

# VAN OPVOLGING NAAR BEDRIJFSCONTINUÏTEIT, WAAROM EN HOE?

Gedachten voor multifunctionele en biologische landbouwbedrijven



Opvolging en vererving van landbouwbedrijven is een eeuwenoud vraagstuk. Vruchtbaar land vereist zorg over de eigen generatie heen. De geschiedenis leert: een goede overdracht van grond en landbouwkennis bepaalt het succes van de samenleving.

Die samenleving verandert; dat vraagt ook om andere spelregels rond opvolging. Agrariërs, met name zij die zich richten op de regionale economie, onderstrepen dit: opvolging heeft een nieuw antwoord nodig. Dit paper geeft de tussenstand weer van gesprekken over opvolging die zijn gevoerd met agrariërs, bedrijfsadviseurs/coaches, financiers, wetgevers en vooral ook met potentiële opvolgers.



# Hoe komt het dat opvolging om een nieuw antwoord vraagt?

De landbouw in Nederland draait om de formule van het gezinsbedrijf. Daarom spreken we van bedrijfsopvolging en opvolger, en richten we ons vaak op dat ene moment bij de notaris. De praktijk loopt geheel anders. Past het gezinsbedrijf nog wel en de spelregels die hierbij horen? Wij zien:

- Opvolging is een lang proces. Er is zelden één moment, zowel emotioneel als juridisch. Er zijn meerdere momenten.
- De nieuwe generatie opvolgers heeft al wat van de wereld gezien, zij willen blijven rondkijken, andere ervaringen opdoen, willen flexibeler zijn en ook wel eens een sabbatical.
- Opvolging kent steeds vaker opvolgers van buiten het gezin (niet-familiaire opvolging). Nieuwe boeren en boerinnen komen van buiten de landbouw, de nieuwe boer(in) komt soms zelfs uit de stad. De emotionele 'erfenis', de kennis van de plek en het sociale netwerk veranderen.
- De boer ontmoet steeds meer eisen van bureaucratie, retail en marktregels. Hoe lang houdt de echte vakman of de harde buiten-werker dit vol? Wordt de boer ondernemer met werkers op zijn land, of wordt de boer de zzp'r voor de nieuwe productieonderneming?
- Steeds meer bedrijven hebben meerdere ondernemers: meermansbedrijven. Soms is dit het gevolg van schaalvergroting (zoals de 1000 melkkoeien). Vaker is dit het gevolg van nevenactiviteiten: zoals verwerking, sortering, loonwerk, biomassa, maar ook zorg, natuurbeheer, recreatie, educatie, kinderopvang en streekproducten (verbrede of multifunctionele landbouw). Hoe werkt opvolging bij dit type bedrijven?

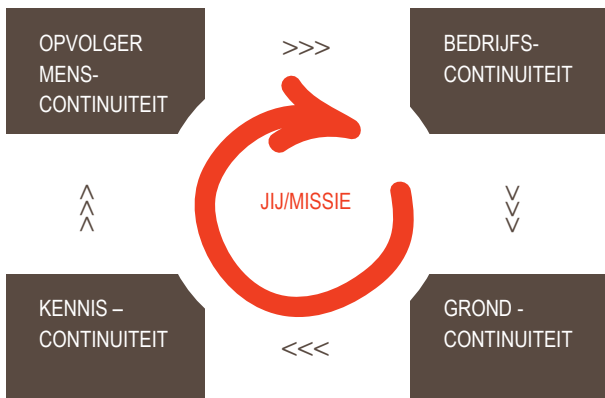
Er is dus reden om de woorden 'opvolging' en 'opvolger' kritisch te gebruiken, en misschien zelfs af te schaffen? Het is tijd om te gaan spreken van 'bedrijfscontinuïteit'. Of wellicht van 'grondcontinuïteit' als we aarde, gezonde bodem en plek centraal stellen.

En er zijn nog extra redenen om dit te doen:

- Regionale economie betekent een nieuwe relatie met de consument. Veel bedrijven hebben er al ervaring mee. Betekent dit dat opvolging zich 'omdraait'? Niet de boer wil een opvolger, maar de consument wil een opvolger voor zijn gezonde eten. De consument vraagt continuïteit.
- Het geldvermogen binnen het bedrijf wordt een steeds grotere factor voor continuïteit. Het overdragen op één moment is niet meer te doen. Grond, gebouwen en machines vormen een steeds grotere post op de balans. Daar komen nog de waarde van productierechten, wellicht kwekersrechten en goodwill bij. Je werkt niet meer voor de klant of gezonde grond, je werkt voor je financiering, voor de bank, zo is het gevoel bij velen.
- Biologische bedrijven investeren vele jaren in bodemvruchtbaarheid. Bij bedrijfsbeëindiging gaan de gronden vaak naar een reguliere buurman. Is het bedrijf niet het 'middel' voor gezonde grond? Vraagt de aarde niet om grondcontinuïteit?

## VOOR DE 'OVERLATER': HOE NU HET PENSIOEN?

Pensioen is een inkomen (leefgeld) op een moment dat je geen werk verricht in de 'verdien eenheid'. Zo ziet Nederland dat. En daarom zijn er spaar- en vermogenspotjes in grond en gebouwen opgezet voor het pensioen (naast de AOW). Door grond of gebouw te verkopen, kun je dit vermogen in stukjes 'opeten'. Of door de rente te vangen, hebben we inkomen. Wij vinden dit het grote misverstand. Oppotten in grond en gebouwen verzwaart de opvolging: het vrijmaken van de geldwaarde hiervan is vaak de blokkade voor de opvolging. De rente van een spaarpot via de bank roept de vraag op waar deze rente vandaan komt: is je rente wel 'groen'?



Als je deze vragen hebt gesteld, zien we het woord kennis opdoemen. Hoe zit het eigenlijk met de continuïteit van boerenkennis? Wij zien dat de rol van onderwijs opschuift, dat er nieuwe manieren van intervisie, collegiale coaching en 'de melkveeacademie' ontstaan. Zeker als je nieuw start, hoe hou je alle kennis bij? En je eigen ontplooiing als mens, vaak samen zoekend met een levensmaatje, hoe doe je dat? Als je opvolging of bedrijfscontinuïteit wilt organiseren, zien wij vier 'organisatieblokjes':

1. De Verdien-eenheid. Je dagelijks werk, je exploitatie en vooral het contact met je klant.
2. Vermogen. Dit is geldwaarde van gebouwen, grond, rechten en machines en de financiering ervan.

Het beste pensioen is het pensioen-inkomen dat in je pensioenperiode uit een nieuwe 'verdien eenheid' komt. Hoe? Moet ik dan levenslang blijven boeren? Wij bepleiten dat het pensioen-inkomen volgt uit het ter beschikking stellen van vermogen aan de bedrijven. Het pensioen-inkomen is de vergoeding, huuropbrengst of pacht. Hoe is de overdracht van het vermogen dan? Hierbij zien we dat onderscheid in juridisch en economisch eigendom de helpende hand kan bieden. Waarom zou na een levenlangse pensioen-huur het vermogen niet 'om niet' (los van fiscale aspecten) naar de overnemer gaan?

3. Grond. Het geld van de grond stoppen we weg bij 'vermogen'. Grond is geen geld, grond is het fundament: bodemvruchtbaarheid, grootte, water, waar ligt het en hoe leer ik mijn grond kennen?
4. Kennis. Vakambacht en persoonlijke ontplooiing, gemeenschapskennis en geschiedenis, hoe doe je dat en wie betrek je erbij?

Wij bepleiten om opvolging en continuïteit in elk blokje apart (!) uit te puzzelen, en niet (!) het ene blokje aan het andere te koppelen. Werkt dat?

Maar dat opsplitsen, leidt dat niet tot een onsamenhangend bedrijf? Heel goed gezien. Er is nog iets nodig: dat is de centrale missie of bedrijfsvisie, daarom blokje 5:

5. Missie. Wat houdt bovenstaande blokjes bij elkaar? 'Waarvoor doen we dit?' Wat is missie of visie van het geheel? Is dat geheel het 'bedrijf', jij of een gemeenschap?

#### EEN KLEINE TOELICHTING

Het blokje 'verdien-eenheid', je exploitatie, moet je helemaal los van geldvragen rond vermogen en grondbezit opzetten. Grond etc kun je als huur of pacht in de exploitatie toerekenen. Verder is vermogen niet van belang. Dit verdien-blokje is de kern van je werk, je lol, je bestaan. Het verdien-blokje is de kern van het contact met de klant. Alleen wie/diegene die er in slaagt een product aan de klant te binden, hoeft pas over de rest na te denken.

Het blokje Vermogen zien wij als blokje dat geld en (juridisch) eigendom van grond, gebouwen e.d organiseert. En de financiering hiervoor. Dit blokje zorgt dat er een verdien-eenheid kan draaien. De valkuil van dit blokje is dat je je bij jouw 'bedrijfsconstructie' laat leiden door de fiscale en bancaire regels en niet door je eigen wensen. Het blokje is belangrijk, omdat grondeigendom en productierechten moeten worden betaald.

Het blokje Grond zien we als de niet-geldelijk gebruiksrechten van de bodem. Hier staat zeggenschap over het gebruik door de boer en tuinder centraal.

## HOE DE BLOKJES TE GEBRUIKEN?

Jij bekijkt bij elk blokje - als overlater, als opvolger of als BV-welke rol je wilt. Gezinsleden (broers en zussen) die niet willen boeren, zijn dus niet actief in de verdien-eenheid: willen zij een rol in de andere blokjes? Iedereen kan in elk blokje actief zijn. De rol is in elk blokjes anders, en gescheiden.

Zo bepaal je ook (de rol van) je partners per blokje. In de verdien-eenheid zijn je klanten je partners. Hier passen modellen van abonnementen, adoptie of meeschoffelen. In het blokje vermogen passen modellen van aandelen, schenkingen, leningen, fondsen, rentegunning, gemeenschapsparticipatie. In het blokje kennis plaats je je eigen kennis naast de benodigde kennis van erflater(s), medewerkers, meedenkers en collega's.

Zijn deze gedachten vreemd? De blokjes verdien-eenheid en vermogen sluiten precies aan bij box 1 en box 3 uit de inkomstenbelasting. Ook sluit het onderscheid vermogen – verdienen goed aan bij de wetgeving van erfenis, de belastingregels voor successie en de waardering van ondernemingen op de balans.

De woorden koopgeld, leengeld en schenkgeld zoals die in de BD wel worden gebruikt, sluiten mooi aan bij respectievelijk de blokjes verdienen, vermogen en kennis.

	VERDIENEN	VERMOGEN	GRONDEN	KENNIS
ROL	Gaat over het organiseren van arbeid (en de inzet van vermogen om arbeid te kunnen verrichten).	Financiële beheer van (geld in) grond en gebouwen dient om verdieneenheden te creëren.	Grond is levende aarde, is ons geschonken. Hier onze relatie met grond zonder het 'geld'.	Opleiding, kennis van de plek, ondernemerskwaliteit, kennis sociale netwerk en markt.
LEIDEND PRINCIPE	Verdienen waardeert product en arbeid.	Vermogen is fundament voor verdienen.	Zorg voor gezonde grond gaat over de generatie heen.	Kennis is 'leven lang leren', onderzoeken en doorgeven.

MISSIE: DE BASIS VOOR SAMENHANG

Op de Biovak van 2009 en 2010 is gesproken over opvolging. Dit paper is geschreven voor discussie op de Biovak 2011. De behoefte aan nieuw denken over opvolging is verkend door Jozien Vos met bedrijfsreportages in Dynamisch Perspectief, door Maria van Boxtel in Ekoland, door Ruud Hendriks van Warmonderhof, door Joke Bloksma van de BD-bedrijfscoaching, door Jan Saal in de Estafette Academie en door Jaap van der Haar, Jan Diek van Mansvelt en medebestuurders van de Stichting Grondbeheer Biologisch Dynamische Landbouw. Het denken binnen NAJK, Vlaamse Landbouw Maatschappij, landgoederen (FPG), mkb en 'slow money' heeft ons mede gevoed. Hier is een tussenstand geschetst van dit gesprek met het veld, en zijn inzichten gegroepeerd. Agrariërs, bedrijfsadviseurs/coaches, financiers, wetgevers en vooral ook potentiële 'opvolgers' in de landbouw (en onszelf) hopen we hiermee te inspireren de zoektocht voort te zetten. Bovenstaand is 'op persoonlijke titel' genoteerd door Helmer Wieringa. Info op [www.landco.nl](http://www.landco.nl) contact via: [info@landco.nl](mailto:info@landco.nl)