DOSSIER Overdracht familiaal patrimonium

Landbouwers en grond. Het zijn twee kanten van een medaille. Een echte boer probeert om de gronden (en de gebouwen) die hij of zij bewerkt zo veel mogelijk in eigendom te krijgen. Daar wordt zeer hard voor gewerkt en de eigendom is dan ook in de meeste gevallen de terechte trots van een boer. Dat heeft men zelf verdiend.
Maar op een gegeven moment moet die eigendom – liefst correct – verdeeld geraken onder de kinderen. Dat ligt emotioneel meestal erg moeilijk, maar het wordt nog veel moeilijker als de eigendommen (het familiaal patrimonium) moeten verdeeld worden ná een overlijden. Goede afspraken vooraf voorkomen veel problemen achteraf. In dit dossier willen we dieper ingaan op deze problematiek.



OVERDRACHT VAN HET FAMILIAAL PATRIMONIUM

Opvolging of niet, kinderen of niet … Elke ondernemer wordt vroeg of laat geconfronteerd met de vraag: hoe regelen we de overdracht van ons opgebouwd patrimonium? Zeker waar er én een opvolger aanwezig is én er meerdere kinderen zijn, zitten de ouders al snel met de handen in het haar. Naast de vele praktische vragen, speelt vooral de angst om fouten te maken die op termijn het familiegeluk of de bedrijfszekerheid ondermijnen. Onder het motto 'Angsten overwinnen is simpelweg beginnen' willen we jullie vanuit het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging, ongeacht je eigen bedrijfs- en gezinssituatie, inspireren en informeren over de uitdagingen en mogelijkheden die er vandaag zijn. – *Charlotte Cobbaert & Dorien Bruynseels, consulenten Kenniscentrum Bedrijfsopvolging Innovatiesteunpunt*

Het lijkt een onmogelijke opdracht: bedrijfszekerheid bieden aan de opvolger, alle kinderen gelijkwaardig behandelen én een goede oude dag waarborgen voor de ouders. In het kader van een bedrijfsoverdracht, lijkt dit voor vele overdragers de grootste drempel in het proces. Binnen het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging, is dit thema dan ook al grondig bestudeerd en in kaart gebracht.

De drempels in beeld

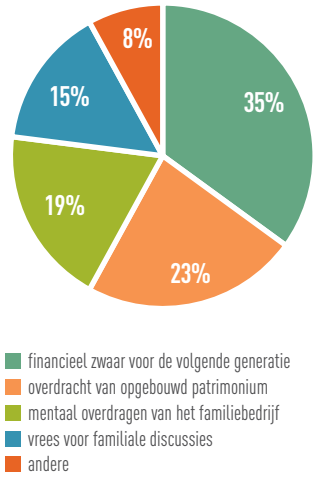
Cijfers uit een eerder project 'Ondernemerslift' uit 2013 bevestigen dat de financiële draagkracht van het bedrijf, en daarbij aansluitend de overdracht van het opgebouwd patrimonium, de voornaamste drempels vormen bij een bedrijfsoverdracht. Niet verwonderlijk als je ziet dat de bedrijven steeds kapitaalintensiever worden. Daarnaast moet de boer ondernemen in een steeds onzekerdere economische en politieke markt, en als klap op de vuurpijl zijn er de grondprijzen die een niveau hebben gekregen dat vaak niet meer in verhouding staat met het be-

copyright Boerenbond

drijfseconomisch rendement dat ze opleveren. Bovendien zien we in veel gevallen dat er ook minder andere middelen (buiten het bedrijfsvermogen) aanwezig zijn (bijvoorbeeld bouwgronden) om te compenseren aan de andere kinderen dan dat dat bij voorgaande generaties het geval was.
Naast de zakelijke zorgen over de financiele draagkracht en de overdracht van het opgebouwd patrimonium speelt ook heel het emotioneel en familiaal gegeven. Als ondernemer kan het moeilijk zijn om afstand te nemen van je bedrijf. Het is immers meer dan gewoon een beroep, het is een levenswerk dat meestal ook een groot deel van het privéleven, de hobby's en het sociaal netwerk mee heeft vormgegeven doorheen de jaren. Ook de vrees voor familiale discussies speelt aanzienlijk, want zoals je uit het voorgaande kunt opmaken, is het niet eenvoudig om een bedrijfsoverdracht door te

De zoektocht naar het antwoord begint met onderling praten en afstemmen.

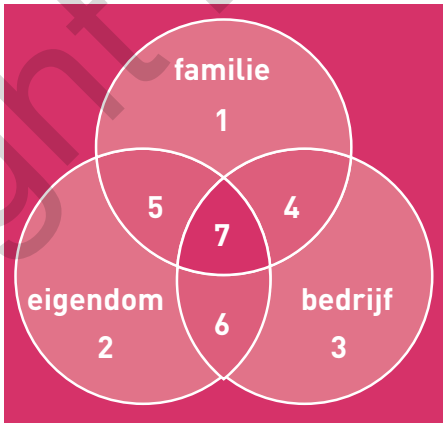
voeren binnen de voorwaarden van een vrije markt. Het is dan ook zoeken naar een goed evenwicht. In figuur 1, die de resultaten van de enquête illustreert, zie je deze verschillende aspecten dan ook heel goed. Deze cijfers bevestigen naadloos de vragen en bezorgdheden die het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging voorgeschoteld krijgt in de praktijk. Iedereen vraagt zich af hoe collega-boer X of Y dit heeft opgelost? Die hebben toch ook meerdere kinderen, een opvolger, een groot bedrijf en gronden over te dragen? Er is geen kant-en-klaar antwoord. Voorbeelden van bepaalde maatregelen of methodieken die zijn toegepast bij een andere familie kunnen inspirerend werken voor jouw situatie, maar het blijft voor iedere familie en voor elk bedrijf aftasten en zoeken waar het ideale evenwicht ligt. De zoektocht naar het antwoord begint dus met onderling praten en afstemmen. Waar hecht je als familie belang aan en waar ligt de balans?



Figuur 1 Voornaamste drempels bij een bedrijfsoverdracht voor de overdrager
- Bron: Project Ondernemerslift, enquête 2013

Kenmerken voor het familiebedrijf

Om die gesprekken te vereenvoudigen en families meer inzicht te geven in wat er zich juist afspeelt in zo'n overdrachtsproces, vertrekken we in onze aanpak bij het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging steeds vanuit de dynamiek van het familiaal land- en tuinbouwbedrijf. Dit wordt mooi weergegeven aan de hand van het driecirkelmodel uit 1996.



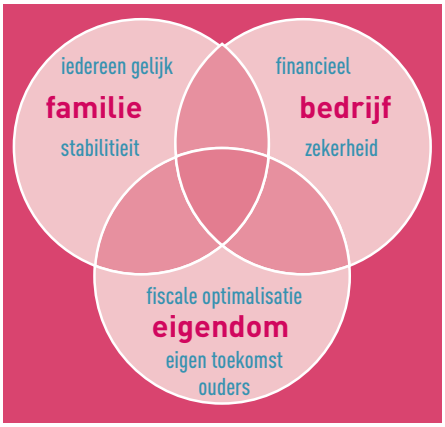
Figuur 2 Driecirkelmodel *- Bron: Davis en Tagiuri, 1996*

In dit schema vind je volgende belanghebbenden:
- Familieleden die geen eigenaar zijn en ook niet werken binnen het bedrijf;
- Externe mede-eigenaars die geen functie binnen het bedrijf hebben;
- Externe medewerkers op het bedrijf;
- Familieleden die binnen het bedrijf werken (bijvoorbeeld een zoon die zelfstandig helper is);
- Familieleden die mede-eigenaar zijn (bijvoorbeeld een niet-meewerkende broer of zus die een deel eigendom (in onverdeeldheid) heeft);
- Externe medewerkers die mede-eigenaar zijn;

Familieleden die binnen het bedrijf werken en (mede)eigenaar zijn (bijvoorbeeld de ouders en/of de overnemer).
In dit driecirkelmodel (figuur 2) wordt een familiebedrijf gezien als een overlapping van drie verschillende deelaspecten: het bedrijf zelf, de familie die ermee verbonden is en de eigenaars. Als bedrijfsleider sta je meestal centraal: je bent zowel actief in het bedrijf, je behoort tot de familie en bent ook eigenaar van het bedrijf en de bijbehorende onroerende goederen. Die drie groepen hebben elk hun eigen belangen en verwachtingen die aan de basis liggen van eventuele conflicten. Als eigenaar wil je een correcte prijs en waardering plakken op je goederen, als bedrijfsleider wil je financiële draagkracht en zekerheid waarborgen en als ouder wens je alle kinderen op gelijke voet te behandelen en de familiale rust te bewaren.
Vaak zien ouders hun bedrijf eerder als een bezit om na te laten aan de volgende generatie dan als een rijkdom om van te leven, daarom is het voortbestaan van het bedrijf vaak van essentieel belang. Aan de andere kant is deze familiale opvolging vaak ook een grond van eventuele conflicten. Ten slotte is het fiscaal regime (successierechten en schenkingsrechten) ook een grote bezorgdheid waar de familiale bedrijfseigenaars rekening mee willen houden.
Ook bij de andere familieleden speelt die evenwichtsoefening tussen de drie deelaspecten. Al kijken zij natuurlijk vanuit een ander oogpunt dan de ouders. De ouders zitten op het snijpunt tussen de drie aspecten, terwijl niet-overnemende kinderen misschien enkel vanuit het oogpunt 'familie' en 'eigendom' kijken vanuit hun rol als (toekomstige) mede-eigenaar, en minder vanuit het oogpunt 'bedrijf'. De overnemer zal dan meer geneigd zijn om naar het model te kijken vanuit het bedrijf. Het is dus duidelijk dat elke betrokkene zijn eigen belangen heeft en dat die helaas niet altijd overeenstemmen met elkaar. Wat goed is voor de familie, is dit niet per definitie voor het bedrijf of de eigenaars en andersom. Vandaar dat het belangrijk is om als bedrijfsleider en als familie te bepalen

copyright Boerenbond

hoe je zelf de balans maakt tussen deze drie domeinen. Enkel door de uitdagingen en bekommernissen uit te spreken vanuit de drie verschillende posities, kan je te weten komen waar voor jullie het best mogelijke evenwicht ligt.



Figuur 3 De verschillende belangen in het driecirkelmodel

In de praktijk

Toch zien we in de praktijk dat het vaak moeilijk ligt voor families om hierover te praten. Ouders willen ieder kind gelijk bedelen, broers of zussen willen niet hebberig overkomen, de toekomstige opvolger wil zijn toekomst in het bedrijf niet gehypothekeerd zien, de partner wil niet de verkeerde indruk maken bij de schoonouders ... Dus wordt er vaak gezwegen.

Een bedrijfsopvolging wordt in veel gevallen in twee stappen gedaan: eerst een overname van de roerende activa (de dieren en het materiaal) en vervolgens een tweede overname van de onroerende goederen (gronden en gebouwen). De eerste stap verloopt vaak vlot en wordt al snel in gang gezet. De tweede stap daarentegen is een minder vanzelfsprekende hindernis om te nemen. Vaak zal maar één van de kinderen het bedrijf overnemen, en in deze tijden is het niet echt realistisch te verwachten dat het 'boerende kind' de overname van het onroerend goed volledig zal kunnen financieren. Een gedeelte van het aan de landbouwgerelateerde patrimonium zal dus in handen komen van de niet-boerende kinderen.
Praten over de overdracht van het onroerende gedeelte wordt snel uitgesteld. "Dat zullen we later dan wel zien", is een vaak gehoorde uitleg. Toch is het belangrijk dat hier op tijd aan gedacht wordt en dat dit aangepakt wordt. Als de opvolging en eventueel bijbehorende successieplanning niet (goed) geregeld is, kan dit voor de familie veel vragen oproepen die kunnen overgaan in ergernissen of zelfs ruzie. Uit onderzoek blijft dat maar liefst 42% van de mensen die een erfenis ontvangen, daarover ruziet. Niets doen in de hoop dat het zichzelf zal uitwijzen, is vaak niet de beste oplossing.

Oriëntatie: bereid jezelf en de familie voor

Een bedrijfsopvolging zonder oriëntatiefase is als een gebouw zonder fundament. Toch wordt juist aan deze fase vaak te weinig aandacht besteed. Jammer, want heel wat familieruzies hadden kunnen voorkomen worden als de betrokkenen beter met elkaar gecommuniceerd hadden. Maar het leven van heel wat overlaters zou ook een pak onbezorgder kunnen zijn na de bedrijfsopvolging als ze bij de overdracht niet alleen het bedrijf en de kinderen centraal hadden gesteld, maar ook zichzelf.
Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging legt er dan ook steeds veel nadruk op om de communicatie tijdig te starten, zowel in individuele familiegesprekken als via onze opleidingen. Want wat wil eenieder? Wat is de toekomstvisie voor het bedrijf en de familie? Wat hebben de ouders nodig om financiële zekerheid te hebben in de toekomst? Is het bedrijf (en de overnemers en overdragers) klaar voor een overname? En hoe zal de samenwerking tussen de twee generaties aangepakt worden? Deze vragen vormen een eerste stap in het proces om de overdracht van het bedrijf en het patrimonium vorm te geven.
Om ervoor te zorgen dat deze onderwerpen uitgeklaard kunnen worden en bespreekbaar kunnen gemaakt worden bij de familie kan het goed zijn om een vertrouwenspersoon in te schakelen. Daarvoor kan je de consulenten van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging uitnodigen. Nadat je stilgestaan hebt bij deze vragen en uitdagingen kan je de juridische, fiscale en financiële experten aan het werk zetten om via de juiste methodieken een oplossing op maat te laten vormen die aansluit bij je wensen en behoeften. ■

Je hebt vele jaren met hart en ziel je bedrijf opgebouwd. Als het ogenblik is aangebroken om los te laten, kamp je met de vraag, hoe je het gevormde bedrijfsvermogen op een optimale manier kan realiseren zonder je dat je je zorgen hoeft te maken over de eigen toekomst of die van de overnemers. Alles start bij een correcte waardering. Het is logisch dat de waarde voor de overlater niet altijd strookt met de waarde voor de overnemer. Koper en verkoper vinden elkaar meestal ergens halfweg. Een Belgisch compromis is ons allen bekend.

Samen aan de slag

In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, is voor een eerste waardebepaling niet onmiddellijk een externe schatter nodig. Degene die de waarde van het bedrijf het best kent, ben je meestal zelf. Voor een familiale overname trek je gewoon samen met je opvolger een namiddag uit voor het waarderen van de bedrijfsbekleding. Een derde-overnemer zal altijd een eigen schatting vragen.
Een roerende inventaris bevat verschillende onderdelen:

- De veestapel, waarbij ofwel alle dieren individueel beoordeeld worden



In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, is externe schatter nodig.

Copyright Boerenbond

DO'S-ANDS-DON'TS BIJ HET WAARDEREN VAN JE BEDRIJF

Een overname is een proces waarbij je best niet over één nacht ijs gaat. Het is een kwestie om de juiste mix te vinden tussen de behoeften die je als ouder nog hebt en de kansen die je de jongere generatie wil bieden. Een goede waardering is hierbij cruciaal.

– *Caroline Tack, adviseur Land- en Tuinbouw KBC*

ofwel met gemiddelden wordt gewerkt. Onthoud hierbij dat elk bedrijf een mix bevat van jonge en oude dieren en dat ondanks topgenetica er ook dieren van mindere kwaliteit zijn.

- Machines en materieel worden gewaardeerd aan restwaarde, ongeacht het feit dat ze vaak volledig afgeschreven zijn. De huidige verkoopprijs op tweedehands.be is geen referentie. Voor de grotere stukken zoals tractoren is de eenvoudige vraag aan je vertrouwde dealer, wat hij ervoor zou betalen, een goede richtlijn.
- Voorraden worden steeds gewaardeerd aan marktwaarde, ondanks het feit dat ze heel divers kunnen zijn. Denk hierbij aan een opslag van kuilvoeders of een arsenaal fytosanitaire producten.
- Vruchten te velde zijn seizoens- en teeltafhankelijk en worden gewaardeerd naargelang hun groeistadium. Bij de start van het teeltplan zal de kostprijs benaderd worden, bij een gevorderde oogstrijpe teelt zal het de geraamde opbrengstprijs zijn.



© TWAN WIERMANS

voor een eerste waardebepaling niet onmiddellijk een

De waarde voor de overlater strookt niet altijd met die van de overnemer.

- Productierechten zijn vandaag moeilijk in te schatten omdat de geplande hervormingen van het GLB nog niet concreet zijn.
- Navetten (de vergoeding voor de restbemesting en het restgehalte aan humus in de bodem) worden uitgedrukt in een streekafhankelijk forfait van ongeveer 200 euro per hectare. Deze vergoeding mag niet verward worden met eindepachtvergoeding (of prijzij) of met eventuele andere drempelvergoedingen. Noteer dat bij een familiale overname de immateriële vaste activa zoals productie- en betalingsrechten, quota of prijzij in principe niet gewaardeerd worden, met een afspraak dat bij de vrijwillige stopzetting binnen de eerste 10 jaar na de overname, de ontvangen bedragen nog aan de ouders-overlaters dienen toe te komen.

Agrarisch vastgoed

De waardebepaling voor onroerende bedrijfsactiva gebeurt bij voorkeur door een extern schatter, met een specialisatie in agrarisch vastgoed. Agrarische experten zijn op de hoogte van alle randreglementering en landbouwtechnische aspecten waarmee rekening moet gehouden worden. Toekomstgerichtheid, vergunningen of ligging kunnen grote waardeverschillen veroorzaken. Een landbouwexploitantenwoning is bijvoorbeeld niet residentieel verkoopbaar, gezien ze onlosmakelijk verbonden is met het bedrijf.

Bedrijf gunnen

De waarde van een agrarisch bedrijf is iets heel anders dan de waarde van een gemiddeld ander bedrijf, daarover zijn eigenlijk alle deskundigen het eens. Het bedrijf moet aan de opvolger gegund worden door zijn broers en zussen in een sfeer van onderling begrip. Daarvoor is het nodig dat ouders en bedrijfsopvolger het overnameproces tot een gemeenschappelijk gebeuren maken waarbij alle kinderen nadrukkelijk worden betrokken.

Erfovereenkomst

Wanneer er meerdere kinderen zijn, zal het voor de ouders vaak kwestie zijn om ieder van hen in gelijke mate te bevoordelen. Als een van de kinderen het bedrijf voortzet, wordt dit meteen een veel moeilijkere oefening. Het nieuwe erfrecht kan hier een oplossing bieden door het vastleggen van de waarde van alles in een familieovereenkomst. Daarin staan ook de concrete intenties van ouders, opvolgers en andere kinderen met betrekking tot de bedrijfsoverdracht.
Vind je dit allemaal een beetje 'te'? Bedenk dan eens wat er kan misgaan als je er niet meer bent en er geen afspraken zijn ... ■

Copyright Boerenbond



WELKE IMPACT HEEFT HET NIEUWE ERFRECHT OP GEDANE SCHENKINGEN?

Eén van de krachtlijnen van de nieuwe regelgeving is dat er vanaf 1 september nieuwe regels zullen worden toegepast voor de inbreng en inkorting van schenkingen. Deze regelgeving is automatisch van toepassing op schenkingen die men doet na 1 september 2018. Daarentegen is de nieuwe regelgeving eveneens van toepassing op schenkingen die gedaan werden vóór 1 september 2018 als de schenker na 1 september 2018 komt te overlijden. – *Silke Van Boven, juridisch adviseur successieplanning SBB*

Als je wenst dat op de schenkingen die je deed vóór 1 september 2018 de oude regelgeving van toepassing blijft, kan je nog tot en met 31 augustus een 'verklaring tot behoud' afleggen bij de notaris.
Een 'verklaring tot behoud' afleggen bij de notaris kan onder meer nuttig zijn in volgende gevallen:

- Als je vóór 1 september 2018 een schenking hebt gedaan met voorbehoud van vruchtgebruik onder het gunstregime 'schenking familiale onderneming' of schenking 'familiale vennootschap' (bedrijfsschenking). Onder de oude regelgeving werd de waarde van een bedrijfsschenking vastgeklikt op de dag van de schenking zelf. Deze specifieke regel wordt vanaf 1 september 2018 helaas geschrapt. De nieuwe regelgeving voorziet als algemene regel dat ingeval men schenkt met 'voorbehoud van vruchtgebruik', de inbreng of inkorting van een schenking steeds gebeurt naar waarde van de geschonken goederen bij beëindiging van het vruchtgebruik.
  Dat betekent veelal dat de geschonken goederen zullen ingebracht of ingekort worden naar waarde op het moment van het overlijden van de schenker.
  Dit betekent ook dat in dit geval de arbeidsinspanningen van het actieve kind of de waardestijging van de geschonken gronden dienen verrekend te worden met de niet-actieve kinderen. Dit laatste kan men vermijden door tot en met 31 augustus bij de notaris een 'verklaring tot behoud' af te leggen,
- Als je vóór 1 september 2018 aan alle kinderen een geldsom hebt geschonken van hetzelfde bedrag, maar je hebt de schenkingen niet op hetzelfde tijdstip uitgevoerd, kan een 'verklaring tot behoud 'ook aangewezen' zijn. Door een 'verklaring tot behoud' af te leggen, schakel je namelijk de indexering van de geschonken goederen uit waarin de nieuwe wetgeving voorziet.
  Onder de nieuwe regelgeving wordt het belangrijk 'wanneer' men een schenking doet. Wie namelijk lang geleden een schenking heeft gekregen, zal meer moeten inbrengen dan wie recent een schenking heeft ontvangen en dit doordat de waarde van de geschonken goederen wordt geïndexeerd tot aan het overlijden van de schenker bij een schenking in volle eigendom. Hoe verder in het verleden men

Copyright Boerenbond

een schenking heeft gedaan, hoe groter de geïndexeerde waarde zal zijn. De indexatie waarin de nieuwe wetgeving voorziet, compenseert in feite het genot dat de begiftigde van de geschonken goederen heeft.
Belangrijk om weten is dat een 'verklaring tot behoud' waarin je kiest voor de toepassing van de oude (huidige) regelgeving, betrekking zal hebben op alle schenkingen die je reeds vóór 1 september 2018 hebt gedaan. Je hebt geen keuzevrijheid om te bepalen op welke schenkingen de oude regelgeving moet worden toegepast en op welke niet.
Ofwel kies je ervoor de oude regelgeving toe te passen op al je schenkingen gedaan vóór 1 september 2018 ofwel kies je ervoor al je schenkingen te onderwerpen aan de nieuwe regelgeving.
Indien je meerdere schenkingen hebt gedaan, strekt het bijgevolg tot aanbeveling de hulp van een deskundige in te schakelen om na te gaan of het afleggen van een 'verklaring tot behoud' in jouw situatie aangewezen is.
De 'verklaring tot behoud' moet steeds notarieel worden opgemaakt. Of er al dan niet een verklaring tot behoud wordt afgelegd, is een beslissing die de

De nieuwe erfwet treedt in werking op 1 september 2018.

schenker op eigen initiatief kan nemen. De toestemming of handtekening van de begiftigde(n) is niet vereist.
Indien je te laat bent om een verklaring tot behoud af te leggen, kan de waarde van de schenkingen die je hebt gedaan met 'voorbehoud van vruchtgebruik' – zowel vóór 1 september als na 1 september 2018 – nog steeds vastgeklikt worden op de dag van de schenking zelf, mits het opmaken van een 'punctuele erfovereenkomst'. Ook een punctuele erfovereenkomst is een overeenkomst die steeds notarieel moet worden opgemaakt. Om tot een geldige punctuele erfovereenkomst te komen, moeten – in tegenstelling tot de verklaring tot behoud – zowel de schenkers als alle kinderen de overeenkomst ondertekenen. ■


© PATRICK DIELEMAN

Vorig jaar op 10 juli werd bij de familie Cocquyt een actieplan voor de fruitsector ondertekend. Nadien toonden Marc en Jonas de fruitaanplanting. Hier bekijkt en becommentarieert Marc het behang in de peren.

BIJ EEN OVERDRACHT MOET ER GEPRAAT WORDEN

Marc Cocquyt uit het Oost-Vlaamse Meigem (Deinze) is al de derde Cocquyt die fruit teelt op het familiebedrijf langs het Schipdonkkanaal. Om zoon Jonas de kans te geven om de traditie verder te zetten, moest er heel wat worden geregeld en afgesproken, want er waren tenslotte drie kinderen die hun deel moesten krijgen. Met behulp van enkele adviseurs van KBC en SBB is Marc daar zeer goed in geslaagd. We gingen hem opzoeken in zijn woning naast de mooi onderhouden boomgaarden van het bedrijf.

– *Bart Vleeschouwers*

Zijn hele leven lang al is Marc Cocquyt een bezige bij. Hij had tot voor kort de leiding over een fruitbedrijf met verkoop op de hoeve en op markten. Daarnaast was hij actief in allerlei verenigingen en besturen als vertegenwoordiger van de boeren en tuinders uit zijn regio. Hij zegt erover dat dit allemaal wel veel tijd en energie heeft gevraagd, maar dat hij er nooit dommer van geworden is. Een hoogtepunt in zijn carrière waren zeker de jaren dat hij in de raad van bestuur van Cera mocht

Marc is enkel nog zaakvoerder van de bvba waarin de verkoopactiviteiten zitten.

zetelen. Maar de laatste jaren zijn al heel wat vergaderingen uitgedraaid op afscheidsvieringen omdat hij met zijn 63 jaar de leeftijdsgrenzen begint te naderen of omdat hij door de bedrijfsover-

Copyright Boerenbond

name niet meer als een actieve landbouwer kan doorgaan. Voor iemand die altijd zo druk in de weer is geweest blijft dat een ongewone situatie waar hij nog moet aan wennen.
Maar als je leergierig bent, zijn er altijd wel mogelijkheden om je geest te prikkelen en te oefenen. Marc volgt nu al enkele jaren Spaanse les in avondschool, wat toch enigszins ongewoon is voor iemand die eigenlijk een voorkeur heeft voor Scandinavië als vakantiebestemming. Sinds kort volgt hij ook nog een opleiding voor kok, waardoor hij nu een praktische bijdrage kan leveren aan de familie-etentjes. Marc houdt van die gezellige bijeenkomsten rond de zondagse middagtafel. En alsof dat nog niet genoeg was, is hij recent gestart met een cursus fietsonderhoud. Met de vele fietsen die op het bedrijf voortdurend in gebruik zijn, is dat eigenlijk geen overbodige luxe.



MARC COCQUYT

Gemeente: Meigem
Specialisatie: fruitteelt met hoeve- en marktverkoop

"Zorg ervoor dat een deel van je kapitaal ook in andere eigendommen geïnvesteerd wordt."

Fier op je product

Voor Marc is het erg belangrijk dat je als boer of tuinder fier kunt zijn op je product. Hij heeft daarom steeds zijn eigen product rechtstreeks aan de consumenten willen verkopen. Het 'Meigems Fruitboerke' is dan ook een begrip in de streek. Omdat hij altijd geweigerd heeft om andermans product te verkopen als zijn eigen fruit uitverkocht was, heeft hij van zijn klanten steeds veel waardering en klantentrouw mogen ervaren. Hij stelt het als volgt: "Je kunt geen echte ondernemer zijn als je niet fier en trots kunt zijn op je product."
Daarom heeft hij nooit toegegeven aan de trend om steeds grootschaliger te gaan werken in de land- en tuinbouw. Door de korte keten waarmee hij zijn producten kon vermarkten, heeft hij toch goed kunnen verdienen op een beperkte oppervlakte.
Als je kersen kunt verkopen, rechtstreeks aan de consument, aan een eerlijke en aan een 'heerlijke' prijs ... daar waar je op de veiling maar een middenprijs van 2,50 euro ontvangt, dan is de rekening vrij snel gemaakt.
Daarenboven, als je rechtstreeks aan de consument verkoopt ontvang je een eerlijke prijs, krijg je dankbaarheid terug en oogst je respect en waardering voor je werk. Dit zijn de ingrediënten, om iedere dag, met fierheid en trots te werken en te ondernemen.
Intussen heeft zoon Jonas het bedrijf én de bedrijfszetel overgenomen en is Marc nog enkel zaakvoerder van de bvba waarin de verkoopactiviteiten zijn ondergebracht. Op die manier kan hij trouwens op het bedrijf meehelpen zonder het risico te lopen om problemen te krijgen bij een controle van de arbeidsinspectie.

Praten werkt

Een vooruitziende boer begint tijdig na te denken hoe zijn opvolging en de verdeling van alle eigendommen (het patrimonium) kan geregeld worden. Bij Marc Cocquyt en zijn vrouw was dat niet anders. Het wordt natuurlijk een heel stuk ingewikkelder als er één van de kinderen mee in het bedrijf stapt. Dan moet je die kunnen beschermen en ervoor zorgen dat het bedrijf kan doorgaan, maar aan de andere kant mag je de andere kinderen niet benadelen.
Marc heeft daar al een eerste belangrijk aandachtspunt voor: investeer nooit al je centen in het bedrijf want je krijgt nooit terug wat je erin gestopt hebt. Zorg ervoor dat een deel van je kapitaal ook in andere eigendommen geïnvesteerd wordt, dan kan je later afspraken maken over de verdeling.
Een andere tip is: begin er op tijd over te spreken, liefst al jaren voordat er een overname moet geregeld worden. Op dat ogenblik heb je ook nog een stevigere positie om te 'onderhandelen' met je kinderen. Daarbij kan je een schatting laten maken van je bezit en op basis daarvan een verdeelsleutel uitwerken die de kinderen dan moeten goedkeuren. Als de waarde van een en ander dan zou wijzigen tegen het ogenblik dat de overdracht moet afgewerkt worden, kan je vasthouden aan deze verdeling en moet er niemand meer aan rommelen. Dat is wat Marc en zijn vrouw gedaan hebben samen met hun drie kinderen. Mogelijke bedenkingen over verschil in waarde tegenover de overnemer kan je dan opvangen vanuit de familiale fierheidsreflex: "Wil je dan voor een paar duizend euro meer dat er een wildvreemde het familiebedrijf komt overnemen?" Gelukkig verliep bij Marc Cocquyt de overdracht in een rustige sfeer. Maar het is wel een erg intense intermenselijke ervaring geweest. We hebben in ons landje immers niet echt de gewoonte om over dit soort dingen te praten met onze kinderen en al zeker niet met alle cijfers open en bloot op tafel.

Laat je adviseren

Een idee hebben is één ding, het in de praktijk omzetten is een ander. Zeker met de veranderende wetgeving op het erfrecht in het achterhoofd. Daarom heeft Marc de hulp gezocht van enkele deskundigen van SBB en KBC. Achteraf bekeken is hij erg blij dat hij deze hulp inschakelde, want daardoor is alles op een professionele manier geregeld en administratief afgewerkt geraakt. Vaak ziet een buitenstaander ook dingen waar je zelf geen aandacht aan zou geven waardoor bepaalde mogelijkheden verloren gaan. Een deskundige buitenstaander kan ook soms vrijer spreken over bepaalde delicate aspecten van een overnameregeling. Tenslotte is het toch de bedoeling om dingen af te spreken die voor vele jaren gevolgen zullen hebben.
Marc is in ieder geval erg blij dat alles goed geregeld is, hij heeft alvast een belangrijke kopzorg minder: alle kinderen krijgen hun deel en de traditie van een Cocquyt op het bedrijf blijft verzekerd. ■

Copyright Boerenbond



DE TOOLBOX VAN DE PATRIMONIUMOVERDRACHT

De problematiek van patrimoniumoverdracht blijft een van de belangrijkste drempels om een bedrijfsovername te begeleiden (zie ook figuur 1 p. 15). De basisoorzaak is niet ver te zoeken. Het bedrijfsvermogen – zeker op grondgebonden bedrijven – neemt stelselmatig toe, maar het rendement op dit vermogen blijft stabiel laag. Zeker landbouwgronden zijn veel te duur in verhouding tot het bedrijfseconomisch rendement.

– *Jacky Swennen, productmanager Landbouw SBB*

Toch moeten de landbouwgronden op een gegeven moment overgedragen worden naar de volgende generatie, maar dan liefst met de randvoorwaarde dat alles betaalbaar blijft voor de volgende uitbater(s). De overlaters wensen meestal dat de gronden bij elkaar blijven maar ook dat de andere kinderen niet benadeeld worden. Deze spreidstand oplossen is een moeilijke klus! De partners van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging hebben een brochure gemaakt waarin een aantal mogelijkheden toegelicht worden om deze patrimoniumoverdracht in verschillende fases te realiseren. We noemen dit onze toolbox of gereedschapskoffer!

Samenwerking loont meer dan het tegen elkaar opbieden voor grond!

Grondzekerheid is belangrijker dan grondeigendom

Voor de meeste (grondgebonden) bedrijven is het financiële zelfmoord om op korte termijn na de bedrijfsovername het onroerend patrimonium te verwerven. We moeten bijgevolg onze toevlucht nemen tot een regeling voor de exploitatiezekerheid voor gronden en gebouwen. Ondanks de vele bedenkingen die er zijn, moeten we toegeven dat pacht en (bevoorrechte) pachtoverdracht een onmisbaar instrument zijn om op goedkope wijze voldoende bedrijfszekerheid te garanderen. Het is bovendien een zeer fiscaal vriendelijk regime voor pachter en verpachter.
De jonge generatie moet zich ook meer bewust worden van het principe dat voor de uitbating van een land- of tuinbouwbedrijf gebruikszekerheid belangrijker is dan eigendomsverwerving. Een probleem is dat voor veel eigenaars een pachtcontract een brug te ver is, maar er zijn in dat geval ook nog andere mogelijkheden die weliswaar juridisch minder zekerheid bieden en bovendien duurder zijn. Toch

Copyright Boerenbond

moet men samenwerkingsovereenkomsten voor grondgebruik, jongveeopfok enzovoort tussen de uitbollende generaties (buren, familie) en het jonge bedrijf als een interessante mogelijkheid in overweging durven nemen. Samenwerking loont meer dan het tegen elkaar opbieden voor grond!

Nietsdoen is geen optie

Ondanks het pleidooi over pacht en samenwerking zal er vroeg of laat toch gesproken moeten worden over de overdracht van het familiaal patrimonium. Ouders moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen want afwachten en nietsdoen is geen optie. Als de ouders het familiaal patrimonium niet 'sturen', dan zal vroeg of laat het patrimonium vererfd worden met vaak hoge erfbelastingen (3%, 9% tot zelfs 27% op de geschatte waarde) en komen de onroerende goederen in de onverdeelde mede-eigendom van alle kinderen. Bij het overlijden van een ouder kunnen we niet meer rekenen op het gezond verstand en het 'gezag' van beide ouders, maar moeten alle kinderen (met op de achtergrond mogelijk de schoonkinderen) mee aan tafel zitten om tot een akkoord te komen.

Schenken van familiaal patrimonium

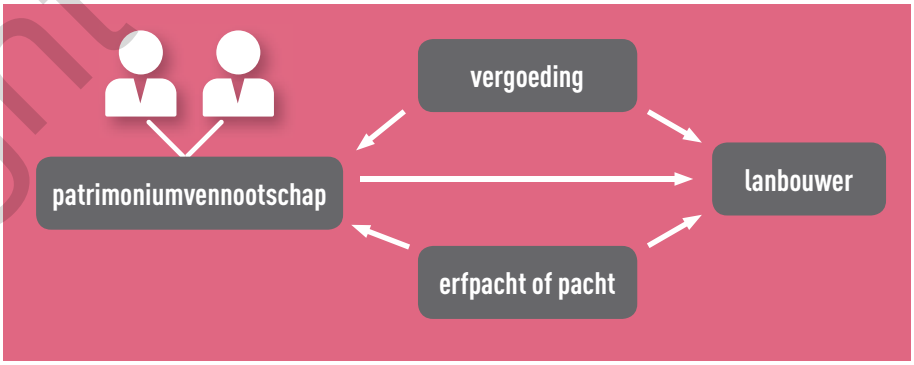
Voor familiale ondernemingen bestaat er gelukkig een fantastische regeling, met name SFO of 'Schenking familiale onderneming'. Ouders (of ook suikernonkels en -tantes) kunnen tijdens hun leven – op het moment dat ze zelf nog een actief ondernemer zijn – hun activa zoals bedrijfsgebouwen of hun landbouwgronden geheel of gedeeltelijk schenken aan 0%! Voorwaarde is wel dat deze activa minstens 3 jaar in de onderneming blijven. SBB adviseert de ouders meestal om de blote eigendom van een groot deel van de landbouwgronden aan de onverdeeldheid van de kinderen te schenken met behoud van het vruchtgebruik. Nadeel is wel dat de kinderen onderling op een gegeven moment ook nog uit onverdeeldheid moeten treden, wat 2,5% registratierechten veroorzaakt. Diverse alternatieven zijn echter mogelijk maar het is in ieder geval al een grote besparingsmogelijkheid op termijn. Toch zijn er omstandigheden waarin we moeten afstappen van de SFO-regeling, bijvoorbeeld bij vennootschappen. We vallen dan eventueel terug op de klassieke schenkingsmethodes of schenking-delingen. Voorbeelden en nuttige tips hiervan vind je in de brochure 'Familiegeluk versus bedrijfszekerheid' die we samen met het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging hebben uitgegeven.

Aankoop van gronden

Het bedrijfseconomisch rendement van landbouwgronden (teelt, betalingsrechten, mestafzet) is slechts 1 à 2% van de aankoopprijs. Dus – zonder op speculatieve meerwaarde te rekenen – kan je de waarde van landbouwgrond niet terugverdienen op één generatie. Bovendien zijn de transactiekosten hoog (10% registratierechten, ereloon notaris, attesten ...) en is de fiscale recuperatie erg klein. Spijtig genoeg zijn de gemaakte kosten, bijvoorbeeld bij de aankoop van gronden, fiscaal nauwelijks of helemaal niet recupereerbaar.
Een mogelijke techniek kan dan zijn om een gesplitste aankoop van gronden op te zetten waarbij één partij (bijvoorbeeld de natuurlijke persoon) de blote eigendom koopt en een andere partij (bijvoorbeeld een patrimoniumvennootschap) het vruchtgebruik koopt. Mits inachtneming van heel wat spelregels kan je op die manier een deel van de kosten van de grond, namelijk het vruchtgebruik, fiscaal afschrijven. Bijkomend voordeel van een gesplitste aankoop is dat er twee partijen zijn die de aankoop moeten financieren wat een spreiding geeft van de risico's. Na afloop van het vruchtgebruik, bijvoorbeeld na 20 jaar, wast het vruchtgebruik aan bij de blote eigenaar die dan de volle eigendom verwerft.



Figuur 1 Toolbox om patrimoniumoverdracht te realiseren in verschillende fases - *Bron: Kenniscentrum Bedrijfsoverdracht*



Figuur 2 Werking patrimoniumvennootschap - *Bron: Kenniscentrum Bedrijfsoverdracht*

Inbreng of aankoop door een (patrimonium)vennootschap

Ouders wensen dikwijls dat de gronden als één geheel samenblijven. De inbreng van de gronden in een vennootschap kan hiervoor een oplossing bieden. De ouders krijgen voor deze inbreng aandelen die in de loop van de tijd goedkoop en gemak-

Copyright Boerenbond

kelijk geschonken kunnen worden aan de kinderen. Iedereen kan zo gelijkberechtigd worden en de gronden blijven samen en worden verhuurd aan de exploitatie.

Een voorbeeld. Stel dat de ouders ruim 30 ha gronden in bezit hebben. Ze brengen deze gronden in tegen aandelen ter waarde van 1 miljoen euro in een patrimoniumvennootschap. De oprichtingskosten van deze vennootschap zijn beperkt tot enkele duizenden euro's, want er zijn geen registratierechten verschuldigd. De patrimoniumvennootschap verpacht de gronden aan de exploitatie zodat de exploitant bedrijfszekerheid heeft. Enige jaren later schenken de ouders de aandelen geheel of gedeeltelijk aan de kinderen. Dit kost 3% schenkbelasting. Met deze relatief eenvoudige techniek kan je flink wat erfbelasting besparen. Nadeel is wel dat de kinderen aandelen krijgen en geen 'fysieke' grond. Voordeel is dat men de gronden in een familiale patrimoniumvennootschap kan samenhouden ten behoeve van de exploitant.

Uiteraard moeten er wel afspraken komen over de vergoeding die de exploitant betaalt aan de familiale patrimoniumvennootschap voor het gebruik van die gronden. Uiteindelijk is dat ook de enige opbrengst voor de patrimoniumvennootschap.

Een belangrijk familiaal aandachtspunt is de verhandeling van de aandelen die overgegaan zijn naar de andere kinderen. Op welk tijdstip en tegen welke waarde kunnen die aandelen worden verhandeld? De eventuele meer- of minwaarde van grond moet in principe meegenomen worden in de waardering van aandelen die later tussen de partijen worden verhandeld. Hierover maakt men best op voorhand duidelijke afspraken ...

Het spreekt voor zich dat patrimoniumbeheer middels een patrimoniumvennootschap zijn voor- en nadelen heeft. Bovenstaand artikel is maar één van de vele mogelijkheden van patrimoniumoverdracht. Een uitgebreider overzicht vindt je in de brochure op de website van het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging. ■



TIJDIG BEGINNEN IS DE BOODSCHAP

Pierre Van Hoef is 60 jaar, maar hij heeft nu al de nodige schikkingen getroffen om het patrimonium van hem en zijn vrouw te verdelen onder de kinderen. Omdat er zich geen opvolging aandiende voor het bedrijf, was het misschien net iets makkelijker om tot een verdeling en goede afspraken te komen dan wanneer een van de kinderen zou gezegd hebben om te willen verder doen op het bedrijf. Desondanks heeft hij er toch wel wat nachtjes over liggen piekeren voordat de regeling zover was dat ze op papier kon worden bekrachtigd. Een beetje hulp van buitenaf kwam daarbij goed van pas. – *Bart Vleeschouwers*

In het Limburgse Beek (Bree) baat Pierre Van Hoef al 40 jaar een melkveebedrijf uit. Nochtans had zijn vader indertijd liever gehad dat hij zou verder studeren omdat hij in de landbouwschool in Bocholt steevast de primus was, maar studeren was niks voor Pierre. Die wou het allemaal in de praktijk doen. Hij nam dan ook al heel jong het ouderlijk bedrijf over. De overname zadelde hem al meteen met een stevige schuld bij de bank op en daarom was het even niet haalbaar om een nieuwe stal te laten bouwen. Hij besliste om die dan maar grotendeels zelf te bouwen. Daardoor had hij een splinter-

Copyright Boerenbond

nieuwe melkveestal voor de helft van de prijs en bleef zijn leninglast draaglijk. Het invoeren van de melkquota in 1984 was toch wel even slikken voor Pierre, want hij had toen nog geen echt groot quotum. Hij heeft de jaren daarop steevast quotum bijgekocht en de productie stelselmatig opgedreven, niet door meer koeien te houden maar door de productie per koe steeds verder op te drijven. Toen het quotum dan in 2015 werd afgeschaft, molk hij ongeveer 480.000 liter vol en nu enkele jaren later 530.000 liter.
Maar daar zal het waarschijnlijk bij blijven. Omdat de knieën niet meer zo goed meewillen en omdat er zich geen opvolging aandient, hebben Pierre en zijn vrouw Lea besloten om stilaan te beginnen afbouwen. Vijf jaar geleden stopte hij al met varkens houden omdat die toch niet echt veel meer opbrachten. Als je maar enkele euro's per varken overhoudt, heeft het niet veel zin meer. Ook het melkveebedrijf wordt nu langzaamaan, afgebouwd. Hij doet niet meer zelf aan de opfok van het jongvee, dat doet een collega-landbouwer voor hem. Pierre neemt van die collega dan de volle vaarzen over enkele weken voordat ze moeten kalven. Momenteel loopt er ook een witblauwe stier bij de koeien zodat voortaan alle kalveren zullen verkocht worden en niet meer dienen als vervangingsdieren. Over enkele jaren zal de melkproductie dan ook beginnen terug te lopen. Als dan alle melkkoeien uitgemolken zullen zijn, loopt het bedrijf automatisch ten einde. Pierre zal tegen dan wel zien of hij nog iets verder doet, misschien nog wat akkerbouw op beperkte schaal, kwestie van nog wat bezig te blijven.

Eigendom verdelen

Bij de vader van Pierre was er veel ruzie bij de verdeling van het ouderlijk bedrijf, en dat wilde Pierres vader vermijden bij zijn eigen kinderen. Omdat hij een kroostrijk gezin had (8 meisjes en 2 jongens) was dit wel een hele opgave, maar reeds voordat Pierre het bedrijf overnam, waren alle gronden mooi verdeeld. Er zou nadien geen ruzie meer zijn. Pierre heeft in de loop der jaren geleidelijk zijn broers en zussen uitgekocht, maar daardoor kreeg hij natuurlijk wel weer heel wat eigendom die dan moest verdeeld worden onder zijn drie kinderen. Intussen was daarbovenop de groeiende invloed van de natuurwetgeving gekomen die in Noord-Limburg heel wat landbouwers parten speelt. Veel

Pierre heeft geen eigendom meer, maar kan de gronden wel nog gebruiken.

gronden die in gebruik zijn of waren door landbouwers stonden immers ingekleurd als natuur en daar hingen forse beperkingen aan vast, onder meer inzake bemesting. Ook bij Pierre lag een deel van zijn gronden in natuurgebied en een deel in landbouwgebied. Daardoor werd de puzzel direct een stuk ingewikkelder. Om eruit te geraken, gaf hij aan al zijn gronden een klassement en een daaraan verbonden forfaitaire waarde. Daarmee ging hij dan aan de slag. Na enkele avonden (en nachten) puzzelen, viel er dan een verdeling uit de bus die op enkele honderden euro na bijna gelijk was voor elk lot.



PIERRE VAN HOEF

Gemeente: Beek
Specialisatie: melkvee

Het bedrijf is verdeeld. De erfenis is uit te voeten.

Bedoeling was dat de kinderen de naakte eigendom van de gronden kregen waarbij het vruchtgebruik aan de ouders bleef. De bedrijfsgebouwen en de direct daaraan grenzende gronden zouden ook in naakte eigendom, maar dan in onverdeeldheid, naar de drie kinderen gaan met een gelijke regeling voor het vruchtgebruik. Pierre heeft dan enkele mensen geraadpleegd over dit voorstel en die konden alleen maar bevestigen dat het een schitterende regeling was. Ze hebben wel de precieze aanpak mee aangebracht en de wettelijke mogelijkheden en beperkingen onderzocht. Pierre is heel blij dat hij zijn idee heeft kunnen toetsen aan de visie van de deskundigen van SBB want daardoor kreeg hij de zekerheid dat zijn plan goed zat.

Voor de drie loten met gronden moesten de drie kinderen dan lotje trekken. Aangezien de waarde ervan ongeveer gelijk was, gaf dit geen problemen meer.
Intussen is alles beschreven bij de notaris en heeft Pierre eigenlijk geen eigendom meer maar kan hij nog wel alles voluit gebruiken. Hij betaalt de grondbelastingen zodat zijn kinderen wel eigenaar zijn van gronden en gebouwen maar er geen inkomsten noch kosten aan hebben. Bijkomend voordeel is dat zijn kinderen geen schenkingsrechten moeten betalen op voorwaarde dat het bedrijf nog drie jaar verder wordt uitgebaat (zie artikel p. 18). Daardoor is er later ook al meteen een hele brok uit de erfenis weg als die ooit zal moeten geregeld worden. Zijn erfgenamen worden dan de volle eigenaar zonder een bijkomende cent erfrechten te betalen. Reken maar uit wat dat aan belastingen bespaart!

En wat gebeurt er nu verder?

Voor Pierre en zijn vrouw zullen de volgende jaren in ieder geval veel minder zorgen opleveren. De erfenis is uit de voeten, ze moeten er niet meer mee bezig zijn en zij kunnen het bedrijf rustig verder uitbaten of – voor zover het hen uitkomt – rustig laten uitbollen.
Pierre kan zich nog meer dan vroeger inzetten voor de landelijke gilde van Beek waarvan hij voorzitter is en wat vaker gaan fietsen in de mooie omgeving van Noord-Limburg. Met zijn elektrische fiets maakt hij bijna elke dag wel een ritje om te ontspannen. Of hoe je door tijdig je zaken te regelen heel wat gedoe kunt vermijden. ■

copyright Boerenbond

HET KENNISCENTRUM BEDRIJFSOPVOLGING: WHAT'S IN A NAME?

Het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging is een initiatief van Boerenbond, Groene Kring, Innovatiesteunpunt, KBC en SBB. Die samenwerking zorgt ervoor dat we de krachten en de kennis kunnen bundelen. Die vind je onder meer vertaald in onze brochures 'Geef je samenwerking kleur' en 'Patrimoniumoverdracht: familiegeluk vs. Bedrijfszekerheid'. Voorts worden er opleidingen en infomomenten georganiseerd rond bedrijfsopvolging en kunnen land- en tuinbouwers bij er terecht voor het begeleiden van familiegesprekken.

– *Charlotte Cobbaert, consulent Kenniscentrum Bedrijfsopvolging Innovatiesteunpunt*

Elk werkjaar wordt afwisselend in twee provincies een opleidingsreeks rond bedrijfsopvolging opgestart. Die reeks start met een inspiratieavond waarop de volledige familie uitgenodigd wordt. We staan dan stil bij de invloed die bedrijfsopvolging heeft op iedereen binnen de familie. Vervolgens komen in de 'Oriëntatiecursus 18+' (voor de (potentiële) opvolgers) en de 'Oriëntatiecursus 50+' (voor de (potentiële) overlaters) de meer technische zaken van bedrijfsopvolging aan bod. In een gezamenlijke slotsessie gaan we dan dieper in op het samenwerken tussen twee generaties: wat moeten we allemaal afstemmen en afspreken? Dit najaar zijn de provincies Oost-Vlaanderen en Limburg aan de beurt. Uiteraard mag iedereen naar deze vorming komen, ongeacht uit welke provincie je afkomstig bent!



Charlotte Cobbaert (rechts) en haar collega Dorien Bruynseels staan klaar om al vroeg in het overnameproces overnemers en overlaters bij te staan in hun plannen.

Infosessies rond patrimonium

Wil je meer weten over het thema patrimoniumoverdracht na het lezen van dit dossier? Na het succes van de infoavonden in juni vorig jaar, organiseren we met het Kenniscentrum Bedrijfsopvolging opnieuw vijf infosessies verspreid in Vlaanderen over dit veelbesproken thema. Een eerlijke bedrijfsopvolging, de kinderen gelijk behandelen en nog een goede oude dag: hoe vind je een evenwicht en wat zijn de mogelijkheden? Kom je inspireren en informeren in Affligem (19 juni), Grobbendonk (20 juni), Diksmuide (25 juni), Maldegem (26 juni) of Sint-Truiden (27 juni). Deze info-avonden zijn gratis, maar je bent wel verplicht je in te schrijven via www.kenniscentrumbedrijfsopvolging.be. Op deze website vind je ook meer info.

Familiegesprekken

Tijdens de voorbereiding van een bedrijfsoverdracht is het belangrijk dat de neuzen van de verschillende familieleden in dezelfde richting staan. Vooraf goed bespreken hoe jullie de opvolging van het bedrijf zien, hoe je de samenwerking zal organiseren en wie welke rol inneemt, is absoluut noodzakelijk. Daarbij staat open communicatie centraal. Denk je aan bedrijfsopvolging en wil je goed voorbereid zijn op je gesprek met de boekhouder, fiscalist of bank? Zorg dan dat je eerst bovenstaande vragen op een rijtje hebt. Hierbij kan het Kenniscentrum helpen: wij begeleiden graag jullie gesprekken. Of misschien werken jullie al samen met meerdere generaties en wil je die samenwerking op punt zetten en wat afspraken vastleggen? Ook hiervoor kan je ons uitnodigen.
Kijk alvast eens op www.kenniscentrum-bedrijfsopvolging.be/samenwerken voor de brochure 'Geef je samenwerking kleur'. Tot eind 2018 is onze begeleiding niet-betalend. ■

Voor meer informatie hierover kan je Charlotte Cobbaert contacteren via tel. 016 28 60 41 of charlotte.cobbaert@innovatiesteunpunt.be.

Copyright Boerenbond