoon. Dit betekent echter niet dat je het bedrijf of het ondernemerschap op gaat splitsen. Het is goed het bedrijf in de analyse te ontvlechten, het blijft echter de uitdaging voor de multifunctionele landbouw om het bedrijf te borgen als zijnde een coherent geheel waarbinnen de verschillende takken in elkaar grijpen en elkaar versterken.

Met het maken van het bedrijfsmodel wordt duidelijk wat je als ondernemer nodig hebt wat betreft organisatie; wat je zelf doet, wat je wil uitbesteden en met wie en hoe je wilt samenwerken. Pas als dat plaatje duidelijk is kan je de optimale (combinatie van) rechtsvorm(en) kiezen. Dat plaatje kan natuurlijk in de tijd veranderen, omdat je bijvoorbeeld meer gaat uitbesteden of omdat één van de activiteiten snel groeit. Ook de

wetgeving verandert voortdurend. Het kan daarom geen kwaad om regelmatig een check te doen of de rechtsvorm die je hebt gekozen nog steeds de beste is. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de verschillende rechtsvormen in de (multifunctionele) landbouw.

Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid:

*Eenmanszaak
Vennootschap onder firma
Commanditaire vennootschap (CV)
Maatschap*

Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid:

*Besloten Vennootschap (BV)
Naamloze Vennootschap (NV)
Vereniging
Coöperatie en onderlinge waarborgmaatschappij
Stichting*

4. Rechtsvormen en (multifunctionele) landbouw

Rechtsvormen in de landbouw

In de landbouwsector als geheel zijn de volgende rechtsvormen het meest gangbaar:

- Eenmanszaak;
- Maatschap;
- VOF en
- BV.

De BV komt niet zo vaak voor in de landbouw. We komen de BV tegen in de wat grotere, kapitaalsintensieve niet-grondgebonden bedrijven. Met andere woorden, je ziet de BV veel vaker in de tuinbouw en in de intensieve veehouderij dan in andere sectoren.

In de landbouw is het gezinsbedrijf dominant. Juridisch-fiscaal zijn het over het algemeen natuurlijke rechtspersonen; eenmanszaak (43%), maatschap (43%) en soms een VOF (11%). De BV komt weinig voor; in slechts ongeveer 3% van de landbouwbedrijven in Nederland is gekozen voor de BV. Maar als men het percentage BV's uitdrukt naar investeringscapaciteit dan maken BV's ongeveer 25% uit. De laatste jaren is er een tendens te zien van meer BV's in de kapitaalsintensieve glastuinbouw en (in mindere mate) in de intensieve veehouderij. Dus waar een veel kapitaal wordt geïnvesteerd, waar men met personeel werkt en waar (potentieel) hoge winsten worden gemaakt, ziet men een opkomst van de BV. Voor de andere, meer grondgebonden, sectoren wordt verwacht dat het gezinsbedrijf en daarmee de natuurlijke rechtspersonen al dan niet in een samenwerkingsverband (zoals maatschap en VOF) de dominante vormen blijven. Wel worden meer combinaties met andere bedrijfsvormen verwacht waarmee diverse vormen van samenwerking worden geregeld (bron: LEI rapport 2009-51).

Gangbare rechtsvormen vergeleken

In bijlage 1 en in de samenvatting daarvan in de tabel hieronder vergelijken we de eenmanszaak, maatschap, VOF en de BV. In de eenmanszaak, maatschap en VOF zijn de betreffende ondernemers juridisch natuurlijke (rechts)personen en men wordt door de fiscus als IB (InkomstenBelasting) ondernemer aangemerkt. Dat betekent dat de winst die je maakt gelijk staat aan je inkomen. In feite zijn maatschap en VOF samenwerkingsverbanden maar de deelnemende ondernemers blijven juridisch natuurlijke rechtspersoon en fiscaal IB ondernemers. De BV is een ander verhaal omdat de vennootschap zelf een rechtspersoon is.

Rechtsvorm:	Eenmanszaak	Maatschap ouder-kind	Maatschap man-vrouw	VOF	BV
Rechtspersoon	natuurlijke personen (IB-ondernemers)				Vennootschap
Oprichting	Vormvrij	Vormvrij	Vormvrij	Vormvrij	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	Geen	Geen	Geen	€18.000
Bestuur/ Zeggenschap	Eigenaar	Maten	Maten	Vennoten	Directie
Andere organen	nee	Nee	nee	nee	Aandeelhouders en evt. RvC
Aansprakelijkheid	100% privé	Gescheiden aansprakelijk Geen afgescheiden vermogen	Gescheiden aansprakelijk Geen afgescheiden vermogen	Gezamenlijk aansprakelijk. Wel afgescheiden vermogen	BV voor activiteiten van de BV, privé alleen bij onbehoorlijk bestuur
Fiscus	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstel- ling, ondernemers- aftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstel- ling, ondernemers- aftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstel- ling, ondernemers- aftrek	Inkomstenbelasting mkb-winstvrijstel- ling, ondernemers- aftrek	Vennootschapsbe- lasting en IB over (minimaal) salaris directie en over dividend
Sociale zekerheid en pensioen	verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	verzekeringen evt. zelf te regelen, wel FOR (fiscale oudedag reserve)	Verzekeringen zelf te regelen. Fiscale mogelijkheid om pensioen op te bouwen
Overdracht	Als overdracht in zicht is wordt vaak overgestapt naar maatschap	Geleidelijke overdacht om opvolger vermogen op te laten bouwen	Als overdracht in zicht is wordt opvolger lid van maatschap	Overdracht kan ook door vennoot te worden	Via aandelentransactie

De **Man-Vrouw Maatschap** komt veel voor in de landbouw. Deze wordt vaak opgericht om fiscale voordelen te behalen. Als beide echtgenoten op het bedrijf werken worden beiden als ondernemer beschouwd en kunnen beiden mogelijk gebruik maken van de ondernemersaftrekposten. Hiernaast is er een IB tariefsvoordeel, doordat de winst over beiden wordt verdeeld. Wat verder van belang is dat de "introuwende" partner, vaak de vrouw zo vermogen opbouwt bij de jaarlijkse verrekening.

Om de tussen man en vrouw veelal bestaande huwelijksvoorwaarden te respecteren wordt bij deze vorm van maatschap eveneens gekozen voor de zogenaamde persoonlijke onderneming of persoonlijk bedrijf. Dit houdt in dat de inbrenger (meestal de man) het onroerend goed in juridisch en/of economisch eigendom houdt, alsmede de hierop rustende financieringen, en dat hij de kosten van deze persoonlijke onderneming, zoals de afschrijvingen op het onroerend goed en de hypotheekrente declareert bij de maatschap. Accountantstechnisch wordt de rapportage gekenmerkt door een extra balans en winst- en verliesrekening voor deze persoonlijke onderneming, naast die van de (man/vrouw)-maatschap.

Voor de **Ouder-Kind Maatschap** is de belangrijkste motivatie om de overdracht te zijner tijd te vergemakkelijken. De bestaansduur is tijdig; gebruikelijk is zo'n 5 à 10 jaar. Afspraken worden o.a. gemaakt over de waardering van de overnamesom en over de verdeling van waardeverandering in deze periode.

Uiteraard zijn allerlei **andere vormen van maatschappen** mogelijk. Daarbij besluiten twee of meer ondernemers samen te werken en bepaalde (bedrijfs)middelen en/of opbrengsten te delen.

De **VOF** is een samenwerking tussen twee of meer ondernemers die samen onder één naam naar buiten treden. De VOF lijkt op een maatschap maar de aansprakelijkheid is anders geregeld. In een maatschap is elke maat 'slechts' hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen die hij of zij zelf aangaat, terwijl in een VOF iedere vennoot aansprakelijk gesteld kan worden, dus ook voor de nalatigheden van de andere vennoten.

Het voordeel van de **BV** is dat de ondernemer zijn of haar privé vermogen en het bedrijfsvermogen scheidt en dat de ondernemer niet met privé vermogen aansprakelijk is (tenzij de ondernemer de fout in gaat en hem onbehoorlijk bestuur verweten kan worden). Verder is er, bij grotere winsten, fiscaal voordeel te behalen omdat de vennootschapsbelasting dan lager is dan de IB. Verderop in dit hoofdstuk gaan we nader in op de voor- en nadelen van de BV in de landbouw.

Andere rechtsvormen

Er bestaan uiteraard andere rechtsvormen. We onderscheiden nog de naamloze vennootschap (NV), de vereniging, stichting, de commanditaire vennootschap (CV) en de coöperatie(ve vereniging). De NV vinden we hier niet relevant; dat is een rechtsvorm die we tegen komen bij grote bedrijven met veel aandeelhouders. De vereniging, met leden die zich inzetten voor een bepaald doel en stichtingen lijken ook niet relevant en komen we niet tegen als rechtsvorm voor de uitoefening van een regulier (landbouw)bedrijf. In de multifunctionele landbouw, en dan met name in de zorglandbouw, komen we de stichting wel weer tegen, zoals we verderop zullen lezen! De coöperatieve vereniging komt nog wel eens voor in de akkerbouw; de voornaamste reden is dan gezamenlijk machinegebruik. De CV, de commanditaire vennootschap, kan ook interessant zijn, met name als er behoefte is aan een financier. Die financier kan dan als stille vennoot in het bedrijf participeren.

De Commanditaire Vennootschap (CV)

De Commanditaire Vennootschap, de CV, komen we tegen in de landbouw als een bijzondere vorm van samenwerking. In de CV is sprake van de beherende vennoot en de commanditaire (stille) vennoot. Beide zijn IB ondernemers. De commanditaire (stille) vennoot is aansprakelijk tot het bedrag dat hij of zij heeft ingebracht. Dit kan een interessante constructie zijn als een ondernemer, de beherende vennoot, extra (eventueel tijdelijk) externe financiering nodig heeft.

De CV is ook in toenemende mate populair als overname instrument; de ouders worden dan commanditair (stille) vennoot wat de overname financieel makkelijker maakt (bron: Breembroek et al. 2007; 128). De CV komt ook voor waar de bedrijfsovername niet van ouder op kind overgaat maar bijvoorbeeld in gevallen van oom naar neef of van verpachter naar pachter. Juridisch heeft de opvolger volledige zeggenschap en verantwoordelijkheid maar het geld zit dan nog, voor een bepaalde periode, bij de stille vennoot.

Landgoed Slightenhorst in Nijkerk exploiteerde zelf een landbouwbedrijf. Omdat die niet rendabel was heeft de rentmeester er een pachter voor gezocht. Daarvoor heeft de rentmeester een CV opgezet met het landgoed aanvankelijk als stille vennoot. Later is het landgoed uit de CV gestapt en nu is het landgoed slechts verpachter.

Combinaties van rechtsvormen

Uit verdere navraag blijkt dat er vaak meerdere rechtsvormen te vinden zijn op één bedrijf. Er zijn allerlei combinaties mogelijk. Een boer kan een eenmanszaak hebben maar tegelijkertijd een VOF met zijn vrouw. Een kind-opvolger kan als IB ondernemer een VOF aangaan met de BV van zijn vader, wat weer fiscale voordelen oplevert. Er zijn ook mogelijkheden om voor maatschappelijke doeleinden een stichting op te richten of om een deel van het bedrijf of alleen de grond onder te brengen in bijvoorbeeld een stichting of een BV. En uiteraard zullen ondernemers vaak (als natuurlijk persoon of als BV) in allerlei vormen via verenigingen en coöperaties samenwerken met anderen. Op deze manier zijn allerlei combinaties van rechtsvormen te vinden en te verzinnen. De voorbeelden die in de kaders in dit hoofdstuk staan betreffen bijna altijd een combinatie van rechtsvormen. We zijn een grote diversiteit van combinaties tegengekomen. Voorlopige conclusie is dan ook dat elk bedrijf en elke samenwerkingsvorm maatwerk nodig heeft.

Het feit dat veel combinaties voorkomen betekent dat het lastig is om een overzicht te maken van hoeveel bedrijven er zijn van een bepaalde soort rechtsvorm. Een bedrijf kan tegelijkertijd dus meerdere rechtsvormen hanteren, hetgeen ook in toenemende mate voorkomt.

Wanneer een BV oprichten?

Veel ondernemers vragen zich af wanneer je nu wel of niet een BV moet oprichten. Redenen om een BV op te richten kunnen zijn:

Juridisch:

- Beperkte aansprakelijkheid. De aandeelhouders zijn in beginsel niet met hun privé vermogen aansprakelijk voor de schulden van de vennootschap.
- Grotere continuïteit. Het voortbestaan van de onderneming is niet afhankelijk van de persoonlijke situatie van de aandeelhouders (bijvoorbeeld bij overlijden).
- Eenvoudig overdraagbaar. Door het overdragen van de aandelen wordt de gehele onderneming overgedragen. Het onroerend goed hoeft niet apart geleverd te worden.

Sociaal:

- In de vennootschap kan een pensioen worden opgebouwd.

Fiscaal:

- Verschil tussen inkomstenbelasting (IB) tarief en vennootschapsbelasting (VPB) tarief. Wordt de onderneming in de vorm van een persoonlijke onderneming gedreven, dan is over de winst maximaal 45,76% IB verschuldigd. Wordt de onderneming in de vorm van een BV gedreven, dan is over de winst maximaal 25,5% (2010) VPB verschuldigd. Wordt de winst uitgekeerd aan de aandeelhouders in privé, dan is over de uitkering nog eens 25% IB verschuldigd. Per saldo is na uitkering van de winst door de aandeelhouders 44,125% belasting betaald. Door de uitkering van de winst aan de aandeelhouder naar de toekomst uit te stellen, wordt de belastingheffing hierover eveneens uitgesteld en daarmee een rentevoordeel behaald. Worden er door de aandeelhouder werkzaamheden (minimaal 5%) voor de vennootschap verricht,

dan wordt hij in beginsel geacht een loon van ten minste € 41.000 van de vennootschap te ontvangen. Over het loon is maximaal 52% loonbelasting verschuldigd.

Het is afhankelijk van de omstandigheden of het fiscaal voordelig is de onderneming in de vorm van een BV te drijven. Hoewel het VPB tarief een stuk lager is dan het IB tarief, kunnen IB ondernemers weer gebruik maken van een aantal fiscale faciliteiten die niet gelden voor de BV ondernemer, zoals onder andere de zelfstandigenaftrek, stakingsaftrek, MKB-winstvrijstelling en de fiscale oudedagsreserve.

Vaak worden de redenen om een BV op te richten vooral gevonden op het vlak van risico's en aansprakelijkheid. Redenen kunnen dan zijn; grote investeringen en daarmee (mogelijk) grote schulden, veel personeel in dienst en/of nieuwe risicovolle activiteiten. Bij faillissement ben je als aandeelhouder/bestuurder in beginsel niet met je privé vermogen aansprakelijk. Dit is bijvoorbeeld anders als de aandeelhouder zich ook in privé heeft verbonden voor de schulden van de vennootschap of als er sprake is van onbehoorlijk bestuur.

De BV in de landbouw

Zoals we hieronder zien, vindt men de BV vooral bij de grote niet-grondgebonden en kapitaalsintensieve landbouwbedrijven.

	Akkerbouw	Melkvee	Overige graasdieren	Intensief	Overige landbouw	Glastuinbouw	Overige tuinbouw	Totaal NL
% rechtspersoon BV op MFL bedrijven	3	1	5	5	5	7	4	3
% rechtspersoon BV op alle bedrijven	5	1	4	11	5	24	10	6

Bron: Landbouwtelling, LEI³

We hebben gezien dat fiscaal-financieel de BV vaak geen groot verschil geeft. Juridisch is het verschil er wel; een relatief groter risico is een reden om aansprakelijkheid te verminderen en dus te kiezen voor een BV. In de grondgebonden landbouw zoals de melkveehouderij zijn de risico's beperkt. Veel van de risico's liggen bij de coöperaties. Verder is er vaak sprake van 'dood kapitaal', het vermogen dat vastligt in de grond.

Een belangrijke fiscale faciliteit in de landbouw is de landbouwvrijstelling. Indien een boer grond verkoopt aan een andere boer, is de winst die bij de verkoop van de grond wordt behaald in beginsel vrijgesteld van inkomstenbelasting. Dit geldt ook als het agrarisch bedrijf in de vorm van een BV wordt gedreven en de grond door de BV wordt verkocht. Over de winst is dan in beginsel geen vennootschapsbelasting verschuldigd. Echter indien de winst vervolgens wordt uitgekeerd aan de aandeelhouder in privé, is wel 25% inkomstenbelasting over de uitgekeerde winst verschuldigd. Uiteindelijk is er dus wel deels belasting verschuldigd over de winst op de landbouwgrond. Dit is wel een nadeel van de BV ten

³ Dat wil niet zeggen dat er niet meer BV's voorkomen in de multifunctionele landbouw dan 3 %. Het is heel goed mogelijk dat op een bedrijf de agrarische tak in een maatschap zit (en die meldt zich voor dezw landbouwtelling) en voor de recreatie een BV heeft. De BV hoeft zich dan niet te melden voor de landbouwtelling is dan ook niet in beeld bij het LEI.

opzichte van de persoonlijk onderneming. Het ontstaan van deze claim kan daarom bij de grondgebonden landbouw een reden zijn een 'rem op de BV' te zetten. En het is tevens een verklaring dat we de BV nu vooral tegenkomen in de sectoren van landbouw die minder aan de grond zijn gebonden.

Een BV betekent vaak twee BVs

Het is gangbaar om twee of meer BVs op te richten; een beheermaatschappij (holding), eventueel een onroerende zaak BV en een werkmaatschappij. Dit speelt met name waar vermogen en onroerend goed in het spel is, dus zeker als er land op het spel staat. Het vermogen (onroerend goed, maar ook de pensioenopbouw) zit dan in de holding/beheermaatschappij. Daarnaast is er de werkmaatschappij waarin de onderneming wordt gedreven. De werkmaatschappij 'huurt' het onroerend goed van de holding. Als sprake is van personeel (anders dan de meewerkende aandeelhouder) komt het personeel op de loonlijst van de werkmaatschappij. De reden van de opzet met twee BVs is om het vermogen te beschermen. De risico's worden gelopen in de werkmaatschappij, terwijl het vermogen in de holding zit. Gaat de werkmaatschappij failliet, dan blijft het vermogen in beginsel in stand.

Imago

In deze vergelijking ligt de nadruk op juridische en fiscale aspecten. We moeten niet vergeten dat er ook sociaal-culturele aspecten meetellen; het imago speelt vaak een rol in de keuze voor een rechtspersoon. De BV geeft een commerciële uitstraling en voor veel mensen geeft het een bepaalde status om je bedrijf een BV te kunnen noemen. Bij de VOF hebben we weer vaak andere beelden. Een stichting heeft een niet-commerciële uitstraling en is voor het publiek duidelijker gelieerd met ideële doelen.

Nieuwe wetgeving met betrekking tot rechtsvormen

Er is al een hele tijd sprake van een nieuwe wet op de personenvennootschappen. Deze wet zou leiden tot een aantal nieuwe rechtsvormen, zie het kader hieronder. De maatschap, VOF en CV zouden plaats maken voor de openbare of niet-openbare (stille) vennootschap. Het LEI rapport van juni 2010 over opvolging refereert aan de kansen die de Openbare Vennootschap met Rechtspersoonlijkheid (OVR) zou gaan bieden voor de landbouw (LEI rapport 2010-042).

*In december 2009 heeft de Tweede Kamer het **wetsvoorstel Personenvennootschappen** aangenomen. Het voorstel ligt nu bij de Eerste Kamer, maar de procedure ligt nu stil. De wet zou geen consequenties hebben voor eenmanszaken en bv's, maar heeft wel gevolgen voor de vennootschap onder firma (VOF), commanditaire vennootschap (CV) en voor openbare maatschappen. Deze worden bij invoering van de wet automatisch omgezet in 'openbare vennootschappen':*

Stille vennootschap;

Openbare vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid (OV);

Openbare vennootschap met rechtspersoonlijkheid (OVR);

Commanditaire vennootschap zonder rechtspersoonlijkheid;

Commanditaire vennootschap met rechtspersoonlijkheid (CVR).

Het onderscheid tussen bedrijf (in een VOF of CV) en beroep (in een maatschap) vervalt met de Wet Personenvennootschappen. Wel komt er een duidelijk onderscheid tussen openbare en stille

vennootschappen. Een belangrijk criterium voor openbaarheid is of er op een 'duidelijk kenbare wijze naar buiten wordt getreden', bijvoorbeeld door een gemeenschappelijke handelsnaam te voeren. (bron: website KvK)

Het is echter de vraag of de Wet op de Personenvennootschappen überhaupt wordt aangenomen. Die is inmiddels ingehaald door twee ontwikkelingen: 1) De EU heeft bepaald dat men in alle lidstaten voor rechtsvormen uit andere lidstaten kan kiezen; dus Nederlandse bedrijven kunnen nu ook bijvoorbeeld een Engelse Ltd. oprichten. 2) Er is een nieuwe wet in voorbereiding die moet leiden tot een 'BV light' of 'flexBV'. Die is te vergelijken met een Openbare Vennootschap met rechtspersoonlijkheid (OVR). Het is dus zeer de vraag of de Wet op de Personenvennootschappen ooit wordt aangenomen. Het lijkt er op dat de huidige rechtsvorm blijven, mogelijk aangevuld met de zogenaamde flex BV.

Rechtsvormen in de multifunctionele landbouw

Er bestaan geen goede statistieken betreffende de diverse voorkomende rechtsvormen in de multifunctionele landbouw. En dan nog, bedrijven staan waarschijnlijk als één bepaalde rechtsvorm geregistreerd, terwijl achter dat bedrijf meerdere rechtsvormen kunnen schuilen. In dit onderzoek zijn we in de multifunctionele landbouw een grote diversiteit aan (combinaties) van rechtspersonen tegen gekomen. In dit hoofdstuk leest u in de diverse tekstkaders over de keuzes die bedrijven hebben gemaakt ten aanzien van de rechtsvormen.

Uiteraard zien we dezelfde typische rechtspersonen, eenmanszaak, maatschap, VOF en BV die we eerder in dit hoofdstuk tegen kwamen. Maar in de multifunctionele landbouw zien we meer diversiteit. Zo zie je in de zorglandbouw vaak de stichtingsvorm terug. In de wat grotere bedrijven kom je ook de BV vorm tegen, vaak in combinatie met andere rechtsvormen.

In de multifunctionele landbouw kan het risico groter zijn; het stukje glas in de zelfgemaakte jam; mensen op je erf. Om niet met je prive vermogen aansprakelijk te zijn is het dus te overwegen om te kiezen voor de BV. Je kan risico's/aansprakelijkheid uiteraard ook verzekeren, maar je moet aan veel voorwaarden voldoen.

***Zorgboerderij 't Paradijs** was eigendom een social investor, de Noaber foundation. De boerderij werd aanvankelijk ondergebracht in een stichting toen ondernemers IJsbrand Snoeij en Caroline van Middelkoop daar in 2005 mee startten. Recent hebben ze een '**maatschappelijke onderneming**' opgericht. Er mag winst worden gemaakt, maar de winst vloeit terug naar de stichting. Er is toen gekozen voor de oprichting van een **BV**. De stichting paste niet goed bij de wens om te ondernemen. De aandeelhouders in de BV zijn: IJsbrand en Caroline, Noaber foundation en de (bestaande) stichting. Er is een raad van commissarissen voor de BV waar belanghebbenden/stakeholders zitting in hebben zoals: een ouder van één van de patiënten, deskundigen, iemand namens de vrijwilligers, etc. Het bestaande onroerend goed (grond en de boerderij) bleef in bezit van de stichting. Die wordt in erfpacht uitgegeven aan de BV. De nieuw te bouwen gebouwen, zoals de kippenshuur uit 2010, is eigendom van de nieuwe BV.*

*Sinds 1989 zijn Johan en Gerrie Martens eigenaar van de boerderij **Hemelrijksche Hoeve**, vlakbij tegen Nationaal Park Loonse en Drunense Duinen. Hoofdactiviteiten zijn ouderenzorg, biologische landbouw (vleesvee) en natuurbeheer. Rond 2000 zijn Johan en Gerrie begonnen met de ouderenzorg. Dat begon heel klein met 4 mensen voor 1 dag per week. Nu is de ouderenzorg*

verreweg de hoofdtak; nu ontvangen ze 24 gasten per dag, 5 dagen per week. Er werken 8 mensen (4,5 fte) en nog eens 10 vrijwilligers, naast de arbeid van Gerrie en Johan. Er is serieus geïnvesteerd in de zorgtak met een speciaal gebouw. Aanvankelijk vormden Johan en Gerrie in 2000 een man-vrouw maatschap. Rond 2005 hebben ze een **BV opgericht voor de zorgtak**, met Gerrie en Johan als 2 aandeelhouders. De landbouwtak werd toen weer een eenmanszaak, van Johan. De reden om een BV op te richten is omdat het grootschaliger werd, om risico's af te dekken en omdat er steeds meer personeel in dienst kwam. Gerrie en Johan als aandeelhouders reflecteerde de inbreng van beide partners in het bedrijf met beiden een salaris uit het bedrijf. In feite bestaat de BV uit 2 BV's; 1) de holding, waar het bezit, vermogen en onroerend goed in zit, en 2) een werkmaatschappij. De werkmaatschappij huurt ruimte van de holding. Mocht de werkmaatschappij failliet gaan, dan raken ze niet het onroerend goed kwijt. Fiscaal is het echter een eenheid. Gerrie en Johan zijn DGA en zijn in dienst van de holding en worden verhuurd aan de werkmaatschappij.

Age Opdam en zijn vrouw Mirjam Matze runnen vanaf 2002 de Stadsboerderij de **Gennep Hoeve** aan de rand van Eindhoven. De grond was opgekocht door de gemeente en uitgegeven aan een **Stichting**. Age en Mirjam kwamen in eerste instantie in loondienst van de stichting. Dat was enerzijds duur voor de stichting en omdat een boerderij een continu bedrijf is maakten Age en Mirjam veel meer uur dan dat ze uitbetaald kregen. Het bedrijf had geen slagkracht, Age en Mirjam konden niet uit de voeten met hun ambities en ook had de stichting geen vermogen om te investeren. Daarom hebben ze gekozen voor een nieuwe constructie. Age en Mirjam pachten de gronden nu direct van de gemeente als zelfstandige onderneming. Age en Mirjam hebben een **VOF** opgericht; beide zijn vennoten. Dat vinden ze een eenvoudige, werkbare vorm. Voor de nodige investeringen hebben ze eigen geld in het bedrijf gestopt en zijn ze naar de bank gestapt. Toen konden ze zelf stappen zetten en het bedrijf draait nu goed.

Vooraf bij **zorgboerderijen** vinden we de **stichting** als rechtsvorm. Strikt genomen is er bij deze vorm geen sprake van een bedrijf. Een stichting is een rechtsvorm waarin een bepaald maatschappelijk doel wordt nagestreefd. Dat doel mag niet zijn het doen van uitkeringen aan oprichters van de stichting, bestuurders of derden. Dit doel wordt nagestreefd door een groep van mensen (bestuur) die een product biedt (dagbesteding op boerderij). De stichting is een rechtspersoon, dit wil zeggen, evenals een natuurlijk persoon, een zelfstandig drager van rechten en plichten. De bestuurders van een stichting zijn in principe niet aansprakelijk voor schulden van de stichting. Het bestuur richt een werkorganisatie in of sluit een overeenkomst of samenwerkingsverband met een agrarisch bedrijf. Bij zorgboerderijen is in een aantal gevallen sprake van een stichting die de zorg ontwikkelt en beheert en een particuliere ondernemingsvorm die het agrarische werk verzorgt. Voordeel hierbij is:

- De zorgtak wordt duidelijk onderscheiden van de landbouwtak, dus de zorgprocessen worden onderscheiden van productieprocessen.
- De stichtingsvorm is een bekende rechtsvorm voor zorgverzekeraars.
- Een stichting (met een algemeen doel) kan fondsen werven.
- Een stichting heeft een eigen financiële huishouding en is hierdoor inzichtelijk voor ziektekostenverzekeraars en zorginstellingen.
- De boerderij blijft autonoom.

Nadeel kan zijn dat de zorgboer toch minder vrij is in zijn ondernemerschap, omdat het bestuur van de stichting zeggenschap heeft over de zorgactiviteiten, die het agrarisch deel altijd raken. Bij een stichting is het van belang dat er een volledig onafhankelijk stichtingsbestuur is. In de praktijk zien we dat de zorgboer optreedt als adviseur van het Stichtingsbestuur.

Een stichting mag wel winst maken, maar de uitkering van de gemaakte winst is aan beperkingen onderworpen. Om deze reden is de stichting, net als de vereniging, geen geschikte vorm om een onderneming te starten.

Bronnen: Handboek Landbouw en Zorg, 2007 en website Gibogroep

5. Lessen uit andere sectoren

We hebben ons licht opgestoken in andere sectoren. Wat is er te leren vanuit het MKB, waar we ook veel familiebedrijven tegen komen en wat kunnen we leren van Landgoederen, waar we te maken hebben met grond en onroerend goed, en waar het duurzaam beheer daarvan hoog in het vaandel staat? Wat kan de multifunctionele landbouw leren uit andere sectoren?

Het Breman model

Reind Breman heeft dit model in de jaren 1970 bedacht voor zijn installatiebedrijf. Dit vanouds familiebedrijf is inmiddels uitgegroeid tot een groep van 38 werkmaatschappijen met 1600 werknemers. Aanleidingen om te komen tot dit nieuwe model was dat het voor een volgende generatie steeds moeilijker werd om overname te financieren en dat een opvolgend familielid niet perse de beste leider is. Twee belangrijke elementen uit het model zijn; 1) het neutraliseren van bezit en 2) medezeggenschap en winstdeling door werknemers.

Het neutraliseren van bezit betekent bij Breman dat de eigenaar het bezit ter beschikking stelt. Degenen die er mee werken en de eigenaren beheren dit bezit, hebben ieder voor de helft zeggenschap en delen de winst. De aandeelhouders ontvangen een rentevergoeding, gebaseerd op de rente van 10-jarige staatsobligaties. De winst die na deze afdracht en na belasting overblijft wordt 50/50 verdeeld tussen aandeelhouders en werknemers. De helft van de winst voor de aandeelhouders wordt niet uitgekeerd maar komt toe aan eigen vermogen en/of bedrijfsmiddelen. Dit geld kan niet aan het bedrijf worden onttrokken. De bedrijfsmiddelen zitten in de Breman Beheer BV en worden verhuurd aan de werkmaatschappijen. De aandeelhouders zijn van oorsprong de 5 broers Breman maar inmiddels zijn er ook andere aandeelhouders, waaronder ook werknemers. De directie van de Breman groep bestaat uit drie personen; een vertegenwoordiger uit de aandeelhouders, een vertegenwoordiger van de werknemers, aangevuld met een derde neutrale persoon, benoemd door deze twee andere directieleden.

Om dit model te laten slagen moeten eigenaren afstand doen van 100% zeggenschap en van winstneming en genoeg te nemen met een jaarlijkse lage rentevergoeding. Bij vererving betalen de nieuwe aandeelhouders wel successierechten. Het voordeel van dit model is een gestage toename van eigen vermogen en daarmee bedrijfscontinuïteit en hoge betrokkenheid van de werknemers.

In 2006 hebben enkele agrarische ondernemers zich verdiept in het model Breman met de vraag of dit vertaald kan worden naar de (multifunctionele) landbouwsector.

Landbouwbedrijven zijn over het algemeen ook familiebedrijven met een groot bezit. Kan dit bezit (grond, gebouwen en eventueel bedrijfsmiddelen) geneutraliseerd worden door dit onder te brengen in een aparte rechtspersoon, bijvoorbeeld een BV met daarnaast een of meer werkmaatschappijen voor de exploitatie? De werkmaatschappij huurt dan bedrijfsmiddelen van de BV. Eventuele winst in de werkmaatschappij wordt gedeeld door eigenaren en werkmaatschappij. Het winstdeel van de eigenaren vloeit terug in de BV. Derden kunnen ook aandelen kopen in de BV. Op deze manier kan het vermogen in het bedrijf 'geneutraliseerd' worden. Rentevergoedingen kunnen niet hoog zijn omdat de opbrengsten in de landbouw laag zijn. Maar van de andere kant profiteert de aandeelhouder

wel van waardeestijging van de bedrijfsmiddelen, in het bijzonder de grond. De aandeelhouders richten zich op het goede beheer van het vermogen terwijl de boer/ondernemer/werkmaatschappij zich vooral bezig houdt met zijn/haar vak. Een ander voordeel is dat ook iemand anders dan de eigen kinderen zo de kans krijgen om boer te worden. Een van de eigen kinderen kan, maar hoeft niet automatisch, de boer worden maar het bedrijf kan wel in de familie blijven.

Landgoederen

Oude landgoederen zijn vanouds praktisch allemaal per definitie multifunctioneel. Van oorsprong betrof het een combinatie van buitenplaats, bosbouw en vaak landbouw. Tegenwoordig komen we inkomsten van landgoederen uit pacht, hout, jacht, subsidies voor natuurbeheer en recreatief medegebruik en in toenemende mate ondernemen landgoederen door bijvoorbeeld verhuur van gebouwen, culturele events, verkoop van streekproducten al dan niet in samenwerking met zorginstellingen.

Bij deze landgoederen komen we over het algemeen twee rechtsvormen tegen; de **BV** en de **Stichting**. De BV is vaak eens gesticht in het verleden en de afstammelingen van de stichter zijn de aandeelhouders. Zo zijn er landgoederen ontstaan met tientallen tot honderden familieleden als aandeelhouders. De stichtingen zijn vaak opgericht in de gevallen waarbij een landgoedeigenaar geen erfgenamen had. In dat geval ligt de zeggenschap bij het bestuur van de stichting.

*De laatste particulier eigenaar van **Landgoed Twickel** had geen erfgenamen en heeft in 1953 een **stichting** opgericht met als doel om het landgoed als geheel en als een cultuurmonument te behouden. Het omvat ongeveer 2000 ha. De diverse bedrijfsonderdelen hebben wel een eigen exploitatie en zijn boekhoudkundig gescheiden, maar vallen allen onder de stichting. Al het personeel is in loondienst bij de stichting. Er is dus maar één rechtspersoon; ook de winkel en de houtzagerij vallen allemaal onder de stichting. Wel wordt er onderling verrekend. Zo koopt de houtzagerij bomen uit het bos van de houtvester, maar voor een marktconforme prijs. De houtzagerij kan het hout ook elders kopen. Zo kan voor elke onderneming een exploitatie berekend worden. De verliesgevende takken (bijvoorbeeld het beheer van het kasteel) worden verevend met de takken die winst maken, zoals de pachtinkomsten.*

Het hoogste doel is over het algemeen de instandhouding van het landgoed als eenheid. Bedrijfscontinuïteit en vermogensbeheer staan centraal. In toenemende mate zien we dat landgoederen gaan ondernemen en soms worden daar nieuwe rechtspersonen voor opgericht. Ook zien we bij de Landgoed BV de constructie van 2 BVs; de holding waar het vermogensbeheer zit en de exploitatiemaatschappij die een of meer bedrijven omvat en die onroerend goed en/of bedrijfsmiddelen inhuren van de holding. De holding maakt dan gebruik van de fiscale voordelen van de Natuurschoonwet (NSW).

*Sinds de jaren 1940 is **Landgoed Welna** (600 ha bos op de Veluwe) een **BV**. Twaalf familieleden zijn de aandeelhouders. De laatste jaren is het landgoed meer gaan ondernemen. Voorbeelden zijn:
Hout leveren in bouwpakketten onder het merk Welna Bouwhout,
Een (web)winkel met houtproducten,
Samenwerking met zorginstelling 's Heerenloo (dagbesteding)
Om nieuwe economische activiteiten te faciliteren is een nieuwe exploitatie BV opgericht. In het kort komt het er op neer dat het vermogen, het onroerend goed in de NSW BV zitten en dat alle (nieuwe)*

*economische activiteiten in de exploitatie BV zitten. De samenwerking met 's Heerenloo in de zorghoutvesterij is georganiseerd door een VOF aan te gaan met deze zorginstelling. Een deel van **Landgoed Olmenhorst** in de Haarlemmermeer is gerangschikt als NSW Landgoed en ook hier vinden we twee BV's; in de ene BV is het bezit ondergebracht en in de andere BV zit de exploitatie; de verhuur van ruimten, het fruit, feesten en partijen, winkel, etc.*

Landgoederen die gerangschikt zijn onder de natuurschoonwet (NSW) hebben extra fiscaal voordeel. Zie onderstaand kader.

Fiscaliteiten en de landgoed bv

Bij Landgoederen die als NSW landgoed zijn gerangschikt, komt de landgoed bv veel voor. Bij de laatste categorie zal het voornamelijk gaan om een zogeheten 'transparante NSW bv'. Het aantal aandeelhouders mag dan maximaal 20 personen bedragen, die via de NSW bv gezamenlijk eigenaar zijn van het landgoed en wiens werkzaamheden hoofdzakelijk (fiscaal jargon voor 70% of meer) bestaan uit het instandhouden van het eigendom. Bij de NSW bv is er fiscaal gezien geen sprake van aandeelhouderschap, maar van mede-eigendom. Voor landgoedeigenaren betekent dit dat zij alle voordelen van de NSW als natuurlijk persoon genieten. Om welke fiscale voordelen gaat het?

- *De grond van een gerangschikt landgoed is vrijgesteld van OZB.*
- *Van de woning(-en) op het landgoed wordt de OZB niet berekend over de economische waarde van de woning maar over de bestemmingswaarde.*
- *De grond van een gerangschikt landgoed zijn vrijgesteld van belasting in box 3 (de Vermogensrendementsheffing).*
- *Voor uw eigen woning moet u een bedrag tellen bij uw inkomen in box 1. De hoogte daarvan is afhankelijk van de WOZ-waarde. Als de woning gerangschikt is geldt de lagere bestemmingswaarde. Daardoor wordt de inkomstenbelasting minder.*
- *Wanneer u als aanvrager een rechtspersoon bent kunt u vrijstelling krijgen van de vennootschapsbelasting.*
- *Verkrijgt u een landgoed dat wel aan de criteria voor rangschikking voldoet, maar nog niet is gerangschikt kunt u een vrijstelling krijgen van de overdrachtsbelasting.*
- *Wanneer u uw landgoed openstelt wordt de bestemmingswaarde hiervan op nul gezet. Er wordt dan geen successierecht, schenkingsrecht of recht van overgang berekend. Is het landgoed niet opengesteld dan worden deze belastingen berekend over de helft van de bestemmingswaarde. Bron: www.nswrangschikking.nl*

Rentmeesters die we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken verbazen zich over het feit dat de constructie in familiebezit houden van de aandelen door broers en zussen bij vererving niet vaker voorkomt in de landbouw. Een ander discussiepunt sinds jaren is of landbouwbedrijven ook niet in aanmerking zouden moeten komen voor een NSW-achtige constructie. Daar staat tegenover dat de NSW regeling al lang open staat voor de landbouwbedrijven en daar zijn ook voorbeelden van, zoals de Genneper Hoeve en de Olmenhorst. Zeker voor boeren die veel aan natuurbeheer doen, kan het fiscaal interessant zijn om van deze wet gebruik te maken. Het is dan uiteraard wel zo dat het bedrijf moet aangeven hoe het bijdraagt aan natuur, erfgoed en landschap en dat staat vaak weer op gespannen voet met de landbouwbeoefening.

6. Groei en samenwerking

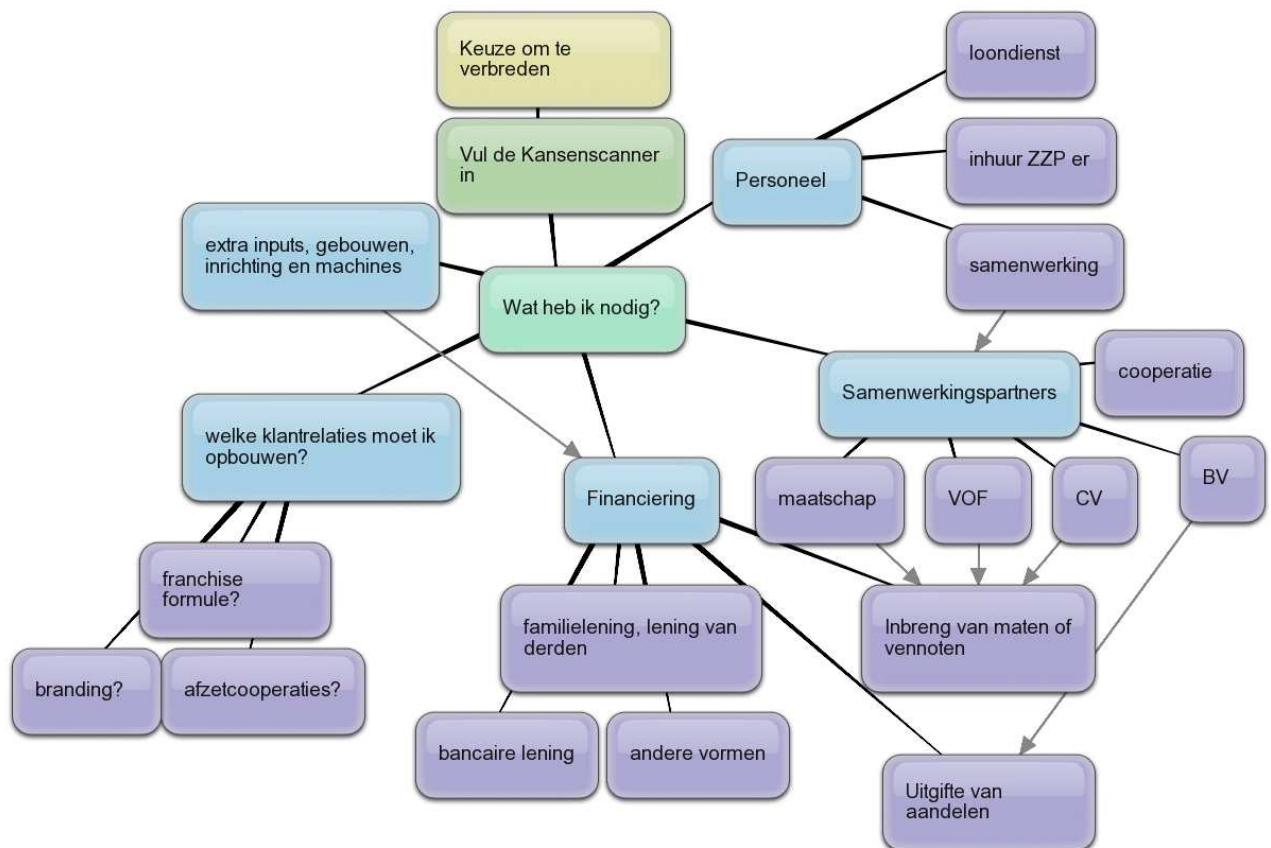
De multifunctionele landbouw groeit snel. Niet alleen in aantal bedrijven maar ook de omzet op de multifunctionele bedrijven groeit fors. De ondernemer krijgt dan te maken met allerlei keuzes. Een aantal van deze keuzes staan hieronder grafisch afgebeeld.

Voor starters is een goede eerste stap het invullen van de 'Kansenscanner'. Dat is een brochure die is uitgegeven door de Taskforce multifunctionele landbouw en de WUR. Het helpt de ondernemer met vragen zoals:

- Wat is mijn ambitie? Wat wil ik?
- Wat voor ondernemer ben ik? Wat zijn mijn kwaliteiten?
- Wat heb ik nog te leren?
- Hoe ziet mijn omgeving eruit? Wat zijn de mogelijkheden van mijn bedrijf?

Maar ook ondernemers die uitbreiding van een bestaande tak overwegen kan het heel nuttig zijn om bovenstaande vragen nog een kritisch te beantwoorden. Vervolgens kan je door middel van het systematisch invullen van het format voor bedrijfsmodellen, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 3 van dit rapport een aantal aanvullende vragen stellen over wat je nodig hebt voor de verdere groei van je bedrijf. Een aantal keuzes die je vervolgens waarschijnlijk moet maken staan in de figuur hieronder:

- Wat heb ik nodig voor groei?
 - o Welke nieuwe klantrelaties
 - o Extra middelen
 - o Personeel
 - o Samenwerkingspartners
 - o Financiering



Groei is een Keuze
 Joop en Corine Wantenaar hebben in maatschap een zorgboerderij het Derde Erf in Soest. Joop melkt met 40 koeien dezelfde hoeveelheid melk als 10 jaar geleden en hij verwacht dat hij over tien jaar nog steeds 40 koeien melkt; 'mijn interesse is breder dan koeien, ik wil meer dingen doen en zien'. De groei zit meer in de breedte; verhuur van de schaapskooi voor feesten en vergaderingen,

vleesverkoop en sinds 3 jaar de tuinderij die mede dankzij zorgcliënten wordt onderhouden. Maar voor het bedrijf geldt dat ze alles zelf in de hand willen houden; 'ik houd graag het overzicht en dus willen we ook niet meer dan 5 zorgcliënten op een dag'.

Bij groei van een tak of bij nieuwe bedrijfstakken komt snel de vraag naar boven wie het werk gaat doen. Het ligt voor de hand om werk uit te besteden. Dat kan via de inhuur van personeel, van ZZP'ers of loonwerkers of door samen te gaan werken met andere ondernemers.

Ten slotte komt het ook voor dat een deel van het erf of gebouwen wordt verhuurd aan een andere ondernemer. Hier spelen dan echter de vragen in hoeverre de ondernemer zelf zeggenschap en verantwoordelijkheid wil houden over bedrijf en erf en in hoeverre deze onderneming onderdeel uitmaakt van het multifunctionele landbouwbedrijf.

Ontwikkeling van een multifunctioneel landbouwbedrijf gaat vaak gepaard met een grote financieringsbehoefte en met de intrinsieke behoefte van de ondernemer aan een maatschappelijke inbedding van de bedrijfsmissie en de bedrijfsresultaten. Ondernemers willen geld verdienen, maar willen ook iets betekenen voor de samenleving. Daarbij speelt dat veel ondernemers wel willen / kunnen groeien, maar niet dag en nacht willen werken. Burn-out komt al voor in de sector. De worsteling van ondernemers belemmert nu vaak de groei (het pakken van de potentie) van bedrijf en sector. Wat ook speelt is dat door groei bedrijven 'uit de schaal' dreigen te groeien. Het is niet meer een eenheid, onderdelen groeien uit elkaar, splitsen of nieuwe managementlagen lijken nodig. Nevenvestigingen worden gevormd. Bij dit alles dreigen takken uit elkaar te groeien en het concept van het bedrijf ondermijnd te worden.

Bron: verslag van IJsbrand Snoeij nav bijeenkomst met multifunctionele ondernemers in juni 2010

Overwegingen in verband met keuze rechtspersonen

Bij het beantwoorden van bovenstaande vragen rondom groei zal de ondernemer een aantal keuzes moeten maken. Daar kunnen ook weer overwegingen uit voortkomen om te kiezen voor de ene of andere rechtspersoon. We kunnen dat niet simpel in een stroomdiagram zetten; elk bedrijf en elke situatie vereist maatwerk. Een paar algemene afwegingen bij keuze van een rechtsvorm bij groei en samenwerking kunnen we wel geven:

- Bij veel risico (bijvoorbeeld door innovatieve producten of diensten, grote investeringen, veel personeel, veel klanten over het erf) overweeg je sneller een **BV** om de privé aansprakelijkheid in te dammen.
- Bij de zoektocht naar extra arbeid, aanvullende kennis en expertise, kan je een samenwerking met partners eventueel via een **maatschap** en **VOF** overwegen.
- Als je maximale flexibiliteit en volledige zeggenschap over je bedrijf wilt houden ligt de **eenmanszaak** meer voor de hand. Dat wil niet zeggen dat je alleen bent; met de eenmanszaak kan je nog steeds arbeid inhuren.
- Bij de zoektocht naar extra financiële middelen kan men overwegen om een **CV** aan te gaan met een stille vennoot of, als je een **BV** wilt oprichten, kan je ook financiële middelen genereren door middel van uitgifte van aandelen.
- Onroerend goed kan men onderbrengen in een **stichting**, een **BV** al dan niet in combinatie met een stichting administratiekantoor.
- Bij zoektocht naar gezamenlijk (in- of verkoop)kracht; overweeg een **coöperatie**
- Voor gezamenlijk optrekken, belangenbehartiging of andere vormen van samenwerking tussen gelijkgestemden kan men zich uiteraard ook verenigen in een **vereniging**.

Samenwerking: zet afspraken op papier

Het is een goede gewoonte om de afspraken rondom samenwerking, bijvoorbeeld in een maatschap, VOF of CV verband schriftelijk vast te leggen. Normaliter maak je dan afspraken over - wie wat doet, - de inbreng van de maten of vennoten, het beheer en bestuur, -bevoegdheden maar ook over verboden handelingen, - hoe je de jaarrekening, beloning, winstverdeling en vermogen vast stelt, - wat te doen bij arbeidsongeschiktheid, - uittreden, - overnamesom, -arbitrage, etc. Let wel; als er geen onroerend goed wordt ingebracht is het niet verplicht om afspraken op papier te zetten, maar doe het toch; het kan in veel gevallen een hoop ellende besparen.

7. Bedrijfsovername en bedrijfscontinuïteit

De problemen rondom overname in de landbouwsector zijn bekend; ze zijn als volgt samen te vatten:

- De bedrijven worden groter en daarmee word de overnamelast ook steeds groter. Diegene die het bedrijf overneemt moet een zware financiële last op zich nemen. Nieuwvestiging is zo goed als uitgesloten omdat de rentelasten op de kosten voor grond niet te betalen zijn met het rendement uit het landbouwbedrijf. De bedrijven die worden overgenomen betreffen dus in het algemeen overdrachten van ouder(s) op kind.
- De erflater heeft vaak geen geld opzij gezet voor zijn pensioen en/of huisvesting. Dit moet dus vaak uit het bedrijf gefinancierd worden.
- Verder kan overname alleen lukken als andere broers en zussen afzien van een maximale erfenis. In toenemende mate bestaat er de wens om andere kinderen (deels) te laten delen in het opgebouwde kapitaal.
- Erflater en opvolger moeten een nieuwe modus vinden. De erflater moet loslaten. De opvolger moet in het bedrijf groeien, zijn of haar lijn bepalen en steeds meer verantwoordelijkheden op zich nemen.
- Gezinsverhoudingen spelen een grote rol en de emoties kunnen hoog oplopen.
- Voor de landbouw zijn allerlei regelingen en uitzonderingen getroffen (landbouwwijziging, overnamefaciliteiten, geruisloos overdragen, etc). Heel het systeem is over de jaren aangepast op de groei en ontwikkelingen in de reguliere landbouw. Dit houdt innovatie en alternatieve vormen tegen.
- Ook culturele factoren spelen sterk; in de landbouwsector heerst een sterke opvatting dat je pas echt een boer bent als de grond van jezelf is. En als boer wil je (volledige) zeggenschap over je bedrijf houden.

Voor de multifunctionele landbouw noemen we nog drie factoren die overname extra complex kunnen maken:

- De neiging is groot om bij overname de verschillende takken aan de verschillende kinderen over te doen waarmee je het bedrijf splitst. In het geval van één opvolger kan het natuurlijk ook zo zijn dat deze opvolger de keuze maakt om te stoppen met het multifunctionele bedrijf. In beide gevallen haalt men de synergie en de ziel uit het bedrijf, en in wezen betekent dat het einde van het multifunctionele bedrijf. Van de andere kant: de nieuwe generatie moet zijn of haar eigen keuzes kunnen maken.
- Bij overdracht van verschillende takken aan verschillende kinderen en/of andere ondernemers en daadwerkelijke juridische splitsing van de bedrijven om eenieder

zeggenschap over zijn eigen bedrijf te geven, ontstaan fiscaal lastige situaties. Een neventak die wordt overgedragen zonder landbouwtak geldt als MKB en komt bijvoorbeeld niet in aanmerking voor landbouwwijzigingen bij overdracht en komt op het platteland wellicht in de knel met wetgeving op het gebied van ruimtelijke ordening.

- Multifunctionele bedrijven hebben vaak een groot netwerk van klanten, deelnemers, personeel en vrijwilligers opgebouwd. Het bedrijf heeft op die manier een betekenis voor de omgeving die we maatschappelijk of sociaal kapitaal kunnen noemen. Keuzes voor het bedrijf kunnen een grote impact hebben op de omgeving. Hoe betrek je de wensen van deze stakeholders bij overname?
- Het bedrijf is relatief complex en minder bekend. Dat kan complicaties geven omdat de bank of de fiscus er meer moeite mee hebben.

Overname en de fiscus

Bedrijfsopvolging in de landbouw is alleen haalbaar als het landbouwbedrijf wordt overgedragen tegen een prijs die minder bedraagt dan de marktwaarde. Fiscaal is de overdracht tegen een lagere prijs (WEVAB, de waarde bij voortzetting van het agrarisch bedrijf) dan de marktwaarde (WEV, waarde in het economisch verkeer) echter een schenking waarover belasting verschuldigd is. De bedrijfsopvolging-faciliteit houdt in, dat de bedrijfsopvolger een voorwaardelijke vrijstelling krijgt. Anderzijds is het vermogen van de ouders veelal hun oudedagsvoorziening. Zij zullen van hun kant dan ook wensen/eisen op tafel leggen.

Het vermogen dat van de ouders over zou moeten gaan, wordt dus deels geschonken. Ouders genereren echter winst als ze hun bedrijf staken, daarover moet inkomstenbelasting worden betaald. Al lange tijd bestaat de mogelijkheid een onderneming voor de inkomstenbelasting geruisloos door te schuiven. Geruisloos betekent dat de ondernemer over de gerealiseerde verkoopwinst geen inkomstenbelasting hoeft te betalen. Voorwaarde voor geruisloze overdracht is, dat de opvolger met de balanswaarden van de onderneming van zijn ouders verder gaat. Hij kan daar dus niet extra op afschrijven. Eigenlijk neemt de bedrijfsopvolger dus de latente (nog openstaande) belastingschuld van de ouders over. In de bedrijfsopvolging worden ook de onroerende zaken (land en gebouwen) overgenomen. In dat geval komt overdrachtsbelasting om de hoek kijken.

Bron; www.bedrijfsovernameportal.nl/bedrijfs-overname/fiscaal

Van bedrijfsovername naar bedrijfscontinuïteit

De vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouw en Voeding (BD vereniging) heeft het tegenwoordig bewust over bedrijfscontinuïteit in plaats van over bedrijfsovername.

Bedrijfscontinuïteit is breder; het omvat ook de vragen van ondernemers die eens een jaar een sabbatical willen nemen, of tijdens hun loopbaan voor een ander vak kiezen, terwijl het bedrijf overgaat naar een ander, al dan niet een kind. Het is niet vreemd dat de BD vereniging het grondgebruik meer centraal zet dan de ondernemer. Dat heeft te maken met de manier waarop de BD landbouw omgaat met de grond. Bodemleven, organische stof, een 'levende aarde', zijn cruciaal en daarmee ook de continuïteit van het grondgebruik. Het belang is dus groter dan het belang van de boer.

We kunnen een parallel trekken met de multifunctionele landbouw. Die heeft lokaal en regionaal een bredere maatschappelijke betekenis in vergelijking met een landbouwbedrijf dat voor de wereldmarkt produceert. Rondom een multifunctionele bedrijf is over de jaren een heel netwerk opgebouwd van klanten, vrijwilligers en vrienden en betrokkenen. Ook hier geldt dus dat bedrijfscontinuïteit het belang van de individuele ondernemer overstijgt.

Het denken over bedrijfscontinuïteit kunnen we verhelderen door vier bedrijfseenheden te onderscheiden:

- 1. Verdieneneenheid, de organisatie van arbeid en inzet van vermogen*
- 2. Vermogenseenheid, het beheer van geld, gebouwen en machines*
- 3. Grond*
- 4. Kennis*

De verdienenheid, nummer 1, gaat feitelijk over het organiseren van arbeid. Het vermogen, nummer 2, de productiemiddelen en 3, de grond, wordt ingezet ten behoeve van de verdienenheid. Dit vermogen moet dus beheerd worden en in stand blijven. Maar het geld wordt verdiend in de verdienenheid (en die verdienenheid betaalt eventueel een vergoeding voor het in stand houden van het vermogen). Ook het pensioen moet worden betaald uit de verdienenheid. Het gaat immers om inkomen.

Deze onderverdeling in 1, 2 en 3 is gemaakt om aan te geven dat eigendom en zeggenschap van deze eenheden niet altijd bij dezelfde partij hoeft te liggen. Bij eventuele opvolging moet er op deze vier eenheden wat worden georganiseerd. Maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs naar die (al dan niet familiale) ene opvolger.

Bronnen: BD vereniging, Land & Co en Warmonderhof (onderwijsinstelling) werken aan nieuwe vormen van bedrijfscontinuïteit, ook in samenwerking met de St. grondbeheer BD landbouw, mondelinge mededeling Helmer Wieringa, Maria van Boxtel, Joke Bloksma, Ruud Hendriks, 2010

Oplossingsrichtingen

Om de overnamelast te beperken zijn verschillende dingen bedacht. De eerste en de meest voor de hand liggende betreft de opbouw van het pensioen. Pensioen is inkomen en geen vermogen en de ondernemer zou dus idealiter tijdens de werkzame fase een stukje van zijn inkomen opzij moeten zetten voor later. Dan zijn er andere manieren om de kapitaalslasten te reduceren. In feite bestaan er reeds vormen om het vermogen fiscaal kleiner te maken. Maar we kunnen ook denken aan vormen om dit vermogen (deels) bij anderen onder te brengen; ten eerste valt te denken aan de erfgenamen, meestal de broers en zussen, maar in de multifunctionele landbouw kan men ook denken aan het (financieel) betrekken van klanten en andere betrokkenen. Deze oplossingsrichtingen werken we hieronder uit.

Oplossingsrichting 1: pensioen is inkomen en geen vermogen

Het is meer regel dan uitzondering dat boeren geen geld opzij zetten tijdens hun werkzame leven voor de oude dag. Tegen de tijd dat het nodig is, moet het uit het bedrijfsvermogen komen, desnoods wordt een stuk land verkocht. Of de erflater neemt genoeg met minder om de opvolger te ontzien. Als de ondernemer tijdens zijn werkzame leven geld opzij zet voor de oude dag schept dat voor alle betrokkenen helderheid. Pensioen is inkomen en moet dus komen uit de verdienenheid en niet uit de verkoop van vermogen in gebouwen, grond of productierechten (zie kader hierboven).

Oplossingsrichting 2: kapitaalslasten reduceren

Dan zijn er de andere methoden om de kapitaalslast omlaag te brengen. In feite is de bestaande methode, samenwerken in een maatschap in combinatie met gebruik van de WEVAB en 'geruisloos doorschuiven' een puur fiscale, maar daarmee virtuele manier om de kapitaalslast voor de opvolger te verminderen. In feite betreft het een uitstel van executie, de opvolger neemt de belastingschuld van de ouders over (zie kader hierboven over "overname en de fiscus").

Er is nog een fiscale methode te noemen voor het geval een deel van de grond een natuurbestemming heeft of kan krijgen. Het is dan wellicht mogelijk om een deel van het land te laten rangschikken als NSW landgoed (Natuurschoonwet). Dat geeft fiscale voordelen, onder meer bij overdracht.

"Het bedrijf is nu wel levensvatbaar en overnamewaardig. Als ik boer was gebleven was dat niet gelukt. Verder zal omzetting van landbouw naar natuur overname van het bedrijf vergemakkelijken. Het over te nemen vermogen zal drastisch dalen en tegelijkertijd zal de compensatie waardedaling cash genereren. Dit geld kan dienen om extra land te kopen en/of om de overdragers te voorzien van een woning en/of pensioen."
Vervolgens bekijkt Johan de mogelijkheden om delen van het bedrijf te laten rangschikken als NSW landgoed. Ook dit zal de overdracht makkelijker maken ivm fiscale voordelen. Johan is van mening dat het makkelijker is om een BV over te dragen. Je kan als overdrager ook een deel van de aandelen houden, je kan ze stapje voor stapje overdragen aan kinderen of aan derden. In de BV zetten Johan en Gerrie geld opzij voor pensioen; "Van land kan je geen inkomen halen. We halen hier geld uit diensten." (interview met Johan Martens)

Er zijn andere methoden om het de overnamelast voor de (toekomstige) opvolgers (niet op papier maar ook echt) te reduceren die gebaseerd zijn op minder bezitten en meer pachten:

- Broers en zussen laten participeren
- Derden laten participeren
- Grond onderbrengen in een stichting
- Leaseconstructies

Broers en zussen participeren

Bij landgoederen is het heel normaal dat het bezit overgaat naar alle erfgenamen. Voor de landbouw hebben NAJK en Gibo Groep een constructie ontwikkeld waarbij alle broers en zussen het bedrijf van de ouders erven. Het onroerend goed wordt ondergebracht in een BV en alle kinderen krijgen aandelen. De boer (wel of niet een kind) pacht het bedrijf van de BV. Om de zeggenschap te regelen kan men kiezen om de aandelen te certificeren en onder te brengen in een zogenaamde stichting administratiekantoor (zie het kader hieronder). Op deze manier kunnen de aandeelhouders zich niet bemoeien met de bedrijfsvoering. Het bestuur van de stichting kan dat wel.

Een voorbeeld van een bijzondere ondernemingsvorm is het zogenaamde "Stichting Administratiekantoor" Het komt voor dat de ouders al hun kinderen aandeelhouder van een BV willen maken. Echter als niet alle kinderen in het bedrijf actief zijn, kunnen er belangentegenstellingen ontstaan. Een kind dat aandelen heeft maar niet actief is in het bedrijf, kijkt immers anders tegen het bedrijf aan dan een broer of zus die de onderneming leidt. Om de zeggenschap over de aandelen te regelen, kan een ouder deze onderbrengen in een Stichting Administratiekantoor. Zo wordt het economisch en juridisch eigendom van de aandelen gescheiden. De kinderen krijgen in dat geval de certificaten van de aandelen. Het bestuur van de stichting - waarin vaak een onafhankelijke buitenstaander is opgenomen- heeft stemrecht over de aandelen. Door deze constructie toe te passen, is de voortzetting van het bedrijf beter gewaarborgd.
Bron: site Gibo Groep

Derden laten participeren

In bovenstaande constructie (certificaten van aandelen) kunnen aandelen uiteraard ook verkocht of overgedragen worden aan derden. Maar mogelijk is CV een interessante vorm; de beherende vennoot houdt zeggenschap en blijft ondernemer maar stille vennoten

verstrekken kapitaal. Maar ook via een BV kan men derden laten participeren door aandelen uit te geven. Aandeelhouders hebben dan via de Algemene vergadering van Aandeelhouders zeggenschap. In de praktijk vinden we ook mengvormen (zie kader hieronder).

*Bij **Loverendale** vinden we een combinatie van rechtsvormen. De **Stichting Loverendale** koopt en beheert landbouwgronden. Zij is voor 100% eigenaar van **Loverendale BV**. Deze BV beheert gebouwen en neemt deel in de biologisch-dynamische boerderijen Ter Linde en Wilhelminahoeve. Loverendale BV is eigenaar van het Loverendale™-merk en gebruikt dit voor producten van de twee boerderijen. Daarnaast geeft zij het merk in gebruik voor producten van verwante biologisch-dynamisch werkende boerderijen. De boerderijen worden in een CV-vorm geëxploiteerd, waarbij Loverendale BV deelneemt als stille vennoot. Binnen de boerderij **Ter Linde CV** onderscheiden zich de akkerbouw CV en de veehouderij CV. Ten slotte neemt Ter Linde CV deel als vennoot in enkele kleine ondernemingen die op de boerderij de boerencamping, boerderijwinkel en het EetLokaal verzorgen.*

Deze constructie maakt bedrijfsoverdracht eenvoudiger. De boer-ondernemer, de beherend vennoot, hoeft alleen de machines en levende have over te dragen. Dat is makkelijker voor een opvolger om op te brengen. Het inkomen moet uit de exploitatie komen. Daarvoor maakt de ondernemer gebruik van de grond in ruil voor een winstaandeel dat de ondernemer, afhankelijk van het bedrijfsresultaat, afdraagt aan de BV. Bron; website Loverendale en artikel in P+, sept/okt 2010

Grond onderbrengen in een stichting

Men kan ook grond onderbrengen in een stichting. Het doel moet dan zijn gericht op behoud en beheer. Wellicht zijn er mensen die geld willen schenken en in het geval de stichting een ANBI status⁴ heeft, betaalt de fiscus de facto mee omdat de schenker de gift kan aftrekken. Het kan voordelen hebben om de grond te beheren onder een stichting. Als stichting hoeft je aan niets of niemand verantwoording af te leggen.

Leaseconstructies

Fagoed is een bekend voorbeeld. Fagoed is een beleggingsfonds om landbouwgrond te financieren. Het fonds koopt landbouwgronden en geeft die in erfpacht uit. De website noemt het daarom "erfpachtfinanciering". Het is met name bedoeld voor agrarische ondernemers die geld of grond nodig hebben, bijvoorbeeld bij uitbreiding of overname. De ondernemers verkopen hun eigen grond aan Fagoed en pachten deze grond, via erfpacht, weer terug. Agrarische ondernemers betalen een jaarlijks geïndexeerde vergoeding (de canon) die fiscaal aftrekbaar is. Volgens de site van Fagoed vallen de nettofinancieringslasten van deze financiering vaak lager uit dan de financieringslasten van een hypotheek. Transactiekosten, canon en jaarlijkse indexatie van de hoofdsom zijn fiscaal aftrekbaar van de bedrijfswinst. Een ander sterk punt van Fagoed-financiering is het terugkooprecht van de erfpachter. Zo kan de erfpachter toch profiteren van eventuele stijging van de grondprijs. Nadeel van deze constructie kan zijn dat het bedrijf geen eigen grond en dus minder onderpand heeft om financieringen te verkrijgen voor bijvoorbeeld gebouwen.

Tegenwerpingen tegen het 'neutraliseren' van vermogen

Vanuit traditionele bedrijfskundige optiek is het wellicht een rabiaat idee om minder te gaan bezitten. Is dat het uithollen van het vermogen? Ook vanuit sociaal-cultureel perspectief is het *not-done* om te pleiten voor minder bezit en meer te pachten. Onder boeren leeft het

⁴ ANBI = Algemeen Nut Beogende Instelling, streeft een goede doel na.

perspectief sterk dat bezit altijd beter is dan pacht. Pachters hebben namelijk geen vermogensopbouw door waardeestijging van de grond. Verder betekent het minder zeggenschap voor de ondernemer.

De constructie van de BV en stichting administratiekantoor zoals een aantal jaren geleden uitontwikkeld door NAJK en Gibo Groep is uiteindelijk niet van de grond gekomen. De opvolgers willen ondernemer én eigenaar zijn. Dit heeft te maken met emotie en cultuur. Zij verkopen nog liever een deel van het bedrijf aan anderen om ouders en broers/zussen te compenseren dan met een dergelijk nieuwe constructie in zee te gaan. Culturele factoren spelen sterk; je bent pas echt een boer als de grond van jezelf is en als boer wil je (volledige) zeggenschap over je bedrijf houden. Met andere woorden, met de huidige wet- en regelgeving en de bestaande rechtsvormen is veel te regelen, maar sociaal-culturele normen houden ook alternatieven tegen.

Overwegingen in verband met keuze rechtspersonen

De gangbare manier van bedrijfsoverdracht is door het een aantal jaren samen te werken in een maatschap waarbij bedrijfsmiddelen en vermogen voor een deel fiscaal vriendelijk worden doorgegeven aan de opvolger. Hierboven hebben we enkele alternatieven beschreven die ook consequenties kunnen hebben voor de keuze van de rechtsvorm. Maar ook hier geldt weer; het zijn slecht overwegingen; de uiteindelijke keuze van de (mix van) rechtsvormen is uniek voor elk bedrijf.

- Als men overweegt om (een deel van het) bezit onder te brengen in een aparte rechtspersoon kan men kiezen voor **BV** met aandeelhouders of met certificaathouders in combinatie met een Stichting Administratiekantoor. Men kan ook een of meer externe financiers als stille vennoot in een **CV** constructie laten deelnemen. Men maakt dan afspraken over inbreng, vergoedingen en winstdeling.
- Men kan het bezit ook in een **stichting** onderbrengen. Het doel wordt dan waarschijnlijk het behoud van.... Vervolgens kan een ondernemer dit pachten en exploiteren.
- In een **BV** heeft de ondernemer meer mogelijkheden om geld apart te zetten voor pensioen.
- Een **BV** en **stichting** komen niet in aanmerking voor de landbouwwijstelling. Dat is geen probleem zolang die rechtspersonen blijven bestaan. Echter bij staken, zal de fiscus willen afrekenen over de waardevermeerdering van het bezit.

8. Conclusies

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit vragen van een groep voorlopers in de multifunctionele landbouw. Vooral rondom groei, samenwerking en overdracht van hun bedrijf komt de vraag naar voren of de huidige rechtsvormen voldoen. Enerzijds een terechte vraag, anderzijds moet de keuze voor nieuwe rechtsvorm niet worden gezien worden als een panacea die alle problemen gaat oplossen. Er zijn namelijk oorzaken (anders dan fiscaal juridische vragen rondom rechtsvormen) die knelpunten kunnen veroorzaken omdat de multifunctionele landbouw een pionierende sector is. Vanwege het innovatieve karakter lopen deze bedrijven nu eenmaal af en toe tegen de 'gevestigde orde' aan.' Het gaat dan over vragen als de verdeling van (maatschappelijke) lusten en lasten, regelgeving rondom

ruimtelijke ordening, schaal en rentabiliteit, werkdruk, kapitaalslast bij overname, etc. De ondernemersvragen gaan veel verder en worden niet opgelost met een nieuwe rechtsvorm. Deze studie naar rechtsvormen kan dus ook maar beperkt antwoorden geven op deze brede range van ondernemersvragen die de aanleiding voor deze studie vormden. Daarnaast is de vraag naar de meest geschikte rechtsvorm een laatste vraag. Dat wil zeggen, de ondernemer(s) moeten eerst de wat-vraag beantwoorden voordat ze de hoe-vraag beantwoorden.

Met andere woorden, als ondernemer moet je eerst weten welke producten en diensten je wil leveren en met wie je dat wil organiseren, voordat de vraag aan bod komt in welke rechtsvorm je dat het best kan gieten. De rechtsvorm volgt logisch uit je bedrijfsmodel. Daarom is het eerst zaak om het bedrijfsmodel duidelijk te maken. In hoofdstuk 3 is een sterk format beschreven om de ondernemer daarmee te helpen. Als die vragen zijn beantwoord, kan je toekomen aan de vraag of een nieuw rechtspersoon of combinatie van rechtspersonen wenselijk is. En die is niet in beton gegoten; het ligt voor de hand dat de (combinatie van) rechtsvorm(en) in de tijd verandert. Nieuwe samenwerkingsvormen, producten of diensten, overdracht en/of nieuwe aandeelhouders kunnen door de tijd aan de orde komen en zullen waarschijnlijk leiden tot een andere keuze wat betreft rechtsvorm. Het is daarom verstandig om het bedrijf af en toe te herijken.

In de grondgebonden landbouw blijft het gezinsbedrijf dominant. Vaak is de boer IB ondernemer. Hij of zij kan samenwerken in maatschap of een VOF. Daarnaast komen we in de landbouw vaak de eenmanszaak en soms de BV tegen. De keuze voor een bepaalde rechtsvorm wordt over het algemeen bepaald door afwegingen over aansprakelijkheid en fiscaliteiten. De ouder-kind maatschap is een typisch fenomeen om de overdracht van de ene op de andere generatie te vergemakkelijken. De BV zien we in de reguliere landbouw in de intensieve veehouderij en tuinbouw. Maar we zien de BV nu ook opkomen in een aantal (grotere) multifunctionele landbouwbedrijven, zoals op de Olmenhorst, 't Paradijs en Schouwen-d@uivenland.

In de multifunctionele landbouw, en dan met name in de zorglandbouw, vinden we ook nog vaak de stichtingsvorm, dit vanwege het sociaal-maatschappelijke doel. Toch blijkt ook vaak de pure stichtingsvorm niet geschikt om te ondernemen, dus ook hier zien we vaak combinaties van een stichting met andere rechtsvormen.

Bij de start van deze studie, en mede door een studie over bedrijfsovername door het LEI, waren er hoge verwachtingen van een eventuele nieuwe wet op de personenvennootschappen. Nu het blijkt dat deze wet waarschijnlijk niet doorgaat, blijkt dat we moeten roeien met de riemen die we hebben. Wellicht is er nog kans op wetgeving over een zogenaamde 'flex-BV' of 'BV-light', maar bij het ter perse gaan van dit rapport is nog te weinig bekend over de mogelijke relevantie hiervan voor de (multifunctionele) landbouw. Dit hoeft overigens geen probleem te zijn; ook met de huidige variatie aan rechtspersonen is van alles te regelen. Blijft wederom dat elk bedrijf maatwerk behoeft en dat er geen blauwdrukken zijn te geven.

We kunnen lessen trekken vanuit andere sectoren. Dat hebben we gedaan vanuit het MKB, de landgoederen en in de biologisch dynamische landbouw. Deze lessen zijn met name van toepassing op de overnameproblematiek waarbij de hoge kapitaalslasten vaak een belemmering vormen voor de opvolger. Veel van deze lessen bouwen voort op het feit dat je als ondernemer niet perse volledig eigenaar hoeft te zijn van het onroerend goed. Je kan bijvoorbeeld de grond onderbrengen bij andere rechtspersonen. Op deze manier kunnen, net als bij landgoederen, ook de andere broers en zussen eigenaar blijven van de grond (en eventuele gebouwen) die de ouders nalaten. Dit maakt het ook makkelijker voor eventuele niet-familiaire opvolgers/ondernemers. Grond kan ook (deels) in eigendom zijn bij derden zonder veel zeggenschap te verliezen. Het lijkt er op dat daar een cultuuromslag voor nodig is maar de multifunctionele landbouw, met veel contacten in de samenleving, lijkt uitermate geschikt om te experimenteren met financiering van bijvoorbeeld de grond door derden.

9. Aanbevelingen

Voor de multifunctionele boer

Voor de ondernemer komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Staar je niet blind op de rechtsvorm als dé oplossing op je vragen.
- Maak een bedrijfsmodel.
- Bewaak de samenhang en synergie in de multifunctionele onderneming, maar in de analyse en in de juridische en fiscale keuzen kan het zeer verstandig zijn om onderdelen van het bedrijf te "ontvlechten".
- Onderzoek hoe je derden kan en wil betrekken.
- Herijk regelmatig je bedrijf, vraag je bij veranderingen af of een nieuwe rechtsvorm wenselijk is.
- Bouw pensioen op door jaarlijks wat geld opzij te zetten.
- Bij groei: overweeg nieuwe vormen van samenwerking en financiering.
- Bij overdracht: overweeg alternatieven voor grondeigendom en werk met een goede coach.

Voor de wetgever

Wetgeving loopt bijna per definitie achter de feiten aan. Dat zien we ook bij de multifunctionele landbouw. De ontwikkelingen op het platteland gaan sneller dan de wet- en regelgeving. Pioniers lopen tegen grenzen. Ontwikkelingen, ook al zijn deze als gewenst omschreven in beleid, lopen toch vaak aan tegen grenzen in de regels. Enerzijds moet een ondernemer de ruimte krijgen, van de andere kant, moet niet alles mogelijk zijn. Zodra de activiteit geen relatie heeft met de omgeving, moet die elders plaatsvinden. De fiscale mogelijkheden van het financieel deelnemen door derden in het multifunctionele bedrijf zouden onderzocht moeten worden.

Bijlage 1 Vergelijking van diverse rechtsvormen in de landbouw

Rechtsvorm:	Eenmanszaak	Maatschap ouder-kind	Maatschap man-vrouw	VOF	BV
Rechtspersoon:	natuurlijke personen (IB-ondernemers)				Vennootschap
Oprichting	Vormvrij	Vormvrij, voorkeur voor een schriftelijke/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur voor een schriftelijke/notarieel contract	Vormvrij, voorkeur voor een schriftelijke/notarieel contract	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	Geen	Geen	Geen	€18.000
Bestuur/Zeggenschap	Eigenaar	Maten	Maten	Vennoten	Directie
Andere organen	Nee	nee	nee	nee	Aandeelhouders en evt. Raad van Commissarissen
Aansprakelijkheid	100% privé	Gescheiden aansprakelijk; Privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt Geen afgescheiden vermogen; Privé schuld te verhalen op bedrijf	Gescheiden aansprakelijk; Privé voor gelijk deel als maatschap verplichtingen niet nakomt Geen afgescheiden vermogen; Privé schuld te verhalen op bedrijf	Gezamenlijk aansprakelijk; Alle vennoten voor 100% privé als VOF verplichtingen niet nakomt Wel afgescheiden vermogen; privé schuld blijft privé	BV voor activiteiten van de BV tot het vermogen van de BV, privé alleen bij onbehoorlijk bestuur
Fiscus	Inkomstenbelasting, mkb winstvrijstelling, ondernemersaftrek, FOR	Inkomstenbelasting, mkb winstvrijstelling, ondernemersaftrek voor beide maten, FOR	Inkomstenbelasting, mkb winstvrijstelling, ondernemersaftrek voor beide maten, FOR	Inkomstenbelasting, mkb winstvrijstelling, ondernemersaftrek, FOR (gelijk als maatschap)	Vennootschapsbelasting, Loonbelasting over (min.) salaris directie en IB over dividend
Sociale zekerheid en pensioen	Geen verzekeringen, evt. zelf te regelen Wel FOR (fiscale oude dag reserve)	Geen verzekeringen, evt. zelf te regelen Wel FOR (fiscale oude dag reserve)	Geen verzekeringen, evt. zelf te regelen Wel FOR (fiscale oude dag reserve)	Geen verzekeringen, evt. zelf te regelen Wel FOR (fiscale oude dag reserve)	Geen verzekeringen, evt. zelf te regelen Fiscale mogelijkheid om pensioen in eigen beheer op te bouwen
Mogelijkheden voor financiering door derden	Banklening, durfkapitaal, familielening, etc.	Banklening, durfkapitaal, familielening, etc.	Banklening, durfkapitaal, familielening, etc.	Banklening, durfkapitaal, familielening, etc.	verkoop/uitgifte van aandelen, banklening, durfkapitaal etc.

Rechtsvorm:	Eenmanszaak	Maatschap ouder-kind	Maatschap man-vrouw	VOF	BV
Overdracht en fiscus	Fiscale opvolgingsfaciliteiten Overdrachtsbelasting: grond en gebouwen vrijgesteld, woning niet IB: staker betaalt IB over gerealiseerde meerwaarde gebouwen Successie: over het deel schenking (maar kent ruime vrijstelling)	Geleidelijke overdracht in 5-10 jaar. Opvolger bouwt vermogen op. Overdrachtsbelasting: grond en gebouwen vrijgesteld, woning niet IB: staker betaalt IB over gerealiseerde meerwaarde gebouwen Successie: over het deel schenking (maar kent ruime vrijstelling)	Fiscale opvolgingsfaciliteiten Overdrachtsbelasting: grond en gebouwen vrijgesteld, woning niet IB: staker betaalt IB over gerealiseerde meerwaarde gebouwen Successie: over het deel schenking (maar kent ruime vrijstelling)	Fiscale opvolgingsfaciliteiten Opvolger kan als vennoot vermogen opbouwen Overdrachtsbelasting: grond en gebouwen vrijgesteld, woning niet IB: staker betaalt IB over gerealiseerde meerwaarde gebouwen Successie: over het deel schenking (maar kent ruime vrijstelling)	Via aandelentransactie In beginsel geen overdrachtsbelasting op onroerend goed. Belasting op overdracht van aandelen: Bij enkelvoudige BV: 25% IB over winst op aandelen en dividend Bij Holdingstructuur (2 BVs): winst werkmij belastingvrij naar holding, pas bij uitkering aandeelhouder: 25% IB
Relevantie/Voordelen	Flexibel en volledige zeggenschap als ondernemer, aftrekposten	Relevant bij overdracht zodat kind geleidelijk het bedrijf kan overnemen	Fiscaal voordeel, winst wordt gedeeld en meer aftrekposten	Als samenwerking naar buiten treden	Relevant bij beperking aansprakelijkheid (bij grote risico's) en bij hoge winsten (dan is vennootschapsbelasting lager dan IB) Bedrijfsopvolgings-instrument Mogelijkheden salarisoptimalisatie Fiscale mogelijkheid om pensioen in eigen beheer op te bouwen
Nadelen	Met privévermogen aansprakelijk	Met privévermogen aansprakelijk	Met privévermogen aansprakelijk	Met privévermogen aansprakelijk	Lastiger om kapitaal privé te onttrekken Kosten Vaak minder interessant omdat IB ondernemers meer fiscale voordelen hebben

Bijlage 2 Lijst met respondenten en gesprekspartners

- Walter Roelofzen, Gibo Groep
- Andre Nijhof, Nyenrode
- Joop Wantenaar, Boerderij het Derde Erf
- Helmer Wieringa, Land & Co
- Maria van Boxtel, Land & Co
- Joke Bloksma, BD vereniging
- Mathieu Wagemans, Innovatienetwerk
- IJsbrand Snoeij, Zorgboerderij 't Paradijs
- Henk Davelaar, Boer in Leusden en voorzitter ANV
- Albert Schimmelpennick, rentmeester Landgoed Twickel en aandeelhouder van een NSW BV
- Wilbert Nijlant, directeur rentmeesterkantoor 't Schoutenhuis
- Jan de Wit, Louis Bolk Instituut
- Frank Loef, Loverendale bv
- Jan Breembroek, Gibo Groep
- Jan van Beekhuizen, Rabobank Utrecht
- Age Opdam, Genneperhoeve
- Arjan Monteny, Taskforce Multifunctionele Landbouw
- Johan Martens, de Hemelrijksche Hoeve

Bijlage 3 Gebruikte Bronnen en Links

Accountants en advies:

- GiboGroep, www.gibogroep.nl

Belangenorganisaties:

- NAJK, Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt heeft een website over bedrijfsovername www.bedrijfsovernameportal.nl
- De BD vereniging, voor Biologisch-Dynamische Landbouw en Voeding, heeft de laatste jaren bedrijfscontinuïteit geagendeerd en organiseert onder andere coaching en intervisie <http://bdvereniging.nl>
- Kamer van Koophandel, www.kvk.nl
- In het handboek zorglandbouw, te vinden op de site www.landbouwzorg.nl is een hoofdstuk opgenomen over rechtsvormen

Boeken en rapporten:

- Backus, Gé, et al, 2009, Voorbij het gezinsbedrijf? Organisatie van het agrarische bedrijf, nu en in de toekomst, LEI Rapport 2009-051
- Breembroek, Jan et al, 2007, Als je bedrijf je leven is, bedrijfsopvolging in het MKB en de agrarische sector, Reed Business Information
- Franssen, Boris en Peter Scholten, 2007, Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland, van Gorcum
- Jong, Daniël de, et al, mei 2010, Beter grip op het multifunctioneel Landbouwbedrijf, Stappen naar samenwerking op multifunctionele landbouwbedrijven, ASG Wageningen UR, Intern rapport 201002.
- Kamer van Koophandel, Rechtsvormen, kiezen voor de juiste rechtsvorm
- Nijhof, André en Taco van Someren, 2010, Triple P Business Development in the Dutch agro-food sector, oa Nijenrode University
- Osterwalder, Alexander en Yves Pigneur, 2010, Business Model Generatie, Kluwer
- Stokkers, Rob, et al, 2010, Opvolgers gezocht voor het boerenbedrijf, LEI rapport 2010-042
- Tholen, L.W. van der, 2010, Landbouw en Fiscus, Kluwer belastingwijzers

Bijlage 4 De ondernemersvragen

Tijdens de aanloop van dit onderzoek zijn tijdens intervisie bijeenkomsten met een multifunctionele boeren onderstaande vragen geformuleerd:

De bedrijven hebben meerdere takken en als het goed is levert dat synergie in het bedrijf; landschapsbeheer geeft bijvoorbeeld een aantrekkelijk landschap voor recreanten; zorgcliënten helpen mee met de productie van streekproducten, etc.

Het goed managen van meerdere takken stelt echter wel de volgende vragen aan de ondernemer:

- a) Hoe ga ik mijn tijd verdelen?
- b) Hoe houd ik alles bij qua kennis?
- c) Ga ik takken/activiteiten uitbesteden?

Multifunctionele bedrijven hebben typisch meer, en meer directe relaties met diverse groepen publiek en klanten, met diverse niveaus van betrokkenheid bij het bedrijf:

- d) Hoe betrek en bind je deze klanten?
- e) Zijn er vormen van deelname van klanten/aandeelhouders mogelijk? Zo ja, welke en hoe werkt dat dan?
- f) Hoe behoud ik dan autonomie als ondernemer?
- g) Bij veel mensen die over het erf komen en die zich bemoeien met je bedrijf: hoe ga je daarmee om en hoe zorg je voor scheiding van privé en werk?

Het betreft vaak bevlogen ondernemers die in een landbouw geloven die meer maatschappelijk verantwoord is. Ondernemers pionieren, werken hard en maken lange dagen. Veel van die arbeid en ontwikkelwerk is onbetaald. Dat levert vragen op als:

- h) Hoe zorg ik ervoor dat de schoorsteen blijft roken?
- i) Hoe maak ik waardecreatie (breder dan euros) inzichtelijk voor investeerders en klanten?
- j) Hoe bewaak ik mijn tijd en zorg ik dat er ook nog tijd voor gezin en privé zaken over blijft?
- k) Hoe houd ik dit vol? Hoe zit het met mijn drive en energie? Hoe behoud ik een goede balans tussen werk en privé?

Een aantal bedrijven groeit sterk. Ook dat levert tal van vragen op zoals:

- l) Hoe ga ik het bedrijf bemensen? Delegeren of mensen in dienst nemen?
- m) Hoe ga ik het bedrijf (re)organiseren?
- n) Wat is de optimale schaal? Blijft het een eenheid en blijft het concept overeind?
- o) Zijn andere juridische constructies (andere rechtsvormen) nodig? Is een vorm van aandeelhouderschap wenselijk en mogelijk?
- p) Wat zijn fiscaal-juridische consequenties?
- q) En wederom, hoe behoudt ik autonomie/zeggenschap als ondernemer op mijn erf?

- r) Zijn er alternatieve, nieuwe ondernemingsvormen beschikbaar, wellicht uit andere sectoren, die ons hierbij kunnen helpen?
- s) Wat is een 'maatschappelijke onderneming'? Is dit begrip relevant en bruikbaar?
- t) Hoe ga ik nieuwe activiteiten financieren?

Een aantal ondernemers is 50+ en denkt aan overdracht naar een volgende generatie:

- u) Hoe ga ik het bedrijf straks overdragen? Kan de opvolger het financieren en mij een pensioen betalen?
- v) Hoe zorg ik dat het concept bij groei en/of overdracht overeind blijft? Hoe voorkom ik splitsing van het bedrijf?
- w) Zijn andere juridische constructies (andere rechtsvormen) nodig? Andere aandeelhouders betrekken? Wat zijn fiscaal-juridische consequenties?