



Agrarische jongeren: ambitueus en veelzijdig

Harold van der Meulen, Ilse Matser, Chantal Remery, Ida Terluin en Jelle Bouma

Agrarische jongeren: ambitieuus en veelzijdig

Harold van der Meulen¹, Ilse Matser², Chantal Remery², Ida Terluin¹ en Jelle Bouma²

1 LEI Wageningen UR

2 Hogeschool Windesheim

Dit onderzoek is vanuit een Kennis voor Beleidsvraag uitgevoerd door LEI Wageningen UR in samenwerking met Hogeschool Windesheim in opdracht van en gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, in het kader van het Beleidsondersteunend onderzoeksthema 'Agro-economie, markt en handel' (projectnummer BO-20-019-007)

LEI Wageningen UR

Wageningen, mei 2015

REPORT

LEI 2015-054

Meulen, H. van der, I. Matser, C. Remery, I. Terluin en J. Bouma, 2015. *Agrarische jongeren: ambitieus en veelzijdig*. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Rapport 54 blz.; 2 fig.; 16 tab.; 20 ref.

Samenvatting NL.

In deze studie wordt de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland belicht. Naast werk op het agrarische bedrijf heeft ruim 40% van de agrarische jongeren werk buiten het bedrijf. De jongeren zijn hoog opgeleid en vaak bestuurlijk actief. Het merendeel wil het agrarische bedrijf overnemen of heeft dat al gedaan. Binnen het gezin verloopt de communicatie over de bedrijfsovername niet altijd vlekkeloos.

Summary UK.

In this study the focus is on the position of young people on farms in the Netherlands. In addition to work on farm, more than 40% of the youngsters have off farm labour. The young people are highly educated and often administratively active. The majority wants to take over the farm or has already done so. Communication within the family on farm takeover is not always flawless.

Trefwoorden: agrarische jongeren, NAJK, werk, enquête

Dit rapport is gratis te downloaden in het E-depot <http://edepot.wur.nl/000000> of op www.wageningenUR.nl/lei (onder LEI publicaties).

© 2015 LEI Wageningen UR

Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30, E informatie.lei@wur.nl, www.wageningenUR.nl/lei. LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



Het LEI hanteert voor zijn rapporten een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie.

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2015

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Het LEI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

LEI 2015-054 | Projectcode 2282200107

Foto omslag: Geert Job Sevink

Inhoud

	Woord vooraf	5
	Samenvatting	7
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	7
	S.2 Overige uitkomsten	7
	S.3 Methode	8
1	Inleiding	9
2	Onderzoekskader en -opzet	11
	2.1 Inleiding	11
	2.2 Enkele kenmerken van familiebedrijven	11
	2.3 Methodologische aanpak	13
3	Kenmerken van de bedrijfs- en persoonlijke situatie van de respondenten	14
4	Positie in het overnameproces	19
5	Betrokkenheid bij de besluitvorming	21
6	De sociaal-emotionele waarde	24
7	Knelpunten en financiële positie	27
8	Conclusies	32
	Literatuur	35
	Bijlage 1 Vragenlijst NAJK	37

Woord vooraf

'Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst.' Dat geldt ook voor de agrarische sector in Nederland. De gemiddelde leeftijd van agrarische bedrijfshoofden stijgt nog steeds en bedraagt nu zo'n 55 jaar. Deze vergrijzing heeft gevolgen voor de toekomst van de Nederlandse land- en tuinbouw. Daarentegen zien jonge ondernemers wel degelijk perspectief in de sector getuige de toegenomen belangstelling om het agrarische bedrijf over te nemen binnen het gezin of de familie (Berkhout *et al.*, 2013). In deze studie wordt een beeld geschetst van de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland, waarbij specifiek wordt ingegaan op de vraag hoe zij tegen een bedrijfsovername aankijken en hoe zij deze willen regelen.

In 2014 heeft LEI Wageningen UR in samenwerking met Hogeschool Windesheim onderzoek verricht naar de rol van vrouwen op agrarische bedrijven (Van der Meulen *et al.*, 2014). Hiervoor zijn de partners van de bedrijfshoofden van de bedrijven uit het LEI Bedrijveninformatienet benaderd om een vragenlijst in te vullen. Op verzoek van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) en in opdracht van het ministerie van Economische Zaken is deze vragenlijst als vertrekpunt genomen en enigszins aangepast om een actueel beeld te krijgen van de positie van jongeren op het agrarische bedrijf. Deze vragenlijst is uitgezet onder leden van het NAJK en aangevuld met een aantal diepte-interviews met agrarische jongeren. Deze studie kan dus worden gezien als een aanvulling op het bovengenoemde rapport over de rol van vrouwen op agrarische bedrijven.

Een woord van dank gaat uit naar de respondenten, die tijd vrijmaakten om de enquête in te vullen. Ook zijn wij de geïnterviewde jongeren erkentelijk voor het delen van hun persoonlijke verhaal. De interviews vormen een goede illustratie bij en toelichting op het hoe en waarom achter de kwantitatieve uitkomsten van de enquête. Tot slot willen we de leden van de stuurgroep, die bestond uit Henk Riphagen (ministerie van EZ) en Kirsten Haanraads (NAJK), bedanken voor hun waardevolle inbreng.



Ir. L.C. van Staalduinen
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR



Dr. I.A. Matser
Lector Familiebedrijven
Hogeschool Windesheim

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Agrarische jongeren die lid zijn van het NAJK zijn ambitieus: zo'n 85% van de jongeren wil het bedrijf overnemen of is daar al mee bezig en bijna de helft van de jongeren heeft een hbo- of universitaire opleiding gevolgd (Tabel S.1). Agrarische jongeren zijn ook veelzijdig: ze verrichten allemaal werkzaamheden op het agrarische bedrijf, ruim 40% heeft daarnaast werk buiten het bedrijf en meer dan de helft is bestuurlijk actief. De resultaten van ons onderzoek zijn afkomstig van een enquête onder NAJK-leden en hebben dan ook vooral betrekking op die jongeren op agrarische bedrijven die bewust nadenken over de bedrijfsovername of er al mee bezig zijn.

Tabel S.1

Overnamepositie naar geslacht, leeftijd en opleiding (%) (N=220).

	Overnamepositie				Totaal
	Wil niet/twijfelt	Intentie, nog geen overname	Intentie, in overname	Is al overgenomen	
Geslacht					
Mannen	10	44	30	16	100
Vrouwen	44	20	15	21	100
Leeftijd (jaren)					
25 of jonger	22	59	15	4	100
26-30	7	50	33	10	100
31-35	11	12	43	34	100
36 en ouder	19	4	27	50	100
Opleiding					
Mbo of lager	13	45	25	18	100
Hbo of hoger	18	35	30	17	100
Totaal	15	40	28	17	100

S.2 Overige uitkomsten

Geslaagde bedrijfsopvolging is voor veel jongeren een belangrijk doel

Ondervraagde jongeren in deze studie zijn het veel vaker eens met de stelling dat een geslaagde overdracht naar de volgende generatie een belangrijk doel is dan de wat oudere vrouwen – die ruwweg de moeders van de jongeren konden zijn – in het onderzoek naar vrouwen op agrarische bedrijven (Van der Meulen *et al.*, 2014): 71% versus 31%. Dat heeft vermoedelijk te maken met het feit dat we in ons onderzoek te maken hebben met NAJK-jongeren, die bewust nadenken over bedrijfsovername of er al mee bezig zijn. Veel van de geïnterviewden geven aan agrarisch ondernemer te willen worden vanwege de grote vrijheid, autonomie en ruimte voor ondernemerschap die het beroep biedt; 'je doet het niet om rijk van te worden'. De meeste geïnterviewden zeggen dat hun ouders het leuk vinden dat zij het bedrijf overnemen, maar dat het niet hoeft.

Mannen zijn vaker bij besluitvorming betrokken dan vrouwen

Zo'n drie kwart van de respondenten is sterk of volledig betrokken bij zowel de dagelijkse als de strategische besluitvorming. Mannen blijken veel vaker bij de besluitvorming betrokken te zijn dan vrouwen. Dat kan komen doordat vrouwen vaker dan mannen werk buiten het bedrijf hebben en vaker aangeven het bedrijf niet te willen overnemen of daar nog over te twijfelen. Naarmate jongeren verder met het overnameproces gevorderd zijn of het bedrijf al hebben overgenomen, stijgt hun betrokkenheid bij de dagelijkse en strategische besluitvorming.

Financiële factoren zijn voor de helft van de respondenten een knelpunt

Factoren die het vaakst als knelpunt worden genoemd zijn 'de mogelijkheden tot schaalvergroting', 'de financiering van de overdracht van het bedrijf' en 'het rendement op de agrarische activiteiten'. Ongeveer de helft van de respondenten ziet dit als knelpunt(en). De factoren 'benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf' en 'huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging' worden relatief het minst vaak als knelpunt genoemd (minder dan een vijfde van de respondenten). De ervaren knelpunten worden overigens relatief weinig als zeer groot ervaren.

Open communicatie over verdeling bedrijf/vermogen tussen gezinsleden biedt iedereen kansen

De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden wordt door ruim een derde van de mannelijke respondenten en bijna de helft van de vrouwelijke respondenten als knelpunt ervaren. Een slechte communicatie over de opvolging is hier volgens Flören (2002) debet aan. Hoewel er in het afgelopen decennium vanuit verschillende kanten initiatieven zijn gestart om het bewustzijn over het belang van communicatie over de bedrijfsopvolging te verbeteren, blijkt uit de interviews dat er naast bedrijven waar heel open wordt gecommuniceerd over de bedrijfsopvolging ook bedrijven zijn waar ze 'nog nooit met de hele familie om tafel hebben gezeten om over de overname te praten'. Uit de interviews ontstaat de indruk dat vooral de opstelling van de ouders erg belangrijk is: willen die er open met alle kinderen over praten of niet. Open communicatie leidt vaak tot een sfeer waarin kinderen elkaar iets gunnen en ook nadenken over de plaats van een andere broer of zus op hetzelfde bedrijf of op een ander bedrijf. Slechte communicatie over de opvolging laat lelijke littekens na in de gezinsverhoudingen. Eén geïnterviewde berust in de situatie met de opmerking: 'Er zijn maar weinig mensen die de bedrijfsovername naar iedereen goed kunnen uitleggen.'

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf winstgevend is

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf winstgevend is terwijl zo'n 10% het bedrijf als verliesgevend beoordeelt. Respondenten in de hoogste leeftijdscategorie (36 jaar en ouder) geven dit veel vaker (22%) aan dan jongere respondenten. Dat kan komen doordat in deze leeftijdscategorie relatief veel jongeren zitten die het bedrijf al hebben overgenomen, waarbij de financiële lasten van de overname de eerste jaren zwaar op het bedrijfsresultaat drukken. Respondenten die aangeven dat de financiële situatie niet winstgevend is, zien vaker een knelpunt in het rendement op de agrarische activiteiten, de financiering van de overdracht van het bedrijf en de complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht dan de respondenten die aangeven dat het bedrijf winstgevend is.

S.3 Methode

In deze studie hebben we de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland belicht, waarbij we in het bijzonder aandacht hebben besteed aan of jongeren al dan niet het bedrijf willen overnemen, of jongeren al dan niet een baan buiten het bedrijf hebben, in welke mate jongeren zijn betrokken bij besluitvormingsprocessen op het agrarische bedrijf, welke knelpunten jongeren ervaren en hoe ze tegen de winstgevendheid van het bedrijf aankijken.

Het ministerie van EZ heeft LEI Wageningen UR en Hogeschool Windesheim gevraagd om het onderzoek uit te voeren. Om informatie over bovenstaande aspecten te verzamelen hebben we een schriftelijke enquête en een aantal diepte-interviews onder leden van het NAJK gehouden. De online enquête bevatte 31 gesloten vragen en is via de NAJK-nieuwsbrief en *social media* onder de aandacht gebracht. De bruikbare respons was 220.

1 Inleiding

Bijna 90% van de bedrijven in de agrarische sector is georganiseerd als gezinsbedrijf (Flören *et al.*, 2010). In 2012 waren er ongeveer 32.000 agrarische ondernemingen met een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder. Slechts bij een derde van deze bedrijven stond in dat jaar al een opvolger klaar. Dit betekent dat voor het merendeel van deze bedrijven nog geen bedrijfsopvolger was gevonden (CBS, 2012), terwijl het merendeel van de bedrijven uiteindelijk aan een familielid wordt overgedragen of wordt verkocht (Berkhout *et al.*, 2014).

Agrarische gezinsbedrijven hebben een aantal specifieke kenmerken. Het bedrijf is vaak al meerdere generaties in handen van de familie. Het bedrijf is kapitaalintensief en is aan een specifieke locatie gebonden, waar over het algemeen ook het woonhuis staat. Daardoor lopen wonen en werken letterlijk in elkaar over. Een groot deel van het werk wordt gedaan door familieleden en de huidige generatie en de nieuwe generatie werken vaak langere tijd samen. In deze periode vindt vaak gefaseerd overdracht van leiding en eigendom plaats. De overlap tussen familie en bedrijf heeft als gevolg dat het effectief functioneren van de familie een cruciale succesfactor is binnen het agrarische gezinsbedrijf.

Een aantal maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen maakt overname van het agrarische bedrijf door de volgende generatie complex. Lage rendementen en schaalvergroting stellen steeds hogere eisen aan de bedrijfsvoering. Schaalvergroting leidt tot meer vreemd vermogen en soms tot een uitbreiding van het personeel. Naar verwachting zullen in de toekomst ondernemerschapswaliteiten steeds belangrijker worden op het agrarische bedrijf (Backus *et al.*, 2009). Deze ontwikkelingen stellen eisen aan de opvolger en spelen een rol in de keuzes in het opvolgingsproces. Tegelijkertijd is het opleidingsniveau van jongeren gestegen waardoor zij een breed scala aan mogelijkheden voor een carrière buiten het agrarische gezinsbedrijf hebben. In 2000 is een onderzoek onder NAJK-leden gedaan naar bedrijfsopvolging in de agrarische sector (Flören, 2002). Daaruit kwam naar voren dat de intrinsieke motivatie om boer of tuinder te worden voor de meeste NAJK-jongeren zwaarder woog dan de vele opvolgingsbarrières die zij tijdens het proces moeten overwinnen. Anderzijds blijkt dat vrouwen op agrarische bedrijven het niet meer vanzelfsprekend vinden dat één van de kinderen het bedrijf overneemt (Van der Meulen *et al.*, 2014).

Doel van dit onderzoek

In deze studie wordt een beeld geschetst van de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan de volgende vragen:

- Welke activiteiten verrichten jongeren binnen en buiten het bedrijf?
- Hoe kijken jongeren aan tegen het bedrijfsovernameproces?
- In welke mate zijn jongeren betrokken bij de besluitvorming op het agrarische bedrijf?
- In hoeverre zijn jongeren tevreden met de gang van zaken op het agrarische bedrijf?

Informatie over jongeren op agrarische bedrijven hebben we verzameld via een schriftelijke vragenlijst uitgezet onder NAJK-leden, die door 220 agrarische jongeren is beantwoord, en zes mondelinge interviews met agrarische jongeren.

Opbouw van het rapport

Deze studie naar agrarische jongeren is een aanvulling op het eerder genoemde onderzoek naar de rol van vrouwen op agrarische bedrijven (Van der Meulen *et al.*, 2014). De opbouw van dit rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 schetsen we het kader en de opzet van het onderzoek. We bespreken enkele inzichten uit de literatuur rondom opvolging in het algemeen en in de agrarische sector in het bijzonder. In hoofdstuk 3 komen de kenmerken van de bedrijfs- en persoonlijke situatie van de respondenten aan de orde. In hoofdstuk 4 behandelen we de positie van jongeren in het overnameproces. In hoofdstuk 5 schenken we aandacht aan de betrokkenheid van jongeren bij besluitvormingsprocessen op het bedrijf. In hoofdstuk 6 staat de sociaal-emotionele waarde van

bedrijven centraal. In hoofdstuk 7 belichten we de knelpunten die jongeren ervaren en hun beoordeling van de financiële resultaten van het agrarische bedrijf. In het laatste hoofdstuk trekken we een aantal conclusies.

2 Onderzoekskader en -opzet

2.1 Inleiding

Bijna 90% van de agrarische bedrijven in Nederland is georganiseerd als een familie- of gezinsbedrijf (Berkhout *et al.*, 2014). In paragraaf 2.2 bespreken we enkele kenmerken van familiebedrijven. We hebben informatie over de positie van jongeren op agrarische bedrijven verzameld via een online enquête en interviews. De methodologische aanpak daarvan wordt behandeld in paragraaf 2.3.

2.2 Enkele kenmerken van familiebedrijven

Sociaal-emotionele waarde van familiebedrijven

Familiebedrijven onderscheiden zich door het nastreven van familiegeoriënteerde niet-economische doelen (Chrisman *et al.*, 2010), die vaak worden aangeduid als de sociaal-emotionele waarde (SEW) (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Het gaat daarbij om de emotionele waarde die een familie ontleent aan het hebben van een bedrijf. Bij het nemen van strategische beslissingen zal de familie proberen om deze waarde te behouden, waardoor economische overwegingen minder belangrijk worden. Verder vertonen familiebedrijven veel ambivalente kenmerken (Tagiuri en Davis, 1996): sterke aspecten die tegelijkertijd een zwak punt kunnen zijn. Een voorbeeld hiervan is een ondernemer die het bedrijf heel groot heeft gemaakt en het in een latere fase niet kan loslaten en overdragen aan zijn opvolger. Een ander voorbeeld is de balans tussen familiebelang en bedrijfsbelang. De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf kan een kracht zijn en zorgen voor extra middelen voor het bedrijf, maar het maakt de familie ook kwetsbaar als zaken in het bedrijf niet goed gaan. Andersom geldt ook dat conflicten in de familie negatieve consequenties voor het bedrijf kunnen hebben, terwijl een warme familieband juist een positief effect kan hebben op het bedrijf (Sharma *et al.*, 1997). Het in stand houden van goede familierelaties is een uitdaging doordat personen vaak tegelijkertijd meerdere rollen vervullen: je bent bijvoorbeeld tegelijkertijd mede-eigenaar, werknemer, levenspartner en ouder. Dat kan leiden tot rolconflicten wanneer de verschillende rollen die iemand vervult tegenstrijdige belangen met zich meebrengen. Rolconflicten die de onderlinge verhouding tussen de familieleden verstoren, kunnen doorwerken in het bedrijfsklimaat. Sharma (2004) stelt dat familiebedrijven in staat zijn om een tijdelijk negatief klimaat in de familiedimensie of in de bedrijfsdimensie op te vangen, maar dat op de lange termijn alleen familiebedrijven blijven bestaan die een positieve score in beide dimensies te zien geven.

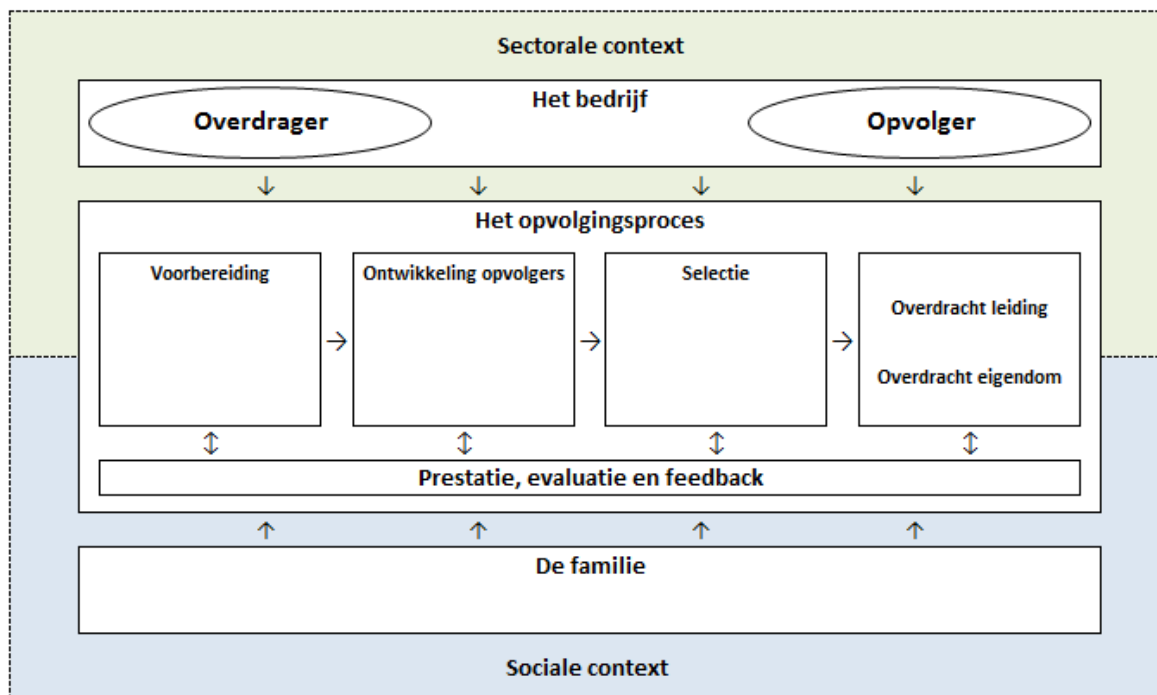
Opvolging in familiebedrijven

Opvolging is van oudsher een belangrijk onderwerp in de literatuur over familiebedrijven (Dyer en Sánchez, 1998). Een succesvolle overdracht is cruciaal voor het voortbestaan van een bedrijf (Harvey en Evans, 1995). Opvolging in een familiebedrijf is vaak een langdurig proces. Daarbij geven familieleden over het algemeen de voorkeur aan opvolging binnen de familie (Royer *et al.*, 2008). Een geslaagd opvolgingsproces blijkt in de praktijk gemiddeld vijf tot zeven jaar in beslag te nemen (Sharma *et al.*, 2003; Breton-Miller *et al.*, 2004). In de land- en tuinbouw wordt de eigenlijke bedrijfsovername vaak voorafgegaan door een periode waarin de twee generaties in een maatschap of vof samenwerken. In die periode, die gemiddeld zo'n twaalf jaar duurt (Flören, 2002), bouwt de opvolger vermogen op en doet ervaring op het bedrijf op.

Opvolging blijkt voor familiebedrijven complexer te zijn dan voor andere bedrijven doordat er bij familiebedrijven een ingewikkelde sociale band kan bestaan tussen familieleden (Breton-Miller *et al.*, 2004). Tijdens het opvolgingsproces zijn niet alleen zakelijke aspecten zoals financiering en fiscale en juridische zaken van invloed, maar spelen juist ook emotionele aspecten een belangrijke rol (Lansberg, 1988; Handler, 1990; Venter *et al.*, 2005; Sharma *et al.*, 2003). Volgens Sharma *et al.*

(2001) is het meest geciteerde obstakel bij effectieve opvolging dat de eigenaar van het bedrijf niet in staat is om 'los te laten'.

Le Breton-Miller *et al.* (2004) concluderen in een overzichtsartikel over opvolging dat steeds meer onderzoekers zich richten op een deelaspect van het opvolgingsproces in plaats van op het gehele proces. Volgens hen is opvolging een complex en dynamisch proces dat afhankelijk is van meerdere contextuele en procesfactoren. Zij hebben een model opgesteld van het opvolgingsproces waarbij de overdracht van leiding en overdracht van eigendom centraal staan (Fig. 2.1). Voor elke fase in het opvolgingsproces zijn succesfactoren benoemd. De manier waarop het opvolgingsproces verloopt, is afhankelijk van familie- en bedrijfsafhankelijke variabelen, de bedrijfstak en de sociale context waarin een familiebedrijf zich bevindt. In hoofdstuk 6 komt de relatie tussen de sociaal-emotionele waarde en de fase in de opvolging op agrarische bedrijven nader aan de orde.



Figuur 2.1 Model van een opvolgingsproces.

Bron: Le Breton-Miller *et al.* (2004).

Agrarische gezinsbedrijven

Het agrarisch gezinsbedrijf wijkt af van een standaard familiebedrijf omdat agrarische bedrijven veel vaker al gedurende meerdere generaties in het bezit zijn van dezelfde familie (Laband en Lentz, 1983). Kinderen van agrarische ondernemers blijken over het algemeen ook vaker geneigd in de voetsporen van hun ouders te treden dan kinderen van niet-agrarische ondernemers. Dat komt enerzijds doordat kinderen van agrarische ondernemers van jongs af aan opgroeien op de boerderij, waarbij er veel bedrijfsspecifieke kennis van vader en moeder op zoon of dochter wordt overgedragen (Laband en Lentz, 1983).

De wijze waarop de agrarische sector zich ontwikkelt, is van invloed op de aantrekkelijkheid om een bedrijf over te nemen. Daarnaast zorgen ontwikkelingen zoals schaalvergroting, veranderingen in de sociale context en de daarmee samenhangende daling van het aandeel gezinsarbeid ervoor dat een ander type ondernemerschap nodig is dan voorheen. Door schaalvergroting is de gemiddelde waarde van agrarische bedrijven gestegen van € 1,5 mln. in 2001 naar bijna € 2,7 mln. in 2014 (agrimatie.nl). Van deze balanswaarde was in 2014 gemiddeld twee derde gefinancierd met eigen vermogen, tegenover 73% in 2001. Door deze waardestijging krijgen opvolgers te maken met hogere overnamesommen.

De vermindering van het aantal agrarische bedrijven in combinatie met een sterke schaalvergroting heeft ook gezorgd voor een verschuiving van gezinsarbeid naar personeel afkomstig van buiten het gezin. Tussen 1980 en 2013 is het aandeel van de gezinsarbeid in de totale arbeidsinzet afgenomen van 84% naar 58% (Berkhout *et al.*, 2014). Dit speelt met name in de glastuinbouw en opengrondstuinbouw, waar het aandeel gezinsarbeid in 2013 nog respectievelijk 15% en 36% bedroeg. Maar ook in de intensieve veehouderij is het aandeel gezinsarbeid flink gedaald van 90% naar 72%.

2.3 Methodologische aanpak

Dataverzameling

Om de rol van jongeren op agrarische bedrijven en hun positie met betrekking tot bedrijfsopvolging in kaart te kunnen brengen, hebben we op twee manieren data verzameld:

1. een schriftelijke, online enquête
In augustus 2014 is in de nieuwsbrief van het NAJK een oproep geplaatst om deel te nemen aan een online vragenlijst. Omdat de respons in eerste instantie laag was, heeft het NAJK in de nieuwsbrief van september opnieuw een oproep geplaatst en op *social media* aandacht gevraagd voor het onderzoek. In totaal hebben 304 agrarische jongeren op deze oproep gereageerd. Ongeveer een kwart van de ingevulde vragenlijsten was niet bruikbaar voor ons onderzoek, omdat ze onvolledig waren ingevuld. Daardoor bleven er 220 bruikbare vragenlijsten over voor analyse.
2. interviews met agrarische jongeren
In februari 2015 is een zestal interviews gehouden met jongeren op agrarische bedrijven die de enquête hebben ingevuld. Zij hebben daarbij te kennen gegeven bereid te zijn om voor een interview te worden benaderd. Deze interviews hadden tot doel meer kwalitatieve informatie te verzamelen over het hoe en waarom achter bepaalde keuzes in het opvolgingsproces op agrarische bedrijven.

Geen representatieve steekproef van jongeren op alle agrarische bedrijven

De jongeren die de enquête hebben ingevuld, vormen geen representatieve steekproef van jongeren op alle agrarische bedrijven in Nederland. Ten eerste bestaat het NAJK-ledenbestand voor zo'n 60% uit jongeren die afkomstig zijn van een melkveebedrijf of daar affiniteit mee hebben. Ten tweede weten we niet hoe representatief de respondenten zijn voor het NAJK-ledenbestand. Het beeld van jongeren op agrarische bedrijven dat naar voren komt uit deze studie zal dus niet de situatie van alle jongeren op agrarische bedrijven weerspiegelen. Het beeld geldt vooral – gelet op het NAJK-ledenbestand – voor actieve jongeren die bewust nadenken over bedrijfsopvolging of er al mee bezig zijn.

Enquêtevragen

In de enquête zijn voornamelijk gesloten vragen gesteld. De vragen zijn op basis van de literatuur over agrarische bedrijven en de opvolging op familiebedrijven onderverdeeld in de volgende tien thema's:

1. Algemene informatie over de respondent (leeftijd, geslacht, eigenaar van bedrijf, generatie familiebedrijf).
2. Kennisniveau van de respondent.
3. Werkzaamheden (op het agrarische bedrijf en daarbuiten).
4. Opvolgingssituatie.
5. Betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen.
6. Tevredenheid over het bedrijf.
7. Betrokkenheid bij het familiebedrijf.
8. Betrokkenheid van de partner van de bedrijfsopvolger.
9. Knelpunten.
10. Bedrijfsgegevens.

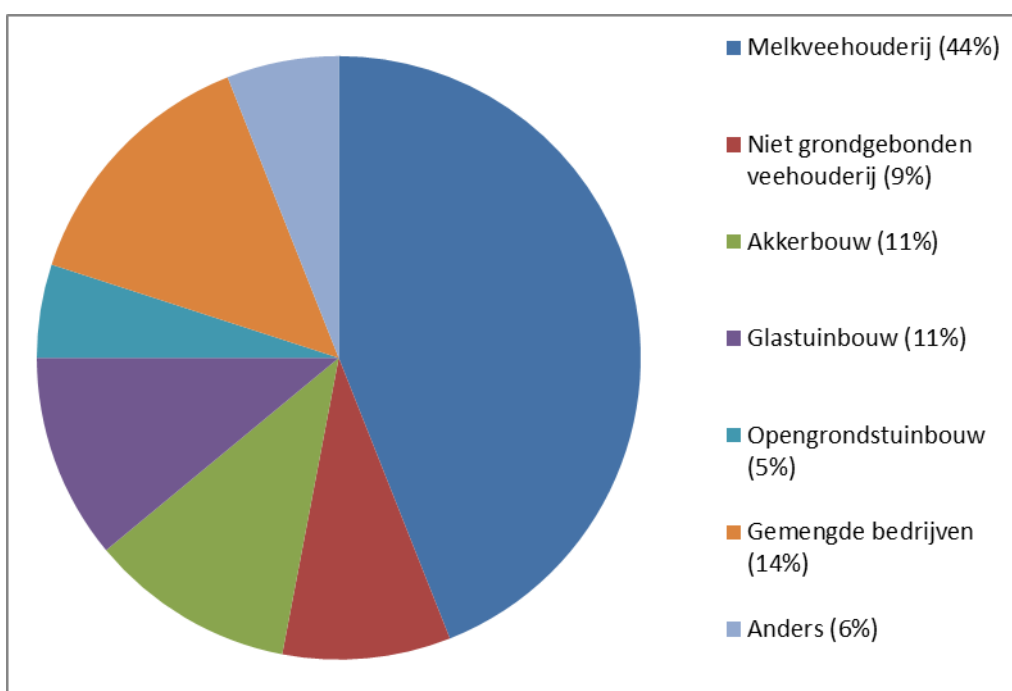
De volledige vragenlijst is opgenomen in Bijlage 1.

3 Kenmerken van de bedrijfs- en persoonlijke situatie van de respondenten

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de bedrijven en persoonlijke kenmerken van de respondenten die de enquête hebben ingevuld. Het gaat daarbij onder meer om leeftijd, opleiding en werkzaamheden op en buiten het bedrijf.

Veel respondenten komen van melkveebedrijven

Ruim 40% van de respondenten is afkomstig van melkveebedrijven (Fig. 3.1). Het aantal respondenten van niet-grondgebonden veehouderijbedrijven (pluimvee, varkens en vleeskalveren), akkerbouwbedrijven en glastuinbouwbedrijven is ongeveer gelijk en bedraagt zo'n 10%. Een kleine groep van de respondenten (5%) is afkomstig van een bedrijf met opengrondstuinbouw (fruitteelt, bloembollenteelt, boomkwekerij en vollegrondsgroenteteelt) en een iets grotere groep (15%) van een gemengd bedrijf. Tot slot is er nog een kleine groep 'anders', waar onder meer de overige graasdierbedrijven onder vallen. Vergelijken we deze respons met de verdeling van het aantal land- en tuinbouwbedrijven over de verschillende sectoren in de Landbouwtelling, dan blijkt dat er in de groep van respondenten een oververtegenwoordiging is van de melkveehouderij en glastuinbouw en een ondervertegenwoordiging van de akkerbouw, opengrondstuinbouw en overige graasdierbedrijven (www.agrimatie.nl). Zie ook paragraaf 2.3.



Figuur 3.1 Verdeling van de respondenten over de verschillende bedrijfstypen (%) (N=220).

Vrouwelijke respondenten zijn veel hoger opgeleid dan mannen

De meerderheid van de respondenten is man (84%; Tabel 3.1). Tussen de bedrijfstypen verschilt dit weinig, alleen zijn er onder de respondenten van glastuinbouwbedrijven relatief minder vrouwen en bij de opengrondstuinbouwbedrijven juist meer.

Tabel 3.1

Verdeling van respondenten binnen de bedrijfstypen naar geslacht en opleiding (%) (N=220).

	Geslacht		Opleiding		Totaal
	Man	Vrouw	Mbo of lager	Hbo of hoger	
Melkveehouderij	84	16	53	47	100
Niet-grondgebonden veehouderij	85	15	35	65	100
Akkerbouw	91	9	35	65	100
Glastuinbouw	96	4	76	24	100
Opengrondstuinbouw	67	33	42	58	100
Gemengd	83	17	53	47	100
Onbekend	69	31	62	38	100
Totaal (%)	84	16	52	48	100
N (absoluut)	185	35	114	106	220

Twee derde van de respondenten is 30 jaar of jonger (Tabel 3.2). Het percentage vrouwen in de jongste en oudste leeftijdscategorie is iets kleiner dan dat bij de mannen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 28 jaar, waarbij de jongste respondent 17 jaar is en de oudste 45. Bijna de helft van de respondenten heeft een hbo-opleiding of een universitaire opleiding gevolgd (Tabel 3.2). Tussen vrouwelijke en mannelijke respondenten bestaan hier grote verschillen: bij de vrouwen heeft zo'n 80% een hbo-opleiding of een universitaire opleiding tegenover ruim 40% bij de mannen. In de niet-grondgebonden veehouderij en in de akkerbouw zijn de respondenten het hoogst opgeleid. Bij de glastuinbouwbedrijven is het aandeel hoger opgeleiden veel lager dan bij de andere bedrijfstypen. Dit kan worden verklaard uit het kleine aantal vrouwelijke respondenten van deze bedrijven. De meeste respondenten (87%) hebben een agrarische opleiding; bij mannen (91%) is dit vaker het geval dan bij vrouwen (66%). Zo'n 60% van de respondenten heeft een partner, waarbij het aandeel vrouwen met een partner (74%) wat groter is dan het aandeel mannen met een partner (60%). De vrouwelijke respondenten hebben ook iets vaker kinderen dan de mannen.

Tabel 3.2

Respondenten naar geslacht en persoonlijke kenmerken (%) (N=220; 185 mannen en 35 vrouwen).

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Leeftijd (jaren)			
25 of jonger	40	34	39
26-30	28	29	28
31-35	19	31	21
36 en ouder	13	6	12
Opleiding			
Lager onderwijs	1	0	1
Lager beroepsonderwijs	3	0	3
Middelbaar beroepsonderwijs	54	20	49
Hoger beroepsonderwijs	37	71	43
Universitair onderwijs	5	9	5
Agrarische opleiding			
Ja	91	66	87
Nee	9	34	13
Partner			
Ja, getrouwd/samenwonend	45	57	47
Ja, niet samenwonend	15	17	15
Nee	40	26	38
Kinderen			
Ja	25	35	28
Nee	75	65	72

Op bijna een derde van de bedrijven vinden verbrede activiteiten plaats (zoals het organiseren van excursies, zorglandbouw, agrarische kinderopvang, dag- en verblijfsrecreatie, boerderijverkoop of agrarisch natuurbeheer) (Tabel 3.3). De opengrondstuinbouw is het enige bedrijfstype dat van dit beeld afwijkt: daar worden aanzienlijk vaker verbrede activiteiten verricht. Deze bedrijven hebben door huisverkoop doorgaans vaker verbrede activiteiten dan andere bedrijfstypen (agrimatie.nl).

Tabel 3.3

Verdeling van respondenten naar verbrede activiteiten (%) (N=220).

	Verbrede activiteiten		Totaal
	Ja	Nee	
Melkveehouderij	32	68	100
Niet-grondgebonden veehouderij	30	70	100
Akkerbouw	26	74	100
Glastuinbouw	32	68	100
Opengrondstuinbouw	67	33	100
Gemengd	33	67	100
Onbekend	8	92	100
<i>Totaal (%)</i>	<i>32</i>	<i>68</i>	<i>100</i>
<i>N (absoluut)</i>	<i>79</i>	<i>149</i>	<i>220</i>

Ruim 40% van de respondenten heeft werk buiten het agrarische bedrijf

Alle mannelijke en vrouwelijke respondenten zeggen werk op het agrarische bedrijf te verrichten. Bij de mannelijke respondenten besteedt bijna 80% meer dan tien uur per week aan agrarische activiteiten; bij de vrouwelijke respondenten is dat met 54% iets lager. Voor zover er verbrede activiteiten op de bedrijven van de respondenten plaatsvinden, is de arbeidsinzet hiervoor meestal minder dan tien uur per week. Vrouwen besteden vaak meer tijd aan verbrede activiteiten dan mannen: 46% van de vrouwen besteedt meer dan tien uur aan deze activiteiten tegenover 22% bij de mannen. Naast de werkzaamheden op het agrarische bedrijf heeft ruim 40% van de respondenten werk buiten het bedrijf (Tabel 3.4). Vooral vrouwelijke respondenten, jongere respondenten en respondenten uit de niet-grondgebonden veehouderij, akkerbouw en gemengde bedrijven werken vaker buiten het bedrijf dan de rest. Hieruit blijkt dat de vrouwelijke respondenten (63%) veel vaker werk buiten het bedrijf hebben dan 'hun moeders': ruim 40% van de vrouwen op agrarische bedrijven heeft betaald werk buiten het agrarische bedrijf (Van der Meulen *et al.*, 2014). Het opleidingsniveau van de respondenten blijkt niet te leiden tot verschillen in het hebben van werk buiten het bedrijf.

Tabel 3.4 Verdeling van het al dan niet hebben van werk buiten het bedrijf naar geslacht, leeftijd, opleiding en bedrijfstype (%) (N=220; 185 mannen en 35 vrouwen)

	Werk buiten bedrijf		Totaal
	Nee	Ja	
Geslacht			
Mannen	60	40	100
Vrouwen	37	63	100
Leeftijd (jaren)			
25 of jonger	49	51	100
26-30	61	39	100
31-35	61	39	100
36 en ouder	63	37	100
Opleiding			
Mbo of lager	58	42	100
Hbo of hoger	55	45	100
Bedrijfstype			
Melkveehouderij	59	41	100
Niet-grondgebonden veehouderij	45	55	100
Akkerbouw	52	48	100
Glastuinbouw	68	32	100
Opengrondstuinbouw	75	25	100
Gemengd	43	57	100
Totaal	56	44	100

Uit de interviews blijkt dat het wel of niet buiten het bedrijf werken mede afhangt van de hoeveelheid werk die op het bedrijf moet worden verricht. Als die onvoldoende is om de toekomstige opvolger – naast de ouder(s) en eventueel overig personeel – fulltime aan het werk te houden, zoekt de opvolger naar activiteiten buiten het bedrijf. Zo wordt volgens een geïnterviewde voorkomen dat 'ik me verveel, tegen muren oloop en zaken oppak die niets opleveren en alleen maar geld kosten, zoals bijvoorbeeld het opknappen van oude gebouwen'. De inkomsten van het werk buiten het bedrijf

leveren bovendien financiële middelen op voor de bedrijfsovername. Eén van de geïnterviewden wijst erop dat het kiezen voor werk buiten het bedrijf ook een middel is om spanningen met ouders te ontlopen: 'Mijn vader en ik denken verschillend over de strategie van het bedrijf. Ik zou alleen maar fulltime op het bedrijf willen werken als ik volledig achter de strategie sta.' Bij de enkele geïnterviewden die geen werk buiten het bedrijf verrichten, kwam dat doordat ze nog aan het studeren waren.

Veel jongeren verrichten bestuurlijke taken

Een meerderheid van de respondenten is bestuurlijk actief (Tabel 3.5). Vrouwen (71%) verrichten iets vaker een bestuurstaak in bijvoorbeeld een sportvereniging, kerk, agrarische belangenorganisatie of een maatschappelijke organisatie dan mannen (54%) (Tabel 3.5). Daarmee zijn jongeren bestuurlijk veel actiever dan 'hun moeders': iets minder dan een derde van de vrouwen op agrarische bedrijven is bestuurlijk actief (Van der Meulen *et al.*, 2014). Veel jongeren vervullen een bestuursfunctie omdat dat goed op hun cv staat, maar ook omdat ze het leuk vinden om veel mensen te kennen en ideeën met anderen uit te wisselen, zo komt uit de interviews naar voren. De grotere betrokkenheid van vrouwen bij bestuurswerk doet zich bij alle leeftijdscategorieën voor, behalve bij de groep jonger dan 25 jaar. Naarmate jongeren hoger zijn opgeleid, is ook hun betrokkenheid bij bestuurlijke taken hoger. Jongeren op glastuinbouwbedrijven zijn minder vaak bestuurlijk actief dan jongeren in de overige bedrijfstypen. De mate waarin respondenten deelnemen aan bestuurlijke taken blijkt niet te worden beïnvloed door het hebben van werk buiten het bedrijf. In verreweg de meeste gevallen gaat het om relatief kleine bestuursfuncties die minder dan vier uur per week aan inzet vergen (Tabel 3.6). Bestuursfuncties die een inzet van meer dan tien uur per week vereisen, komen bij de vrouwelijke respondenten niet voor; bij de bestuurlijk actieve mannen valt zo'n 5% in deze categorie.

Tabel 3.5

Verdeling van het al dan niet verrichten van bestuurlijke taken naar geslacht, leeftijd, opleiding, bedrijfstype en hebben van werk buiten het bedrijf (%) (N=220).

	Bestuurstaken		Totaal
	Nee	Ja	
Geslacht			
Mannen	46	54	100
Vrouwen	29	71	100
Leeftijd (jaren)			
25 of jonger	55	45	100
26-30	41	59	100
31-35	26	74	100
36 en ouder	44	56	100
Opleiding			
Mbo of lager	57	43	100
Hbo of hoger	29	71	100
Bedrijfstype			
Melkveehouderij	41	59	100
Niet-grondgebonden veehouderij	50	50	100
Akkerbouw	26	74	100
Glastuinbouw	64	36	100
Opengrondstuinbouw	58	42	100
Gemengd	33	67	100
Werk buiten het bedrijf			
Nee	44	56	100
Ja	44	56	100
Totaal	44	56	100

Tabel 3.6

Aantal uren dat per week wordt besteed aan bestuurlijke taken (%) (N=124; 99 mannen, 25 vrouwen).

	Mannen	Vrouwen
Incidenteel	32	36
1-4 uur	50	60
5-9 uur	13	4
10 uur of meer	5	0
Totaal	100	100

4 Positie in het overnameproces

In dit hoofdstuk wordt nagegaan wat de positie van agrarische jongeren in het bedrijfsovernameproces is en wordt besproken of een bepaalde positie samenhangt met bepaalde kenmerken zoals opleiding, omvang van het bedrijf en het al dan niet hebben van werk buiten het bedrijf.

Merendeel respondenten gaat voor bedrijfsovername

De leeftijd van de respondenten loopt uiteen van 17 tot 45 jaar. Alleen al op grond van deze leeftijdsverschillen kan worden verwacht dat de positie van agrarische jongeren in het bedrijfsovernameproces nogal varieert. Zo'n 40% van de respondenten zegt de intentie te hebben om het bedrijf over te nemen, een kleine 30% bevindt zich in het overnameproces, terwijl zo'n 17% het bedrijf al heeft overgenomen (Tabel 4.1). Tot slot heeft 15% twijfels over de overname of wil het bedrijf niet overnemen. Er zijn duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen: vrouwen twijfelen vaker of ze het bedrijf wel willen overnemen of weten al dat ze dat niet willen. Oudere respondenten hebben het bedrijf al vaker overgenomen of zitten in een overnameproces. Twijfel over de overname kan ingegeven zijn door twijfel over de haalbaarheid van de financiering ervan, maar kan ook door andere overwegingen worden veroorzaakt. Zo geeft een geïnterviewde aan dat ze twijfelt omdat ze nog niet weet of ze haar medische beroep – waarvoor ze nu studeert – kan combineren met het agrarische bedrijf. Voor haar is het kunnen uitoefenen van haar medische beroep essentieel naast het verrichten van agrarische werkzaamheden.

Op grond van onze studie mag niet worden geconcludeerd dat minimaal 85% (100% - 15% twijfelaars/niet-opvolgers) van de agrarische bedrijven in Nederland een opvolger heeft. Bij de respondenten gaat het vooral om jongeren die bewust nadenken over de bedrijfsovername of daar al mee bezig zijn (zie paragraaf 2.3). Het aantal agrarische bedrijven in Nederland dat een opvolger heeft, wordt doorgaans afgeleid van het zogenaamde opvolgingspercentage. Daarvoor wordt om de vier jaar – voor het laatst in 2012 – in de Landbouwtelling aan ondernemers boven de 51 jaar de vraag voorgelegd of er een opvolger aanwezig is. In 2012 was op 35% van de bedrijven met een bedrijfshoofd boven de 51 jaar een opvolger aanwezig (Berkhout *et al.*, 2013). De animo om een bedrijf over te nemen wordt vooral bepaald door de bedrijfsomvang: op kleine bedrijven (minder dan € 0,1 mln. SO) is het opvolgingspercentage 25%, op de grote bedrijven (meer dan € 1 mln. SO) 79%.

Bedrijven worden minder vaak overgenomen bij hogere opleiding of werk buiten het bedrijf

Qua opleiding zijn er weinig verschillen in de positie in het overnameproces; alleen lijken hoger opgeleiden iets vaker dan mbo-opgeleiden te twijfelen of ze het bedrijf willen overnemen (Tabel 4.1). Ook naar bedrijfstypen zijn er geen grote verschillen tussen de jongeren in de overnamepositie, met uitzondering van de glastuinbouwbedrijven. Op deze bedrijven (N=25) zijn er relatief veel jongeren die het bedrijf niet willen overnemen of nog twijfelen. Dit hangt onder andere samen met het economische rendement, dat op glastuinbouwbedrijven de laatste jaren onder druk staat en de grootte van de bedrijven, waardoor de bedrijfsovername nog nauwelijks valt te financieren. Bovendien zijn de banken sinds de bankencrisis van 2008 kritischer geworden in de beoordeling van investeringsplannen en de laatste jaren terughoudender met kredietverlening. Het beeld dat voor 2012 voor alle agrarische bedrijven in Nederland uit de Landbouwtelling naar voren komt, is dat het opvolgingspercentage per bedrijfstype varieert van 18% op overige graasdierbedrijven, circa 30% op de akker- en tuinbouwbedrijven, ruim 40% op de intensieve veehouderijbedrijven tot 64% op de melkveebedrijven. Deze volgorde van bedrijfstypen in de kans dat er een opvolger is, komt ook uit ons onderzoek naar voren; met uitzondering van de akkerbouwbedrijven. Tot slot is de groep van niet-overnemers en twijfelaars onder jongeren met werk buiten het bedrijf hoger dan bij jongeren die alleen op het bedrijf werken.

Tabel 4.1

Overnamepositie naar geslacht, leeftijd, opleiding, werk buiten het bedrijf, bedrijfstype en bedrijfsomvang (%) (N=220).

	Overnamepositie				Totaal
	Wil niet/twijfelt	Intentie, nog geen overname	Intentie, in overname	Is al overgenomen	
Geslacht					
Mannen	10	44	30	16	100
Vrouwen	44	20	15	21	100
Leeftijd (jaren)					
25 of jonger	22	59	15	4	100
26-30	7	50	33	10	100
31-35	11	12	43	34	100
36 en ouder	19	4	27	50	100
Opleiding					
Mbo of lager	13	45	25	18	100
Hbo of hoger	18	35	30	17	100
Werk buiten het bedrijf					
Ja	25	44	18	13	100
Nee	8	38	34	20	100
Bedrijfstype					
Melkveehouderij	14	42	27	17	100
Niet-grondgebonden veehouderij	22	28	22	28	100
Akkerbouw	0	52	39	9	100
Glastuinbouw	38	33	17	12	100
Opengrondstuinbouw	8	33	50	9	100
Gemengd	13	40	27	20	100
Totaal	15	40	28	17	100

5 Betrokkenheid bij de besluitvorming

In dit hoofdstuk wordt de betrokkenheid van jongeren bij de besluitvorming op het agrarische bedrijf behandeld. Daarbij maken we onderscheid naar de betrokkenheid bij de dagelijkse besluitvorming (zoals keuzes omtrent hoe en welke taken verricht moeten worden) en betrokkenheid bij de strategische besluitvorming (zoals beslissingen over leningen voor investeringen, aankoop of verkoop van land of bedrijfsopvolgingsvraagstukken).

Mannen zijn vaker bij besluitvorming betrokken dan vrouwen

Zo'n drie kwart van de respondenten is sterk of volledig betrokken bij zowel de dagelijkse als de strategische besluitvorming (Tabel 5.1). Mannen blijken veel vaker bij de besluitvorming betrokken te zijn dan vrouwen. Dat kan komen doordat vrouwen vaker dan mannen werk buiten het bedrijf hebben en vaker aangeven het bedrijf niet te willen overnemen of daar nog over twijfelen. Vrouwen geven aan iets vaker bij de strategische besluitvorming te zijn betrokken dan bij de dagelijkse besluitvorming (respectievelijk 60% en 49%); mannen zijn even vaak bij de dagelijkse als bij de strategische besluitvorming betrokken. Verder zijn de respondenten van 25 jaar of jonger minder vaak sterk of volledig bij de besluitvorming betrokken dan oudere respondenten. Naarmate jongeren verder met het overnameproces gevorderd zijn of het bedrijf al hebben overgenomen, stijgt hun betrokkenheid bij de dagelijkse en strategische besluitvorming. Tussen de bedrijfstypen loopt de mate van betrokkenheid van jongeren bij de dagelijkse en de strategische besluitvorming niet veel uiteen; opnieuw vormt de glastuinbouw hier een uitzondering. Bij dit bedrijfstype is nog niet de helft van het aantal jongeren sterk of volledig betrokken bij de besluitvorming. Dit kan te maken hebben met het type management op deze bedrijven, waarbij er veel mensen moeten worden aangestuurd en waarbij het management vaak ook uit niet-familieleden bestaat. Hierdoor kunnen jongeren een grotere afstand tussen hen en het management ervaren in vergelijking met de afstand tot de gezins- en of familieleden in de traditionele maatschappen bij de andere bedrijfstypen.

De besluitvorming vindt overigens niet altijd plaats 'aan de keukentafel'. Sommige geïnterviewden vinden de keukentafel minder geschikt omdat 'tijdens koffietijd de werkkrachten er ook vaak zijn' of omdat 'mijn zus tijdens het eten gesprekken met mijn vader over het bedrijf niet prettig vindt'. Daarom wordt voor werkoverleg uitgeweken naar andere plaatsen zoals de bovenkamer van de ligboxenstal of de melkput, 'een ideale plaats waar je zonder haast over talrijke zaken en ideeën kunt blijven doorpraten'. Veel van de geïnterviewden werken ook met vaste momenten van overleg, zoals een vaste middag/avond in de week of eens per maand een vergadering op zaterdagmiddag.

Tabel 5.1

Betrokkenheid bij dagelijkse en strategische besluitvorming naar bedrijfstype, geslacht, leeftijd, opleiding en werk buiten het bedrijf (%) (N=218; 183 mannen, 35 vrouwen).

	Dagelijkse besluitvorming				Strategische besluitvorming			
	Niet of Nauwe-lijks betrokken	Enigszins betrokken	Sterk of volledig betrokken	Totaal	Niet of Nauwe-lijks betrokken	Enigszins betrokken	Sterk of volledig betrokken	Totaal
Geslacht								
Mannen	9	14	77	100	11	11	78	100
Vrouwen	17	34	49	100	26	14	60	100
Leeftijd								
25 of jonger	18	28	54	100	21	24	55	100
26-30	3	13	84	100	8	3	89	100
31-35	7	9	84	100	7	2	91	100
36 en ouder	7	7	86	100	15	4	81	100
Opleiding								
Mbo of lager	7	16	77	100	12	16	72	100
Hbo of hoger	13	19	68	100	15	7	78	100
Werk buiten het bedrijf								
Ja	16	27	57	100	25	14	61	100
Nee	6	10	84	100	5	10	85	100
Bedrijfstype								
Melkveehouderij	7	14	79	100	12	10	78	100
Niet-grondgebonden veehouderij	10	16	74	100	16	0	84	100
Akkerbouw	9	13	78	100	4	9	87	100
Glastuinbouw	25	29	46	100	28	28	44	100
Opengrondstuinbouw	0	25	75	100	8	17	75	100
Gemengd	7	20	73	100	10	3	87	100
Totaal	10	17	73	100	14	11	75	100

Betrokkenheid van de partner bij de besluitvorming

Ruim 60% van de jongeren heeft een partner (Tabel 3.2). Een studie naar de betrokkenheid van vrouwen op agrarische bedrijven in Nederland liet zien dat bijna 40% van de ondervraagde vrouwen betrokken was bij de dagelijkse besluitvorming en 70% bij de strategische besluitvorming (Van der Meulen *et al.*, 2014). Ook in de enquête onder jongeren op agrarische bedrijven hebben we naar de betrokkenheid van hun partner bij de besluitvorming gevraagd. Het blijkt dat de partners van mannelijke respondenten veel minder vaak sterk of volledig bij de dagelijkse en strategische besluitvorming betrokken zijn dan partners van vrouwelijke respondenten (Tabel 5.2). Dit verschil zou kunnen worden verklaard doordat de vrouwelijke respondenten vaker dan de mannelijke respondenten aangeven dat hun partner een agrarische opleiding heeft en ook werkzaamheden verricht op het agrarische bedrijf. Vanwege de kleinere aantallen moeten we de cijfers echter wel met enige voorzichtigheid interpreteren. De betrokkenheid van partners van mannelijke respondenten bij de besluitvorming ligt lager dan die van vrouwen op agrarische bedrijven uit het onderzoek van Van der Meulen *et al.* (2014). Dit kan te maken hebben met het feit dat deze vrouwen de partner van het bedrijfshoofd zijn of zelf bedrijfshoofd zijn, terwijl de meeste mannelijke respondenten in onze studie het bedrijf nog niet hebben overgenomen en hun partners dus op meer afstand tot het bedrijf staan en bovendien van de 'koude kant' komen. Uit de interviews blijkt dat jongeren bewust nadenken over de rol van hun partner in de besluitvorming: een aantal geeft aan dat er bewust voor is gekozen dat de partner eigen werk heeft buiten het bedrijf en niet bij de besluitvorming op het bedrijf is betrokken; anderen hebben de partner in onderling overleg volledig in de besluitvorming opgenomen, vaak als voorbereiding op toetreding tot de maatschap. De geïnterviewden geven aan dat een cursus voor partners van de bedrijfsopvolger zoals georganiseerd door het NAJK in deze gevallen erg nuttig is.

Tabel 5.2

Betrokkenheid partner bij de besluitvorming, naar geslacht van de respondent (%) (N=134; 109 mannen en 25 vrouwen).

Betrokkenheid partner	Mannen		Vrouwen	
	Dagelijks	Strategisch	Dagelijks	Strategisch
Niet	36	28	32	24
Nauwelijks	16	16	0	8
Enigszins	23	21	12	12
Sterk	15	18	8	12
Volledig	11	17	48	44
Totaal	100	100	100	100

6 De sociaal-emotionele waarde

De sociaal-emotionele waarde (SEW) van het gezinsbedrijf kan worden gebruikt om het unieke karakter te duiden van het gezinsbedrijf en is gedefinieerd als de waarde die een gezin ontleent aan het hebben van een bedrijf (zie paragraaf 2.2). In dit hoofdstuk onderzoeken we in hoeverre de sociaal-emotionele waarde van bedrijven verschilt. Daarbij kijken we naar de volgende drie dimensies:

1. de mate waarin familieleden zich identificeren met het bedrijf;
2. emotionele overwegingen in de besluitvorming;
3. de intentie om het bedrijf voort te zetten als gezinsbedrijf.

Om de sociaal-emotionele waarde in kaart te brengen hebben we de respondenten verschillende stellingen voorgelegd over de betrokkenheid van gezinsleden. Respondenten konden daarbij aangeven in hoeverre ze het met de verschillende stellingen eens zijn op een schaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens).

Grote betrokkenheid bij het gezinsbedrijf

Zo'n 70% van zowel de mannelijke als de vrouwelijke respondenten is het eens met de stellingen die gaan over de betrokkenheid van leden van het gezin bij het bedrijf, de lange termijn en de bedrijfsopvolging (Tabel 6.1). Respondenten zijn het veel minder vaak eens met stellingen waarbij emoties in het geding zijn, zoals het beïnvloeden van de besluitvorming door emoties. Hier blijkt overigens wel een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen te bestaan: vrouwen zijn het vaker met deze stellingen eens dan mannen.

Tabel 6.1

Aandeel respondenten dat aangeeft het (helemaal) eens te zijn met stellingen over de sociaal-emotionele waarde van het bedrijf (%) (N=220).

	Totaal	Mannen	Vrouwen
Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij ons bedrijf.	72	71	79
Het is onwaarschijnlijk dat gezinsleden overwegen ons bedrijf te verkopen.	72	72	69
Een belangrijk doel voor de gezinsleden is een geslaagde bedrijfsopvolging naar de volgende generatie.	71	71	72
Gezinsleden kijken bij bedrijfsinvesteringen vooral naar de lange termijn.	70	71	65
Ons bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.	68	68	70
In ons bedrijf koesteren gezinsleden warme gevoelens voor elkaar.	63	62	71
Gezinsleden ervaren het succes van ons bedrijf als eigen succes.	47	48	44
Voortzetting van de familietraditie is een belangrijke doelstelling in ons bedrijf.	38	36	45
Emoties en gevoelens beïnvloeden vaak het besluitvormingsproces in ons bedrijf.	38	36	52
In ons bedrijf zijn emotionele overwegingen vaak even belangrijk als economische overwegingen.	35	33	52

Opvallend is dat de ondervraagde jongeren in deze studie het veel vaker eens zijn met de stelling dat een geslaagde overdracht naar de volgende generatie een belangrijk doel is dan de wat oudere vrouwen – die ruwweg de moeders van de jongeren konden zijn – in het onderzoek naar vrouwen op agrarische bedrijven (Van der Meulen *et al.*, 2014): 71% versus 31%. Dat heeft vermoedelijk te maken met het feit dat we in ons onderzoek te maken hebben met NAJK-jongeren, die bewust nadenken over bedrijfsovername of er al mee bezig zijn. Bijna alle geïnterviewden geven aan boer te willen worden vanwege de grote vrijheid, autonomie en ruimte voor ondernemerschap die het beroep biedt; ‘je doet het niet om rijk van te worden’. Het merendeel van de geïnterviewden zegt dat hun ouders het leuk vinden dat zij het bedrijf overnemen, maar dat het niet hoeft.

Met factoranalyse zijn we nagegaan of bepaalde combinaties van antwoorden op stellingen vaker voorkomen dan andere: zijn de stellingen te clusteren in de drie genoemde dimensies van de sociaal-emotionele waarde? Dat blijkt inderdaad het geval (Box 6.1). Per respondent en per dimensie is vervolgens een gemiddelde score berekend door de antwoorden op stellingen op te tellen en te delen door het aantal stellingen. De maximale score is 5; hoe hoger de score op de dimensie, hoe meer de gezinsleden zich identificeren met het bedrijf (Dimensie 1), hoe meer emotionele overwegingen een rol spelen in de besluitvorming (Dimensie 2) en hoe sterker de intentie om het bedrijf voort te zetten als gezinsbedrijf (Dimensie 3).

Dimensie 1: mate waarin familieleden zich identificeren met het bedrijf	Dimensie 2: emotionele overwegingen in de besluitvorming	Dimensie 3: intentie om het bedrijf voort te zetten als gezinsbedrijf
Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij ons bedrijf.	Emoties en gevoelens beïnvloeden vaak het besluitvormingsproces in ons bedrijf.	Een belangrijk doel voor de gezinsleden is een geslaagde bedrijfsopvolging naar de volgende generatie.
Gezinsleden ervaren het succes van ons bedrijf als eigen succes.	In ons bedrijf zijn emotionele overwegingen vaak even belangrijk als economische overwegingen.	Voortzetting van de familietraditie is een belangrijke doelstelling in ons bedrijf.
Ons bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.		Het is onwaarschijnlijk dat gezinsleden overwegen ons bedrijf te verkopen.
Gezinsleden kijken bij bedrijfsinvesteringen vooral naar de lange termijn.		In ons bedrijf koesteren gezinsleden warme gevoelens voor elkaar.

Box 6.1 Dimensies van sociaal-emotionele waarde van bedrijven.

Score op SEW-dimensies verschilt nauwelijks

Gemiddeld is de score op de eerste dimensie, die betrekking heeft op de mate waarin de gezinsleden zich identificeren met het bedrijf, het hoogste (rond 3,8) (Tabel 6.2). Op de derde dimensie, die de intentie om het bedrijf voort te zetten als familiebedrijf laat zien, zijn de scores gemiddeld wat lager (rond 3,6). Het laagst scoren de respondenten op de dimensie ‘emotionele overwegingen in de besluitvorming’ (3,1). De verschillen tussen mannen en vrouwen zijn betrekkelijk klein. Vrouwen scoren, zoals hiervoor al aangegeven, wat hoger met betrekking tot emotionele overwegingen in de besluitvorming. Daarnaast hebben we gekeken naar mogelijke verschillen wat betreft de overnamepositie. Ook hier zijn de verschillen betrekkelijk gering. De groep die niet wil overnemen of nog twijfelt, scoort duidelijk lager op de dimensie die betrekking heeft op de intentie het bedrijf voort te zetten als gezinsbedrijf. Die bevinding is niet opvallend, maar het zou interessant zijn te weten hoe hier de causaliteit ligt; daarover kan op basis van deze gegevens geen uitspraak worden gedaan, omdat de dataset te klein is.

Tabel 6.2

Gemiddelde score op de drie schalen voor sociaal-emotionele waarde naar geslacht en overnamepositie.

	Dimensie 1: mate waarin familieleden zich identificeren met het bedrijf	Dimensie 2: emotionele overwegingen in de besluitvorming	Dimensie 3: intentie om het bedrijf voort te zetten als gezinsbedrijf
Geslacht			
Mannen	3,8	3,1	3,6
Vrouwen	3,8	3,5	3,7
Overnamepositie			
Wil niet/twijfelt	3,7	3,3	3,0
Intentie, nog geen overname	3,8	3,1	3,6
Intentie, in overname	3,9	3,0	3,8
Is overgenomen	3,9	3,3	3,8
Totaal	3,8	3,1	3,6

7 Knelpunten en financiële positie

Dit hoofdstuk gaat in op knelpunten die de jongeren op agrarische bedrijven ervaren en op de financiële positie van het bedrijf.

Financiële factoren zijn voor de helft van de respondenten een knelpunt

De respondenten kregen een lijst met elf mogelijke knelpunten voorgelegd met de vraag aan te geven in welke mate zij deze als knelpunten ervaren: variërend van geen knelpunt tot een groot knelpunt. Gemiddeld genomen zien de respondenten zes à zeven knelpunten. In Tabel 7.1 zijn de knelpunten gerangschikt naar de frequentie waarin ze als knelpunt worden gezien. Hierbij zijn de categorieën 'geen knelpunt' en 'licht knelpunt' (geen knelpunt) en de categorieën 'knelpunt' en '(zeer) groot knelpunt' (wel knelpunt) samengenomen. Factoren die het vaakst als knelpunt worden genoemd zijn 'de mogelijkheden tot schaalvergroting', 'de financiering van de overdracht van het bedrijf' en 'het rendement op de agrarische activiteiten'. Ongeveer de helft van de respondenten ziet dit als knelpunt(en). De factoren 'benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf' en 'huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging' worden relatief het minst vaak als knelpunt genoemd (minder dan een vijfde van de respondenten). De ervaren knelpunten worden overigens relatief weinig als zeer groot ervaren. Kijken we alleen naar de knelpunten die als zeer groot worden ervaren, dan ziet de top drie er als volgt uit: 'het rendement op de agrarische activiteiten', 'de mogelijkheden tot schaalvergroting' en 'het innovatieve vermogen van de familieleden die in het bedrijf werken'. Door de kleine aantallen is het niet goed mogelijk om uitspraken te doen over ervaren knelpunten per bedrijfstype.

Vrouwen ervaren meer knelpunten dan mannen

Kijken we naar de verschillen tussen mannen en vrouwen dan valt op dat vrouwen iets vaker de factoren als knelpunten zien dan mannen. De top drie ziet er voor vrouwen ook iets anders uit, met op de eerste plaats 'wettelijke regelingen, subsidies en vergunningen rondom de bedrijfsvoering'. Wat betreft leeftijd is er geen duidelijk patroon. De groep ouder dan 36 jaar ziet wat vaker 'het innovatieve vermogen van de familieleden die in het bedrijf werken' en 'persoonlijke relaties tussen de familieleden die samen moeten werken' als knelpunten. De verschillen tussen degenen met een baan buitenshuis en degenen die dat niet hebben, zijn niet erg groot.

Open communicatie over verdeling bedrijf/vermogen tussen gezinsleden biedt iedereen kansen

De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden wordt door ruim een derde van de mannelijke respondenten en bijna de helft van de vrouwelijke respondenten als knelpunt ervaren (Tabel 7.1). Het percentage loopt op naarmate de respondenten ouder worden. Een slechte communicatie over de opvolging is hier volgens Flören (2002) debet aan. Hoewel er in het afgelopen decennium vanuit verschillende kanten initiatieven zijn gestart om het bewustzijn over het belang van communicatie over de bedrijfsopvolging te verbeteren, blijkt uit de interviews dat er naast bedrijven waar heel open wordt gecommuniceerd over de bedrijfsopvolging ook bedrijven zijn waar ze 'nog nooit met de hele familie om tafel hebben gezeten om over de overname te praten. Dat wil vader niet. Hij zal het de andere kinderen wel meedelen als het zover is'. Uit de interviews ontstaat de indruk dat vooral de opstelling van de ouders erg belangrijk is: willen die er open met alle kinderen over praten of niet. De kans op open communicatie wordt groter als ouders actief zijn buiten het boerenerf. Open communicatie leidt vaak tot een sfeer waarin kinderen elkaar iets gunnen en ook nadenken over de plaats van een andere broer of zus op hetzelfde bedrijf of op een ander bedrijf. Eén van de geïnterviewden gaf aan dat zij samen met haar ouders en een jongen uit het dorp, die al jarenlang meewerkte op het bedrijf, in een maatschap zat, waarbij goed was overlegd met de overige gezinsleden en waarbij uitdrukkelijk ruimte was voor het jongste kind om eventueel later tot de maatschap toe te treden. Een andere geïnterviewde bracht naar voren dat hij duidelijke afspraken had gemaakt over wanneer zijn vader zich zou terugtrekken uit het bedrijf en dat hij zich samen met zijn vader zou inspannen om bedrijven voor de andere kinderen te financieren. Een derde geïnterviewde had de overname van het bedrijf zo geregeld dat er kapitaal vrijkwam waarmee zijn vader zijn broer

kon helpen om een niet-agrarisch bedrijf te starten. Slechte communicatie over de opvolging laat lelijke littekens na in de gezinsverhoudingen. Een geïnterviewde legde uit dat bij hem op het bedrijf 'niet alles wordt uitgesproken' tussen de gezinsleden. Zijn broers en zussen hebben het idee 'niets te hebben gekregen' bij de bedrijfsovername. De geïnterviewde blijkt zelf ook niet de behoefte te hebben om alles nog een keer met de hele familie door te spreken; hij berust in de situatie met de opmerking: 'Er zijn maar weinig mensen die de bedrijfsovername naar iedereen goed kunnen uitleggen.'

Tabel 7.1

Aandeel respondenten dat knelpunten¹⁾ ervaart (%) (N=220).

	Totaal	Geslacht		Leeftijd (jaren)				Werk buiten bedrijf	
		Mannen	Vrouwen	25 of jonger	26-30	31-35	36 en ouder	Nee	Ja
Financieel									
Mogelijkheden tot schaalvergroting	52	51	53	53	51	49	54	49	55
De financiering van de overdracht van het bedrijf	49	48	57	54	45	49	46	50	49
Het rendement op de agrarische activiteiten	47	47	50	42	51	55	44	47	47
Regel- en wetgeving									
Wettelijke regelingen, subsidies en vergunningen rondom de bedrijfsvoering	45	42	63	41	45	56	42	46	42
De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden	37	35	47	34	36	39	42	35	40
De complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht	35	33	47	36	35	37	35	35	35
Persoonlijke relaties op het bedrijf									
Persoonlijke relaties tussen de familieleden die samen moeten werken	32	31	38	31	24	37	46	28	38
De aantrekkelijkheid van het bestaan als boer of tuinder	26	27	17	28	21	27	27	24	27
Het innovatieve vermogen van de familieleden die in het bedrijf werken	24	23	30	28	19	15	36	20	29
Benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf	18	16	27	22	12	27	23	12	25
Huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging	15	14	20	16	14	12	19	12	19
N	220	185	35	86	61	46	27	124	96

1) Categorieën knelpunt en (zeer) groot knelpunt samengevoegd.

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf winstgevend is

In de vragenlijst is de respondenten gevraagd om de winstgevendheid van het bedrijf in de laatste vijf jaar aan te geven. Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf (zeer) winstgevend is; zo'n 10% beoordeelt het bedrijf als (zeer) verliesgevend (Tabel 7.2). Respondenten in de hoogste leeftijdscategorie (36 jaar en ouder) geven dit veel vaker aan dan jongere respondenten. Dat kan komen doordat in deze leeftijdscategorie relatief veel jongeren zitten die het bedrijf al hebben overgenomen, waarbij de financiële lasten van de overname de eerste jaren zwaar op het bedrijfsresultaat drukken. Hoger opgeleiden beoordelen de financiële situatie vaker als winstgevend dan middelbaar opgeleiden. Deze laatste groep geeft vaker aan op een break-evenpunt te zitten. Respondenten in de niet-grondgebonden veehouderij, de glastuinbouw en de opengrondstuinbouw zeggen vaker dan de respondenten van de andere bedrijfstypen dat de financiële situatie van het bedrijf verliesgevend is. Dat komt waarschijnlijk doordat de respondenten van die andere bedrijfstypen relatief gunstige jaren achter de rug hebben.

Tabel 7.2

Omschrijving van winstgevendheid van het bedrijf over de laatste vijf jaar naar geslacht, leeftijd, opleiding, werk buiten het bedrijf en bedrijfstype (%) (N=220).

	(Zeer) verliesgevend	Break-even	(Zeer) winstgevend	Totaal
Geslacht				
Mannen	9	28	63	100
Vrouwen	13	26	61	100
Leeftijd (jaren)				
25 of jonger	6	26	68	100
26-30	7	29	64	100
31-35	10	29	61	100
36 en ouder	22	26	52	100
Opleiding				
Mbo of lager	10	36	54	100
Hbo of hoger	8	19	73	100
Werk buiten het bedrijf				
Ja	8	25	67	100
Nee	11	31	58	100
Bedrijfstype				
Melkveehouderij	5	24	71	100
Niet-grondgebonden veehouderij	20	20	60	100
Akkerbouw	0	13	87	100
Glastuinbouw	20	40	40	100
Opengrondstuinbouw	25	42	33	100
Gemengd	7	40	53	100
Totaal	9	28	63	100

Verliesgevendheid gaat vaak samen met knelpunt in rendement agrarische activiteiten

Een interessante vraag is of er een verband is tussen de financiële positie van het bedrijf en de knelpunten die de respondenten ondervinden. Het blijkt dat naarmate respondenten aangeven dat de financiële situatie niet winstgevend is, zij ook een knelpunt zien in het rendement op de agrarische activiteiten (64%) tegenover 38% bij de respondenten die aangeeft dat het bedrijf (zeer) winstgevend is (Tabel 7.3). Andere knelpunten die wat vaker worden ervaren bij de respondenten die de financiële situatie als 'niet winstgevend' beschouwen zijn de financiering van de overdracht van het bedrijf, de complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht en de aantrekkelijkheid van het bestaan als boer of tuinder.

Tabel 7.3

Aandeel respondenten dat een knelpunt ervaart, naar financiële positie % (N=220)

	Financiële positie		Totaal
	(Zeer) verliesgevend/ break-even	(Zeer) winstgevend	
De financiering van de overdracht van het bedrijf	58	44	49
Het rendement op de agrarische activiteiten	64	38	47
Mogelijkheden tot schaalvergroting	50	52	52
Het innovatieve vermogen van de familieleden die in het bedrijf werken	24	24	24
De complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht	43	31	35
De aantrekkelijkheid van het bestaan als boer of tuinder	32	22	26
Persoonlijke relaties tussen de familieleden die samen moeten werken	34	31	32
De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden	42	34	37
Wettelijke regelingen, subsidies en vergunningen rondom de bedrijfsvoering	41	48	45
Benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf	16	19	18
Huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging	16	15	15

8 Conclusies

In deze studie hebben we de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland belicht, waarbij we in het bijzonder aandacht hebben besteed aan of jongeren al dan niet het bedrijf willen overnemen, of jongeren al dan niet een baan buiten het bedrijf hebben, in welke mate jongeren zijn betrokken bij besluitvormingsprocessen op het agrarische bedrijf, welke knelpunten jongeren ervaren en hoe ze tegen de winstgevendheid van het bedrijf aankijken. Om informatie over deze aspecten te krijgen hebben we een schriftelijke enquête en een aantal diepte-interviews onder leden van het NAJK gehouden. NAJK-leden vormen geen representatieve afspiegeling van alle jongeren op Nederlandse agrarische bedrijven: relatief veel NAJK-leden zijn afkomstig van melkveebedrijven en ze zijn meer dan gemiddeld bewust bezig met (nadenken over) de bedrijfsovername. De resultaten van ons onderzoek hebben dan ook vooral betrekking op die jongeren op agrarische bedrijven die bewust nadenken over de bedrijfsovername of er al mee bezig zijn. In dit hoofdstuk trekken we een aantal conclusies over de positie van jongeren op agrarische bedrijven in Nederland.

Bijna de helft van de respondenten heeft een hbo- of universitaire opleiding gevolgd

De respondenten zijn hoog opgeleid: bijna de helft heeft een hbo-opleiding of een universitaire opleiding gevolgd. Tussen de vrouwelijke en mannelijke respondenten bestaan grote verschillen: bij de vrouwen heeft zo'n 80% een hbo-opleiding of een universitaire opleiding tegenover ruim 40% bij de mannen.

Ruim 40% van de respondenten heeft werk buiten het agrarische bedrijf

Alle mannelijke en vrouwelijke respondenten verrichten werkzaamheden op het agrarische bedrijf. Daarnaast heeft ruim 40% van de respondenten werk buiten het bedrijf. Vooral vrouwelijke respondenten, jongere respondenten en respondenten uit de niet-grondgebonden veehouderij, akkerbouw en gemengde bedrijven werken vaker buiten het bedrijf dan de rest. Het blijkt dat het wel of niet buiten het bedrijf werken mede afhangt van de hoeveelheid werk die op het bedrijf moet worden verricht. Als die onvoldoende is om de opvolger – naast de ouder(s) en eventueel overig personeel – fulltime aan het werk te houden, zoekt de opvolger naar activiteiten buiten het bedrijf. De inkomsten van het werk buiten het bedrijf leveren bovendien financiële middelen op voor de bedrijfsovername. Sommige respondenten werken niet buiten het bedrijf omdat ze nog aan het studeren zijn.

Veel jongeren verrichten bestuurlijke taken

Een meerderheid van de respondenten is bestuurlijk actief. Vrouwen (71%) verrichten iets vaker een bestuurstaak in bijvoorbeeld een sportvereniging, kerk, agrarische belangenorganisatie of een maatschappelijke organisatie dan mannen (54%). Daarmee zijn jongeren bestuurlijk veel actiever dan 'hun moeders': iets minder dan een derde van de vrouwen op agrarische bedrijven is bestuurlijk actief (Van der Meulen *et al.*, 2014). Veel jongeren vervullen een bestuursfunctie omdat dat goed op hun cv staat, maar ook omdat ze het leuk vinden om veel mensen te kennen en ideeën met anderen uit te wisselen. Naarmate jongeren hoger zijn opgeleid is ook hun betrokkenheid bij bestuurlijke taken hoger.

Vrouwen hebben vaker twijfels over de bedrijfsovername dan mannen

Zo'n 40% van de respondenten heeft de intentie om het bedrijf over te nemen, een kleine 30% bevindt zich in het overnameproces, terwijl zo'n 17% het bedrijf al heeft overgenomen. Tot slot heeft 15% twijfels over de overname of wil het bedrijf niet overnemen. Er zijn duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen: vrouwen twijfelen vaker of ze het bedrijf wel willen overnemen of weten al dat ze dat niet willen. Die twijfel kan ingegeven zijn door twijfel over de haalbaarheid van de financiering van de bedrijfsovername, maar kan ook door andere overwegingen worden veroorzaakt zoals het bedrijf al dan niet kunnen combineren met werk buiten het bedrijf.

Mannen zijn vaker bij de besluitvorming betrokken dan vrouwen

Zo'n drie kwart van de respondenten is sterk of volledig betrokken bij zowel de dagelijkse als de strategische besluitvorming. Mannen blijken veel vaker bij de besluitvorming te zijn betrokken dan vrouwen. Dat kan komen doordat vrouwen vaker dan mannen werk buiten het bedrijf hebben en vaker aangeven het bedrijf niet te willen overnemen of daar nog over te twifelen. Naarmate jongeren verder met het overnameproces gevorderd zijn of het bedrijf al hebben overgenomen, stijgt hun betrokkenheid bij de dagelijkse en strategische besluitvorming. De besluitvorming vindt overigens niet altijd plaats 'aan de keukentafel'. Voor overleg wordt ook wel uitgeweken naar andere plaatsen zoals de bovenkamer van de ligboxenstal of de melkput. Vaak bestaan er ook vaste momenten van overleg, zoals een vaste middag/avond in de week.

Geslaagde bedrijfsopvolging is voor veel jongeren een belangrijk doel

Ondervraagde jongeren in deze studie zijn het veel vaker eens met de stelling dat een geslaagde overdracht naar de volgende generatie een belangrijk doel is dan de wat oudere vrouwen – die ruwweg de moeders van de jongeren konden zijn – in het onderzoek naar vrouwen op agrarische bedrijven (Van der Meulen *et al.*, 2014): 71% versus 31%. Dat heeft vermoedelijk te maken met het feit dat we in ons onderzoek te maken hebben met NAJK-jongeren, die bewust nadenken over de bedrijfsovername of er al mee bezig zijn. Veel van de geïnterviewden geven aan boer te willen worden vanwege de grote vrijheid, autonomie en ruimte voor ondernemerschap die het beroep biedt; 'je doet het niet om rijk van te worden'. De meeste geïnterviewden zeggen dat hun ouders het leuk vinden dat zij het bedrijf overnemen, maar dat het niet hoeft.

Financiële factoren zijn voor de helft van de respondenten een knelpunt

Factoren die het vaakst als knelpunt worden genoemd zijn 'de mogelijkheden tot schaalvergroting', 'de financiering van de overdracht van het bedrijf' en 'het rendement op de agrarische activiteiten'. Ongeveer de helft van de respondenten ziet dit als knelpunt(en). De factoren 'benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf' en 'huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging' worden relatief het minst vaak als knelpunt genoemd (minder dan een vijfde van de respondenten). De ervaren knelpunten worden overigens relatief weinig als zeer groot ervaren. Kijken we naar de verschillen tussen mannen en vrouwen dan valt op dat vrouwen iets vaker factoren als knelpunten zien dan mannen. De top drie ziet er voor vrouwen ook iets anders uit, met op de eerste plaats 'wettelijke regelingen, subsidies en vergunningen rondom de bedrijfsvoering'. Wat betreft leeftijd is er geen duidelijk patroon.

Open communicatie over verdeling bedrijf/vermogen tussen gezinsleden biedt iedereen kansen

De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden wordt door ruim een derde van de mannelijke respondenten en bijna de helft van de vrouwelijke respondenten als knelpunt ervaren. Een slechte communicatie over de opvolging is hier volgens Flören (2002) debet aan. Hoewel er in het afgelopen decennium vanuit verschillende kanten initiatieven zijn gestart om het bewustzijn over het belang van communicatie over de bedrijfsopvolging te verbeteren, blijkt uit de interviews dat er naast bedrijven waar heel open wordt gecommuniceerd over de bedrijfsopvolging ook bedrijven zijn waar ze 'nog nooit met de hele familie om tafel hebben gezeten om over de overname te praten'. Uit de interviews ontstaat de indruk dat vooral de opstelling van de ouders erg belangrijk is: willen die er open met alle kinderen over praten of niet. Open communicatie leidt vaak tot een sfeer waarin kinderen elkaar iets gunnen en ook nadenken over de plaats van een andere broer of zus op hetzelfde bedrijf of op een ander bedrijf. Slechte communicatie over de opvolging laat lelijke littekens na in de gezinsverhoudingen. Eén geïnterviewde berust in de situatie met de opmerking: 'Er zijn maar weinig mensen die de bedrijfsovername naar iedereen goed kunnen uitleggen.'

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf winstgevend is

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat het bedrijf winstgevend is terwijl zo'n 10% het bedrijf als verliesgevend beoordeelt. Respondenten in de hoogste leeftijdscategorie (36 jaar en ouder) geven dit veel vaker (22%) aan dan jongere respondenten. Dat kan komen doordat in deze leeftijdscategorie relatief veel jongeren zitten die het bedrijf al hebben overgenomen, waarbij de financiële lasten van de overname de eerste jaren zwaar op het bedrijfsresultaat drukken. Respondenten die aangeven dat de financiële situatie niet winstgevend is, zien vaker een knelpunt in het rendement op de agrarische activiteiten, de financiering van de overdracht van het bedrijf en de

complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht dan de respondenten die aangeven dat het bedrijf winstgevend is.

Agrarische jongeren: ambitieus en veelzijdig

Zo'n 85% van de ondervraagde agrarische jongeren in dit onderzoek geeft aan het bedrijf te willen overnemen of daar al mee bezig te zijn. Dat getuigt van een grote ambitie. Ook qua opleidingsniveau komt die ambitie naar voren: bijna de helft van de respondenten heeft een hbo- of universitaire opleiding gevolgd. De veelzijdigheid blijkt uit de vele terreinen waarop de jongeren werkzaam zijn: binnen het agrarische bedrijf, buiten het bedrijf en in besturen van sportverenigingen, kerken, agrarische belangenorganisaties of maatschappelijke organisaties. Verder komt de veelzijdigheid naar voren uit de situatie op het bedrijf waarop jongeren werken, zoals de winstgevendheid van een bedrijf en de manier waarop er met de familieleden over de overname wordt gecommuniceerd.

Literatuur

- Berkhout, P., H. Silvis en I. Terluin (2013) (red.). Landbouw-Economisch Bericht 2013; Den Haag, LEI-rapport 2013-041
- Berkhout, P., H. Silvis en I. Terluin (2014) (red.). Landbouw-Economisch Bericht 2014; Den Haag, LEI-rapport 2014-013
- CBS (2012). Twee derde melkveebedrijven heeft bedrijfsopvolger. Webmagazine, verschenen op 20 november 2012
- Chrisman, J. J., F. W. Kellermanns, K. C. Chan en K. Liano (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26
- Dyer, J. W. G. en M. Sánchez (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in *Family Business Review* 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287-295
- Flören, R.F., L. Uhlener en M. Berent-Braun (2010). Family business in the Netherlands; characteristics and success factors. Breukelen, Nyenrode Business Universiteit
- Flören, R.F. (2002). *Crown princes in the clay*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Flören, R.F. (2002). BDO Accountants en adviseurs. Cijfers en feiten van het familiebedrijf; 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven
- Gómez-Mejía, L. R., K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson en J. Moyano-Fuentes (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37-51
- Harvey, M. en R. Evans (1995). Strategic windows in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 331-347
- Laband, D. N. en B. F. Lentz (1983). Occupational Inheritance in Agriculture. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(2), 311-314
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143
- Meulen, H. van der, I. Matser, C. Remery, I. Terluin, J. Bouma en J. Jager (2014). Vrouwen op agrarische bedrijven: actief en betrokken Den Haag, LEI-rapport 2014-095
- Royer, S., R. Simons, B. Boyd en A. Rafferty (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1): 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35

-
- Sharma, P., J. J. Chrisman en J. H. Chua (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303

Bijlage 1 Vragenlijst NAJK

Beste NAJK-lid,

De Verenigde Naties hebben 2014 uitgeroepen tot 'jaar van het Agrarisch Familiebedrijf'. Het familiebedrijf is binnen de land- en tuinbouw in Nederland de toonaangevende organisatievorm. Het ministerie van Economische Zaken heeft LEI Wageningen UR en Hogeschool Windesheim opdracht gegeven onderzoek te doen naar de toekomst van het agrarische familiebedrijf. Voor het onderzoek is een enquête opgesteld met vragen over de werkzaamheden, werkverdeling, besluitvorming, betrokkenheid en knelpunten op het familiebedrijf. Deze enquête is uitgezet onder de deelnemers van het Bedrijveninformatienet van het LEI. De onderzoekers willen de enquête ook graag uitzetten onder jongere agrarische ondernemers. Het NAJK wil hier graag aan meewerken door de enquête uit te zetten bij haar leden. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag. De gegevens die via deze enquête worden verkregen, blijven in bezit van het LEI en worden vertrouwelijk en strikt anoniem behandeld. Wil je de vragenlijst voor 1 september 2014 invullen? De uitkomsten van het onderzoek worden onder andere gepresenteerd op het symposium dat NAJK op 20 november organiseert. Als je vragen hebt, kun je Harold van der Meulen van het LEI benaderen: harold.vandermeulen@wur.nl. Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking!

A. Algemeen

1. Wat is je geboortejaar?

2. Ben je man/vrouw?
man
vrouw

3. Ben je mede-eigenaar van het bedrijf?
Ja
Nee
Weet niet

4. Welke generatie van je familie is op dit moment (mede-)eigenaar van het bedrijf? Noem de jongste generatie.
1e generatie
2e generatie
3e generatie
4e generatie
5e generatie of ouder
Weet niet

B. Kennisniveau

5. Wat is je hoogst genoten opleiding?

Voltooide universiteit (tot 1987 hogeschool)

Voltooide hogere beroepsopleiding of niet voltooide universiteit

Voltooide middelbare beroepsopleiding of niet voltooide hogere beroepsopleiding

Voltooide lagere beroepsopleiding of niet voltooide middelbare beroepsopleiding

Alleen lager onderwijs of niet voltooide lagere beroepsopleiding of niet voltooide voortgezette opleiding

6. Is dit een agrarische opleiding?

Ja

Nee

C. Werkzaamheden

7. Verricht je werkzaamheden die direct samenhangen met de agrarische activiteiten van het bedrijf (zoals de financiële boekhouding, oogstwerkzaamheden, het verzorgen van dieren of het verbouwen van gewassen)?*

Ja

Nee

8. Je hebt aangegeven werkzaamheden te verrichten die samenhangen met de agrarische activiteiten van het bedrijf. Hoeveel uren gemiddeld per week?

Minder dan 10 uur

10-20 uur

20-30 uur

30-38 uur

Meer dan 38 uur

9. Vinden er op het bedrijf verbrede activiteiten plaats (zoals het organiseren van excursies, zorglandbouw, agrarische kinderopvang, dag- en verblijfsrecreatie, boerderijverkoop of agrarisch natuurbeheer)?*

Ja

Nee

Page 5

10. Je hebt aangegeven dat er verbrede activiteiten op het bedrijf plaatsvinden. Verricht je werkzaamheden voor deze verbrede activiteiten?*

Ja

Nee

Page 6

11. Je hebt aangegeven dat je werkzaamheden verricht voor de verbrede activiteiten van het bedrijf.

Hoeveel uren gemiddeld per week?

Minder dan 10 uur

10-20 uur

20-30 uur

30-38 uur

Meer dan 38 uur

Page 7

12. Heb je een betaalde baan buiten het bedrijf?

Ja

Nee

13. Verricht je bestuurstaken (bijvoorbeeld bij een sportvereniging, kerk of maatschappelijke organisatie)?*

Ja

Nee

Page 8

14. Je hebt aangegeven bestuurstaken te hebben. Hoeveel uren gemiddeld per week?

Incidenteel

1-4 uur

5-9 uur
10 uur of meer

Page 9

D. Opvolgingssituatie

15. Ben je (volledig/gedeeltelijk) eigenaar? (bijvoorbeeld in maatschap of vof)

Ja
Nee

16. Wat is jouw positie ten aanzien van (mogelijke) overname van het bedrijf?

Ik heb de intentie om het bedrijf over te nemen. We zitten in een overnameproces.
Ik heb de intentie om het bedrijf over te nemen, maar we zijn het overnameproces nog niet gestart.
Ik twijfel of ik het bedrijf wil overnemen.
Ik wil het bedrijf niet overnemen.
Anders, namelijk

17. Zijn er in het ouderlijk gezin meerdere kinderen kandidaat voor de overname?

Ja
Nee
Nee, maar wel kandidaten in de bredere familie (oom, neef, etc.)

Betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen

18. In welke mate ben je betrokken bij
1 = niet betrokken 2 = nauwelijks betrokken 3 = enigszins betrokken
4 = sterk betrokken 5 = volledig betrokken

de dagelijkse bedrijfsbeslissingen (bv. keuzes omtrent hoe en welke taken verricht moeten worden)

bedrijfsbeslissingen op strategisch niveau (bv. geld lenen voor investeringen, aankoop of verkoop van land en bedrijfsopvolgingsvraagstukken)

1 2 3 4 5

Page 10

F. Tevredenheid over het bedrijf

19. Wil je aangeven in welke mate je tevreden bent met de volgende aspecten? 1 = niet betrokken 2 = nauwelijks betrokken 3 = enigszins betrokken 4 = sterk betrokken 5 = volledig betrokken

1 2 3 4 5

De financiële resultaten van de agrarische activiteiten op het bedrijf.

De financiële resultaten van de verbrede activiteiten op het bedrijf (zoals het organiseren van excursies, zorglandbouw, agrarische kinderopvang, dag- en verblijfsrecreatie, boerderijverkoop of agrarisch natuurbeheer).

Het werk dat je verricht op het bedrijf.

Het werk dat je verricht in je baan buiten het bedrijf.

Het inkomen dat je verdient met je baan buiten het bedrijf.

Je persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.

De financiële toekomst van het bedrijf.

Het totale gezinsinkomen.

De manier van samenwerking binnen het bedrijf.

De steun van je partner bij je werkzaamheden op het bedrijf.

De manier waarop problemen worden besproken in het ouderlijk gezin.

G. Betrokkenheid bij het familiebedrijf

20. Hieronder staan een aantal stellingen genoemd over de betrokkenheid van het gezin bij het bedrijf. Onder het gezin verstaan we de familieleden met wie je bent opgegroeid (broers, zussen en ouders). Wil je aangeven in welke mate je het eens bent met onderstaande uitspraken? 1 = helemaal mee oneens 2 = oneens 3 = noch mee oneens, noch mee eens 4 = eens 5 = helemaal mee eens n.v.t. = niet van toepassing

1 2 3 4 5 n.v.t.

Leden van het gezin voelen zich sterk betrokken bij ons bedrijf.

Gezinsleden ervaren het succes van ons bedrijf als eigen succes.

Ons bedrijf is voor de leden van het gezin van grote persoonlijke betekenis.

Emoties en gevoelens beïnvloeden vaak het besluitvormingsproces in ons bedrijf.

In ons bedrijf zijn emotionele overwegingen vaak even belangrijk als economische overwegingen.

In ons bedrijf koesteren gezinsleden warme gevoelens voor elkaar.

Een belangrijk doel voor de gezinsleden is een geslaagde bedrijfsopvolging naar de volgende generatie.

Voortzetting van de familietraditie is een belangrijke doelstelling in ons bedrijf.

Gezinsleden kijken bij bedrijfsinvesteringen vooral naar de lange termijn.

Het is onwaarschijnlijk dat gezinsleden overwegen ons bedrijf te verkopen.

21. Heb je een vaste partner?*

Ja, ik ben getrouwd / woon samen

Ja, maar ik ben niet getrouwd / woon niet samen

Nee

22. Heb je kinderen?

Ja

Nee

Page 12

23. Is je partner afkomstig uit / opgegroeid in een agrarisch gezin?

Ja

Nee

24. Verricht de partner werkzaamheden op het agrarische bedrijf (zoals de financiële boekhouding, oogstwerkzaamheden, het verzorgen van dieren of het verbouwen van gewassen)?

Ja

Nee

25. In welke mate is je partner betrokken bij
Waarbij: 1 = niet betrokken 2 = nauwelijks betrokken 3 = enigszins betrokken 4 = sterk betrokken 5 = volledig betrokken

1 2 3 4 5

de dagelijkse bedrijfsbeslissingen (bv. keuzes omtrent hoe en welke taken verricht moeten worden)

bedrijfsbeslissingen op strategisch niveau (bv. geld lenen voor investeringen, aankoop of verkoop van land en bedrijfsopvolgingsvraagstukken)

Page 13

I. Knelpunten

26. Wil je bij onderstaande punten aangeven in welke mate dit een knelpunt is voor de continuïteit van jouw agrarische gezinsbedrijf? 1= géén knelpunt 2= klein knelpunt 3= knelpunt 4= groot knelpunt 5= zeer

groot knelpunt

	1	2	3	4	5	Weet niet
De financiering van de overdracht van het bedrijf						
Het rendement op de agrarische activiteiten						
Mogelijkheden tot schaalvergroting						
Het innovatieve vermogen van de familieleden die in het bedrijf werken						
De complexiteit van belastingtechnische zaken rondom de overdracht, bijvoorbeeld de erf- en schenkbelasting						
De aantrekkelijkheid van het bestaan als boer of tuinder						
Persoonlijke relaties tussen de familieleden die samen moeten werken						
De verdeling van het bedrijf/vermogen tussen de familieleden						
Wettelijke regelingen, subsidies en vergunningen rondom de bedrijfsvoering						
Benodigde kennis en kunde binnen het bedrijf						
Huisvestingsproblematiek gekoppeld aan de bedrijfsopvolging						

J. Bedrijfsgegevens

27. Wil je aangeven onder welke categorie het over te nemen bedrijf valt?(Bij een gemengd bedrijf kun je meerdere opties aangeven.)
- Akkerbouw
 - Bloembollenteelt
 - Boomkwekerij
 - Fruitteelt
 - Glastuinbouw
 - Melkveehouderij
 - Pluimveehouderij
 - Varkenshouderij
 - Vleeskalveren
 - Vollegrondsgroenteteelt
 - Anders, namelijk
28. Hoeveel fte is nodig voor het dagelijkse werk op het agrarische bedrijf (buiten het hoogseizoen)?(1 fte = 40 uur per week)
29. Hoe zou je de winstgevendheid van het bedrijf, gemiddeld genomen over de laatste 5 jaar, willen omschrijven? Die is:
- Zeer verliesgevend
 - Verliesgevend
 - Break-even
 - Winstgevend

Zeer winstgevend

K. Tot slot

30. Zouden we je mogen benaderen voor een (individueel) vervolginterview?*

Ja

Nee, liever niet

Via onderstaand e-mailadres kunnen jullie me bereiken

31. Ruimte voor eventuele opmerkingen

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T 070 335 83 30
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

Nota
LEI 2015-054



LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

NOTA
LEI 2015-054

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation van de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.
