wetenschapswinkel
exemplaar

KIEZEN VOOR PERSPEKTIEVEN

Agrarische jongeren verkennen hun toekomst

René de Bruin

Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt

Wetenschapswinkel

Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie

Landbouwuniversiteit
Wageningen

rapport nr. 57

LB 6

KIEZEN VOOR PERSPEKTIEVEN

Agrarische jongeren verkennen hun toekomst

Wageningen, december 1991
René de Bruin

NAJK
Postbus 816
3500 AV Utrecht
030-730830

Het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt is de overkoepelende organisatie van agrarische jongeren in Nederland, die hun belangen behartigt en aktiviteiten op het gebied van meningsvorming en scholing ontwikkelt.

Wetenschapswinkel
Landbouwuniversiteit
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
08370-83908/84146

De Wetenschapswinkel van de Landbouwuniversiteit neemt vragen van minder draagkrachtigen in bemiddeling. Hier kunnen groepen uit de agrarische sector en groepen met problemen op het gebied van milieu- en arbeidsomstandigheden met onderzoeksvragen terecht. Zonodig laat de Wetenschapswinkel t.b.v. deze vragen onderzoek verrichten, waarbij zij dan voor organisatie en begeleiding zorgt.

Vakgroep Agrarische
Ontwikkelingssociologie
Postbus 8130
6700 EW Wageningen
08370-82075/84076

De Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie van de Landbouwuniversiteit is belast met onderwijs over en onderzoek naar ontwikkelingsprocessen in de landbouw en in rurale samenlevingen, zowel in ontwikkelingslanden als ook in geïndustrialiseerde samenlevingen.

W 15148

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF

1 INLEIDING: OVERNAME ALS KEUZEPROCES 1

1.1 Vraagstelling en werkwijze 1
1.2 Het keuzeproces 3
1.3 Portretten van agrarische jongeren 5
1.4 Een overzicht over het verslag 7

2 HET KEUZEPROCES 9

2.1 De schoolkeuze 9
2.2 Van school en dan? 12
2.3 Samenwerkingsvormen en informatie 16
2.4 Voorbereiding op de overname 20
2.5 Terugblikkend op de keuze 24

3 HET ONDERWIJS EN BEDRIJFSOPVOLGING 25

3.1 Het lesprogramma en kennis over overname 25
3.2 Brede opleidingen: de HAS en verder 30

4 OPVATTINGEN OVER LEVENSVATBAARHEID EN OVERNAMEPERSPEKTIEF 31

4.1 Het koplopermodel als uitgangspunt 31
4.2 Overheersende opvattingen in het agrarisch onderwijs 34
4.3 Andere informatiebronnen 37

5 OUDERS EN FAMILIE 45

5.1 Harmonieuze overname 45
5.2 Konflikterende overname 47
5.3 Hulp bij konflikten 53

6 DE DRIESPRONG VOORBIJ 57

6.1 De driesprong; het maken van een overnameplan 57
6.1.1 Op dezelfde voet doorgaan 58
6.1.2 Transformatie 60
6.1.3 Projekten 63
6.2 Samenvatting en konklusies 70

7 KONKLUSIES EN AANBEVELINGEN 73

GEBRUIKTE LITERATUUR

WOORD VOORAF

Het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) heeft in het najaar van 1989 de Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit benaderd met de vraag, om een onderzoek te bemiddelen. Onderzocht zou moeten worden of de keuze om een agrarisch bedrijf wel of niet over te nemen wel bewust plaatsvindt en welke factoren dit keuzeproces beïnvloeden.
De veronderstelling werd gedaan, dat het nemen van een beslissing hieromtrent steeds moeilijker wordt en daardoor vaak op een (te) laat tijdstip plaatsvindt.
Het onderzoek is na bemiddeling door de Wetenschapswinkel uitgevoerd bij de Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie in de periode van december 1990 tot oktober 1991. De kosten van het onderzoek zijn gedragen door de Wetenschapswinkel. René de Bruin heeft de uitvoering van het onderzoek voor zijn rekening genomen.

Het resultaat van zijn inspanningen ligt hier voor u. Dit rapport biedt tal van aanknopingspunten voor het NAJK om de problematiek rondom de keuze voor een toekomst binnen of buiten de landbouw bij de kop te pakken.
Gedurende het onderzoek is de voortgang regelmatig besproken in een begeleidingscommissie waarin zitting hadden:
Jos Pronk, Johan Martens, Aldert Oudman, Mieke van den Hengel, Peter Munters, allen van het NAJK, Jan Douwe van der Ploeg (LUW), René de Bruin (onderzoeker), Gerard Brinks en Marijke Dohmen, (Wetenschapswinkel Landbouwuniversiteit). De discussies over opzet, voortgang en resultaten van het onderzoek hebben steeds in een uitstekende sfeer plaatsgevonden.

Ieder die op welke wijze dan ook een bijdrage aan dit onderzoek heeft geleverd willen we hartelijk bedanken. Hierbij denken we vooral aan Dhr. P. Holleman die zorg draagde voor de illustraties en aan al degenen die middels een interview bijgedragen hebben aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had dit rapport niet tot stand kunnen komen.

Johan Martens (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt)
Jan Douwe van der Ploeg (Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie)
Marijke Dohmen (Wetenschapswinkel)

1 INLEIDING: OVERNAME ALS KEUZEPROCES

Dit verslag is het resultaat van een onderzoek dat, na bemiddeling van de Wetenschapswinkel, door onderzoekers van de Landbouwuniversiteit Wageningen uitgevoerd is in opdracht van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK). Aanleiding tot het onderzoek is de konstatering dat er steeds meer jongeren in en om de landbouw blijven hangen, zonder een duidelijk toekomstperspektief te hebben op het ouderlijk bedrijf en zonder duidelijke keuzes te maken voor een toekomst buiten het bedrijf. Dit leidt in veel gevallen tot spanningen bij de jongeren zelf en in de gezinnen. Het NAJK vindt dat er meer over gepraat en gedacht moet worden zodat agrarische jongeren doelgerichter en zelfverzekerder kunnen kiezen, voor een toekomst in dan wel buiten de landbouw. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van uiteenlopende aspekten van het keuzeproces om daarmee inzichten te krijgen in de overwegingen die jongeren maken bij de keuze om het bedrijf al dan niet over te nemen. Dit leidt tot een aantal konklusies en aanbevelingen aan jongeren, ouders en zogenaamde service-verlenende instanties, teneinde de agrarische jongeren te stimuleren tot een doelgerichte keuze en toekomstplanning[1].

1.1 Vraagstelling en werkwijze

Vraagstelling
In het onderzoek staat allereerst de inventariserende vraag *'op welke manier komen agrarische jongeren tot een keuze ten aanzien van bedrijfsovername, wat zijn hun problemen en perspektieven?'* centraal. Een belangrijk aspekt met betrekking tot het keuzeproces is echter ook het perspektief dat de opvolger heeft om na overname een levensvatbaar bedrijf op te bouwen. De manier waarop er tegen overnameperspektief aangekeken wordt is derhalve een kruciaal element in het keuzeproces. De volgende onderzoeksvraag luidt dientengevolge: *'op welke manier definiëren agrarische jongeren een levensvatbaar of perspektiefrijk bedrijf en hoe proberen ze hier in de praktijk naar toe te werken?'* Omdat de definitie van levensvatbaarheid door de jongeren direkt en indirekt beïnvloed wordt door de manier waarop er op scholen, in voorlichting, in de pers in beleid en in belangenbehartiging tegen levensvatbaarheid aangekeken wordt, wordt ook aan de vraag *'welke informatiebronnen spelen een rol in het keuzeproces van agrarische jongeren bij bedrijfsovername en welke uiteenlopende definities van levensvatbaarheid en perspektiefrijk worden door deze bronnen uitgedragen?'* uitgebreid aandacht besteed.

Werkwijze
Na een korte periode van inlezen en oriëntatie werd meegewerkt aan de studieweek van de volkshogeschool Ons Erf (Een Kijkje over de Grens). In

---

[1] De belangrijkste onderzoeksresultaten en de konklusies en aanbevelingen zijn verwerkt in de brochure "Kies voor je eigen toekomst".

deze studieweek stond het keuzeproces bij bedrijfsovername en de toekomstplanning van agrarische jongeren centraal. De deelnemers werd gevraagd een korte enquête in te vullen, op basis waarvan een eerste impressie verkregen werd van de overnameproblematiek en met name van het keuzeproces rond overname. Aan de hand van de enquêtes, waarin ook gevraagd werd naar de huidige en de ideale bedrijfsomvang etc, werd een aantal deelnemers benaderd voor uitgebreide interviews over de bedrijfsovername en het eraan voorafgaande keuzeproces.

Daarnaast werd in de Gelderse Vallei het onderzoek "Kansen voor kleinere bedrijven" uitgevoerd in opdracht van de Valleiwerkgroep van Agrarische Jongeren. Tijdens dit onderzoek werd aandacht geschonken aan de bedrijfsovername en de keuzes die hier aan vooraf gingen. Daarbij passeerden vele verschillende overnamevormen de revue. De interviews die voor dit onderzoek afgenomen zijn (23 stuks), hebben in de praktijk gediend als basisinformatie over verschillende overnamevormen en de verschillende manieren waarop bedrijven overneembaar zijn te maken. Hoewel deze interviews ook bruikbaar zijn voor het schrijven van het verslag, zijn ze vooral nuttig geweest om wegwijs te geraken in de problematiek van dit onderzoek en hebben er derhalve aan bijgedragen dat de volgende interviews beter verliepen.

Het doel van de interviews met de deelnemers aan de studieweek was in eerste instantie om een duidelijk beeld te krijgen van de problemen die potentiële opvolgers ondervinden bij bedrijfsovername en hoe ze zich op bedrijfsovername voorbereiden. Er werd geprobeerd jongeren te benaderen die zich in verschillende situaties bevinden, om een goed beeld te krijgen van de verscheidenheid in de problematiek. Via hen werden vervolgens namen en adressen verzameld van jongeren die zich in soortgelijke of totaal andere situaties bevinden. Het ging er hierbij niet om een representatief beeld van de problematiek te verkrijgen. Het belangrijkste doel was om zoveel mogelijk de verscheidenheid in problematiek te belichten.

Na verloop van tijd bleek dat er vooral potentiële bedrijfsopvolgers in de rundveehouderij geïnterviewd werden. Daarom is aktief op zoek gegaan naar opvolgers in andere sektoren (akkerbouw, intensieve veehouderij). In totaal zijn er 12 potentiële opvolgers (waarvan 4 vrouwen) geïnterviewd, in verschillende fases van het overnameproces. Deze opvolgsters werden bewust geselekteerd omdat al vroeg de indruk ontstond dat vrouwelijke opvolgers bewuster kiezen voor bedrijfsovername dan mannelijke opvolgers. Deze indruk werd tijdens de interviews bevestigd, maar het werd daarbij ook duidelijk dat bedrijfsovername van dochters een eigen problematiek kent. (Hierover meer in hoofdstuk 2 en 5).

Om de problematiek en het keuzeproces van meerdere kanten te belichten is er een aantal interviews afgenomen met agrarische jongeren die besloten hebben om van bedrijfsopvolging af te zien, en werden jonge boeren benaderd die kort geleden een bedrijf overgenomen hebben. Bij de "niet opvolgers" werd voornamelijk ingegaan op het keuzeproces en de overwegingen

om het bedrijf niet over te nemen. Bij de interviews met jonge boeren die wel een bedrijf over genomen hebben, werd vooral ingegaan op de manier waarop dit in zijn werk is gegaan, de keuzes die er gemaakt zijn, de informatie die ingewonnen werd etc. Zowel bij de "jonge bedrijfshoofden" als de "niet opvolgers" werd gepoogd om een zo groot mogelijke spreiding aan te brengen over de verschillende sektoren. Dit had tot gevolg dat er automatisch ook een grote spreiding over het land ontstond. Uiteindelijk werden er 7 "niet opvolgers" geïnterviewd en 6 "jonge bedrijfshoofden". Dat maakt een totaal van 25 interviews met agrarische jongeren specifiek voor dit onderzoek. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van de interviews in de Gelderse Vallei en van eerder onderzoeksmateriaal.

Om het beeld omtrent de overnameproblematiek, het keuzeproces en de perspektieven voor overname kompleter te maken, werd een aantal gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het omringende circuit waaruit de jongeren kunnen putten voor informatie en adviezen. Het betreft hier gesprekken met vertegenwoordigers van de SEV (3x) DLV (2x) boekhoudburo's (2x) en van het agrarisch onderwijs en de organisatie van kursussen (2x).

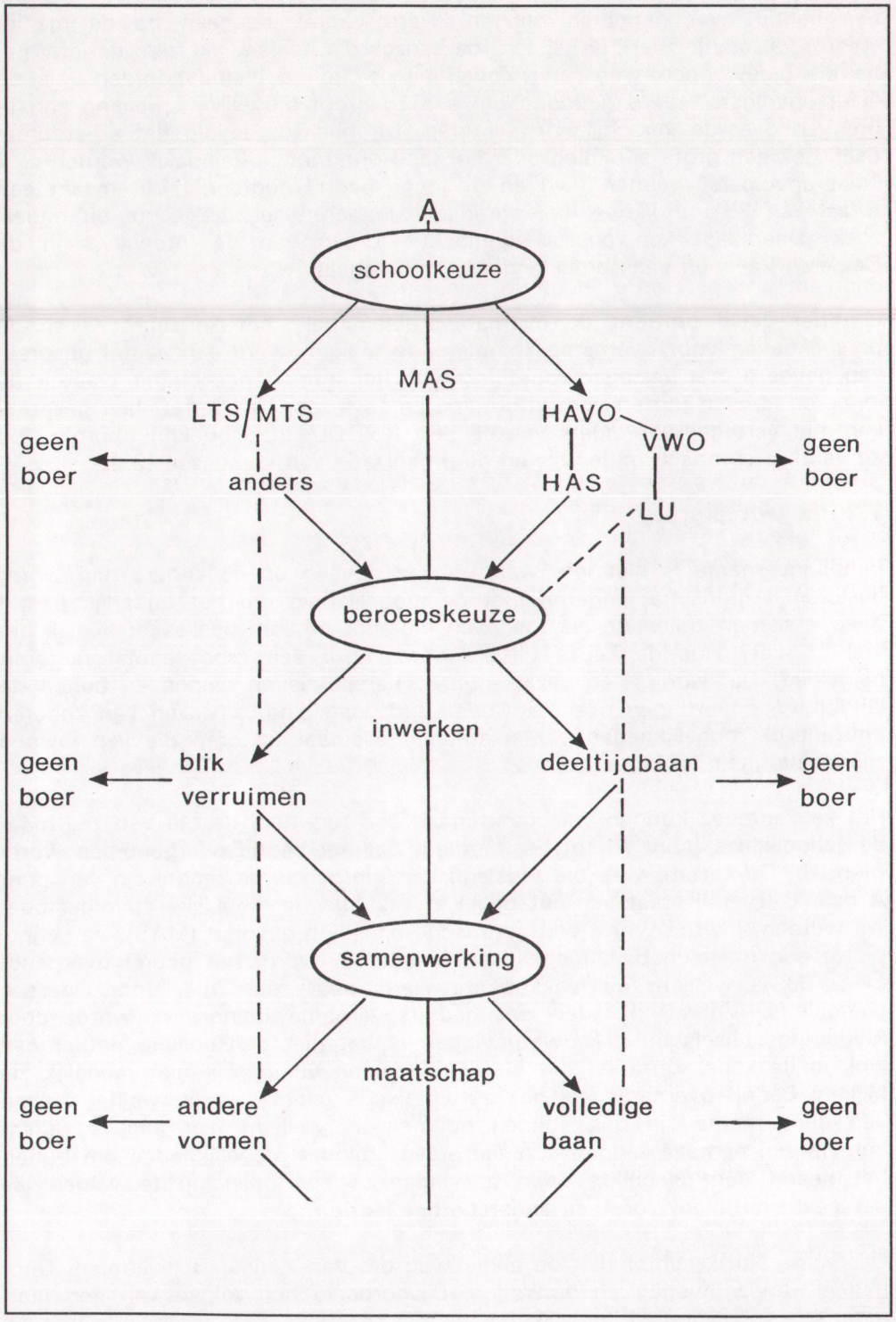
1.2 Het keuzeproces

Bedrijfsovername is niet iets waartoe van de één op de andere dag wordt besloten. Agrarische jongeren met de mogelijkheid om het ouderlijk bedrijf over te nemen zullen op een gegeven moment moeten beslissen; doe ik het wel of niet? Hoe de keuze uitvalt wordt door een groot aantal faktoren beïnvloed. De bedrijfs- en gezinssituatie, perspektieven binnen en buiten de landbouw, opvattingen over het "boer zijn", opleiding, adviezen van anderen omtrent de mogelijkheden van overname, allemaal faktoren die van invloed zijn op de uiteindelijke keuze.

Het keuzeproces kunnen we opvatten als een reis door de tijd van zeg maar de schoolkeuze (punt A) tot het moment dat het bedrijf overgenomen wordt (punt B). De kortste weg die afgelegd kan worden is de rechte lijn van punt A naar B. Hierbij staat van het begin af vast dat de mogelijke opvolger boer wil worden, hiertoe wordt een agrarische opleiding gevolgd (MAS), na school wordt een maatschap aangegaan en uiteindelijk wordt het bedrijf overgenomen. Dit is wellicht de makkelijkste weg, maar zeker niet voor iedereen weggelegd. Vooral in tijden dat bedrijfsovername bemoeilijkt wordt door kwoteringsstelsels en milieuwetgevingen is het niet denkbeeldig dat er een kink in de kabel komt en dat bedrijfsovername uiteindelijk niet mogelijk zal blijken. Bedrijfsovername via de "automatische piloot", zoals we het volgen van deze rechte lijn ook kunnen noemen, is wellicht niet aan te raden, immers zijn er naar verloop van tijd steeds minder mogelijkheden om buiten het bedrijf een geschikte baan te vinden of een opleiding te volgen die perspektieven biedt voor een andersoortige karrière.

De rechte lijn is echter niet de enige weg om van A naar B te komen. Door middel van zij wegen en omwegen, bijvoorbeeld het volgen van een niet-agrarische opleiding of (tijdelijke) banen buitenshuis, kan er uiteindelijk toch

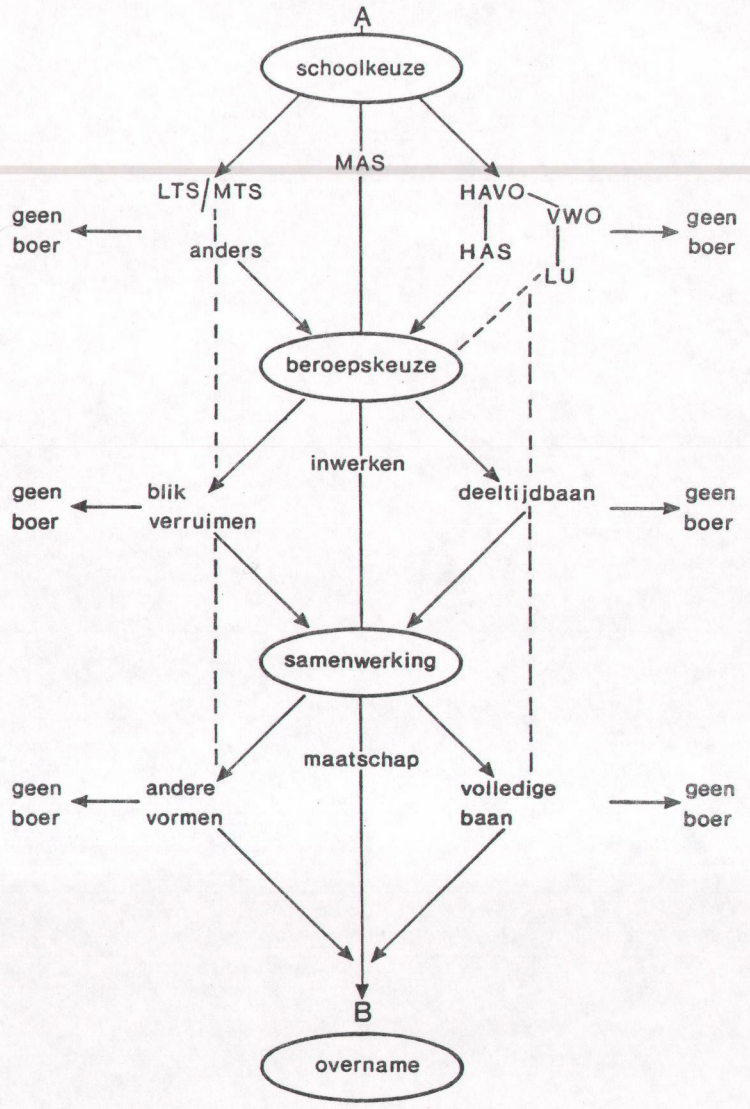
Figuur 1.1: Het keuzeproces; een reis door de tijd



ERRATUM

Tijdens de afwerking van dit verslag is er een fout gemaakt bij de lay-out van Figuur 1.1 (pag. 4). Volledigheidshalve daarom hier de korrekte weergave van de afbeelding.

Figuur 1.1: Het keuzeproces; een reis door de tijd



gekozen worden voor bedrijfsovername. Overname kan dan alsnog gerealiseerd worden. Elk keuzemoment is daarbij feitelijk een twee- of driesprong waarbij het mogelijk is om er voor te kiezen om een toekomst buiten het bedrijf te zoeken, ofwel om toch het bedrijf over te nemen. Ook kan er bewust gekozen worden voor een omweg, bijvoorbeeld door ervaring op te doen in andere werkzaamheden of door middel van een brede opleiding de toekomstkansen te vergroten indien bedrijfsovername niet mogelijk blijkt. Daarbij moet opgemerkt worden dat het zeker niet het geval is dat een gemaakte keuze de rest van het overnameproces volledig bepaalt: een keuze voor bedrijfsovername in een vroeg stadium kan heel goed betekenen dat er uiteindelijk besloten wordt het bedrijf toch niet over te nemen. Ook kunnen jongeren, die in eerste instantie gekozen hebben voor een andersoortige karrière via een omweg weer terug komen op de lijn van overname. In figuur 1.1 wordt het een en ander verduidelijkt aan de hand van de "keuzeboom".

1.3 Portretten van agrarische jongeren

Tijdens de interviews bleek dat er een aantal betekenisvolle verschillen zijn waar te nemen in de manier waarop het keuzeproces met betrekking tot bedrijfsovername verloopt. Een van de duidelijkste punten waarop uiteenlopende overnamesituaties van elkaar te onderscheiden zijn, is de mate waarin er doelbewust en weloverwogen dan wel uit automatisme keuzes gemaakt worden. Aan de hand van een aantal portretten van jongeren willen we laten zien hoe keuzeprocessen mogelijkerwijs kan verlopen. Hiermee pretenderen we niet alle overnames te beslaan die we in de weerbarstige praktijk tegen zijn gekomen. De portretten vormen een hulpmiddel om overname als keuzeproces te analyseren.

Portret 1: **Boer of boerin**

"Ik zou graag het bedrijf van mijn ouders over nemen, gezien de resultaten is dat ook goed mogelijk. Mijn ouders vinden dat echter maar niets voor een meisje. Ik heb heel bewust voor de MAS gekozen om me voor te bereiden op overname, al waren mijn ouders daar op tegen. Ik vind het heerlijk om tussen de koeien te zitten, mijn broer toont maar weinig interesse. Toch willen mijn ouders dat hij het bedrijf over neemt. Ze vinden dat ik nog verder moet studeren en dan met een boerenzoon moet trouwen. Dan ben je ook boerin zeggen ze, maar voor mij is dat iets wezenlijk anders. Wat mij het meest tegenstaat is dat mijn ouders me geen duidelijkheid geven, ze zeggen geen nee en geen ja. Als ik duidelijkheid heb, dan weet ik waar ik me op voor moet bereiden."

Portret 2: **Meer dan boeren alleen**

"Er is meer dan alleen boeren alleen. Ik probeer voor mezelf een duidelijke afweging te maken of ik een toekomst in de landbouw prefereer boven andere beroepsmogelijkheden. Bedrijfsovername is geen vanzelfsprekendheid. Aan een goede opleiding hecht ik veel belang. Werkervaring buiten het

ouderlijk bedrijf vindt ik belangrijk, ik wil verder kijken dan het eigen erf. De kennis en werkervaring die ik daarmee opdoe vergroten mijn kansen op andere beroepsmogelijkheden. De landbouw blijft echter trekken en als het enigszins mogelijk is zou ik toch graag het bedrijf overnemen. Er zijn daartoe meer mogelijkheden dan alleen bedrijfsuitbreiding, bedrijfsomvang zegt lang niet alles. Als opvolger moet je zelf aktief op zoek gaan naar alternatieven. Eventueel zou je het bedrijf ook nog in de vorm van een deeltijdbedrijf kunnen overnemen. Juist door de eerder opgedane werkervaring is dat een reële mogelijkheid."

Portret 3: **Voorbestemd**

"Bedrijfsovername is voor mij altijd vanzelfsprekend geweest, ik wist van jongs af aan dat ik boer wilde worden, ik ben zeg maar *erfelijk belast*. Niet alleen ikzelf, maar ook mijn direkte omgeving (ouders, familie, vrienden,) gaat er vanuit dat ik het bedrijf overneem. Dat betekende ook dat ik uit een soort automatisme naar de LAS/MAS ben gegaan. Aan mijn schoolperiode heb ik weinig plezier beleeft en ik ben daarom al snel op het ouderlijk bedrijf gaan werken. Om eerst nog eens ergens anders mijn licht op te steken, vond ik onnodig. Het zijn misschien moeilijke tijden voor opvolgers om een bedrijf over te nemen, maar overname is altijd al moeilijk geweest. Ik zie de toekomst niet al te somber in, al zal er veel van het beleid afhangen."

Portret 4: **Uit de landbouw gerold**

"Ik heb lange tijd gedacht dat ik boer wilde worden. Mijn opleiding was daar ook helemaal opgericht. Na afloop van mijn schoolperiode ben ik daarom thuis aan de slag gegaan. Dat bleek na verloop van tijd toch anders uit te pakken dan dat ik me had voorgesteld. Ik ben toen min of meer noodgedwongen op zoek gegaan naar alternatieven buiten het bedrijf. Er is eigenlijk nooit duidelijk over gesproken of ik nu wel of niet het bedrijf zou overnemen, maar bedrijfsovername zit er inmiddels niet meer in. Je zou kunnen zeggen dat ik *uit de landbouw ben gerold* zonder zelf een duidelijke keuze gemaakt te hebben."

Portret 5: **Niet als boer geboren**

"Al op de middelbare school werd het me steeds duidelijker dat overname er niet in zat. Ik ben daarom na mijn schoolperiode direkt op zoek gegaan naar een baan buiten het bedrijf. Boer worden is leuk, maar ik ben niet als boer geboren, het moet allemaal wel mogelijk zijn. Voor mijn ouders is het niet gemakkelijk om afstand te doen van het bedrijf maar ik zie geen perspektieven om er een volwaardig bedrijf van te maken, daarvoor ontbreekt het aan mogelijkheden. Ik zou het eventueel nog in de vorm van een deeltijdbedrijf kunnen overnemen, maar eigenlijk zie ik daar niet zo veel in. Met mijn huidige baan kan ik prima uit de voeten, ik denk dat ik me daar beter op kan koncentreren."

1.4 Een overzicht over het verslag

In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid ingegaan op bedrijfsovername als keuzeproces en wordt aan de hand van de interviews beschreven wat de belangrijkste aspekten zijn van het keuzeproces, wie er op van invloed zijn, waardoor wordt de keuze al dan niet bepaald en dergelijke. Het zal blijken dat het agrarisch onderwijs wel een belangrijke rol speelt in de (menings-)vorming van de jongeren. Toch bleek tijdens de interviews dat er veel kritiek is van de jongeren op het genoten onderwijs, met name op de manier waarop bedrijfsopvolging aan de orde komt. Hier wordt in hoofdstuk 3 nader op ingegaan.
Het keuzeproces en het proces van bedrijfsopvolging wordt voor een belangrijk deel bepaald door opvattingen van ouders en opvolgers en door hun onderlinge relatie.
In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid ingegaan op opvattingen omtrent de levensvatbaarheid van agrarische bedrijven en de perspektieven voor overname. Het betreft hier niet alleen de opvattingen van de opvolgers zelf, maar vooral ook de opvattingen die heersen bij de instanties en instituties die een rol spelen bij de meningsvorming van de jongeren. Het zal blijken dat met name in het agrarisch onderwijs rigide opvattingen bestaan over "mooie" en derhalve levensvatbare bedrijven. Een belangrijk deel van de in het onderwijs gepresenteerde modellen wordt door de jongeren overgenomen. Anderzijds is er bij een deel van de jongeren stevige kritiek op de inhoud van het onderwijs. Hetzelfde geldt, zij het in mindere mate, voor de voorlichtingsdiensten. Hoewel de voorlichters veelal een meer genuanceerde kijk op "levensvatbaarheid" hebben, ontbreekt het hen aan de juiste instrumenten om de opvolgers en hun ouders te helpen om het bedrijf levensvatbaar te maken.

In hoofdstuk 5 staan de relatie tussen ouders en kinderen en hun onderlinge samenwerking centraal. Er worden twee situaties geschetst, *harmonieuze overname* en *konflikterende overname*. In de eerst genoemde situatie verloopt de onderlinge samenwerking tussen ouders en opvolger naar ieders tevredenheid en wordt er samen gewerkt aan het "overneembaar" maken van het bedrijf. In de tweede situatie bestaat er onenigheid tussen ouders en opvolgers over het feit of het bedrijf al dan niet overgenomen moet worden, over de vorm waarin -in het geval van overname- de samenwerking gegoten moet worden, en over de te volgen koers in bedrijfsvoering en -ontwikkeling. Vooral in het tweede model komt het vaak voor dat ouders en opvolgers aanzienlijke meningsverschillen hebben over de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf. Dit wordt mede veroorzaakt door verschillen in achtergrond en gevolgde opleidingen. Teneinde een betere samenwerking te bereiken om het bedrijf "overneembaar" te maken, wordt er voor gepleit dat de opvolgers meer inzichten verwerven in de sterke kanten van het bestaande bedrijf en dat de ouders meer begrip krijgen voor de opvattingen van de jongeren. Een belangrijke taak hierbij is weggelegd voor het agrarisch onderwijs en de voorlichting die meer aandacht zouden moeten besteden aan diversiteit in de landbouw en aan uiteenlopende ontwikkelingspatronen.

In hoofdstuk 6 wordt uitgegaan van een driesprong waarvoor de jongeren staan als ze besluiten het bedrijf over te nemen. Opvolgers en ouders moeten

een duidelijke lijn uitstippelen om het bedrijf "overneembaar" te maken. Hiertoe staan hen drie alternatieven ter beschikking: 1) voortboeren op dezelfde voet als de ouders het deden, waarbij overname wellicht mogelijk gemaakt wordt door tijdelijk in deeltijd te boeren; 2) de bedrijfsomvang dusdanig uitbreiden en/of het bedrijf specialiseren op één tak, zodat er geboerd kan worden volgens de in het beleid, voorlichting en in het onderwijs gepresenteerde normen (het koplopermodel); 3) nieuwe wegen in slaan en door middel van alternatieve produktiewijzen, tweede takken en dergelijke overname mogelijk maken en een levensvatbaar bedrijf opbouwen. Voor elk van deze drie opties is wat te zeggen. In dit hoofdstuk worden de drie alternatieven uitgebreid besproken en wordt aandacht besteed aan de manier waarop het overneembaar maken van het bedrijf in de praktijk verlopen is, er wordt ingegaan op de motieven en opvattingen waarop de keuze voor een bepaalde optie gebaseerd is en er wordt aandacht besteed aan de opvattingen van voorlichters en andere informanten over de gevolgde koers. Daarbij wordt steeds gereflekteerd aan het keuzeproces: in welke mate wordt het keuzeproces beïnvloed door de mogelijkheden en beperkingen bij het overneembaar maken van het bedrijf.

Hoofdstuk 7 tenslotte is een weergave van de belangrijkste punten uit het verslag. In dit hoofdstuk worden naast de konklusies een aantal aanbevelingen gepresenteerd.

2 HET KEUZEPROCES

Aan iedere bedrijfsovername gaat een proces vooraf waarin informatie ingewonnen wordt en waarin afwegingen gemaakt worden tussen verschillende alternatieven. Dit keuzeproces kan kort zijn, maar kan ook heel bewust en langdurig verlopen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop het keuzeproces verloopt en op welke manier er uiteindelijk een keuze met betrekking tot het al dan niet overnemen van het bedrijf gemaakt wordt. In de Inleiding werd al opgemerkt dat deze keuze meer of minder bewust plaats kan vinden. Dit is zeker waar, al wijst het maar op een deel van het gehele overnameproces. Feitelijk is het proces een aaneensluiting van afwegingen en keuzes die genomen moeten worden. Dit begint voor de agrarische jongeren al bij de schoolkeuze. In dit hoofdstuk willen we de verschillende stappen die genomen moeten worden in het keuzeproces afzonderlijk beschrijven, vanuit het perspektief van de jongeren. In latere hoofdstukken komen we uitgebreid terug op de rol van voorlichtingsdiensten en het agrarisch onderwijs.

2.1 De schoolkeuze

Voor de meeste agrarische jongeren is het vanzelfsprekend een agrarische opleiding te volgen. Na de lagere school is vaak al gebleken of er interesse bestaat in het bedrijf, het vee of de machines. Wanneer dit het geval is wordt er in de meeste gevallen voor gekozen om een agrarische opleiding te volgen, bestaande uit de LAS of, evt. via de MAVO, de MAS. Wanneer deze keuze gemaakt moet worden is er van bedrijfsovername nog geen sprake, de keuze voor een agrarische opleiding komt meer voort uit interesse en heeft mede tot doel de mogelijkheid van bedrijfsovername in de toekomst open te houden.

In sommige gevallen is het echter al duidelijk dat de jongere het bedrijf over wil nemen, zonder dat hier een bewuste afweging aan vooraf gegaan is:

> Ik ben naar de MLS gegaan om me voor te bereiden op overname. Ik kwam van de MAVO en heb er voor gekozen om in de landbouw verder te gaan. Maar dat was wel iets wat voor de hand lag, het was heel gewoon dat ik het bedrijf over zou nemen, daar werd niet aan getwijfeld.

Het lijkt of de agrarische jongeren in dergelijke gevallen *voorbestemd* zijn om het bedrijf over te nemen en daar wordt de schoolkeuze ook op afgestemd. Het volgende citaat maakt duidelijk dat de rol van de ouders bij de keuze voor een agrarische opleiding niet weg te cijferen is:

> In mijn jeugd was het wel een soort automatisme, het werd van me verwacht dat ik de kalveren in zou gaan en dat mijn broer de varkens. Daarom werd er door mijn ouders op aangedrongen om toch vooral naar de MAS te gaan.

Andere jongeren kiezen wel doelbewust voor de MAS om zich op de overname voor te bereiden. Een akkerbouwer licht zijn keuze toe:

> Ik ben naar de MAS gegaan omdat ik altijd al het idee had om het bedrijf over te nemen. Ik heb de MAS gedaan om op het bedrijf te komen, ik had net zo makkelijk HAS kunnen doen met mijn HAVO achtergrond. Maar op de MAS wordt je meer specifiek voorbereid op de praktijk.

Een boerendochter die doelbewust naar de MAS is gegaan om zich voor te bereiden op overname, vertelt uit ervaring over de gemiddelde klasgenoot:

> Na de MAVO ben ik bewust naar de MAS gegaan om me voor te bereiden op overname. Daar heb ik wel voor moeten knokken, want mijn ouders zagen dat helemaal niet zitten. Ik wilde ontzettend veel leren, maar dan kom je met een hoop boerenjongens in aanraking die door pa naar de MAS zijn gestuurd, maar er eigenlijk helemaal geen zin in hebben. Dat was wel eens frustrerend.

Uit een aantal gesprekken met vrouwelijke (potentiële) opvolgers blijkt dat bij hen de vanzelfsprekendheid van bedrijfsovername ontbreekt en dat er al in een vroeg stadium bewuste keuzes gemaakt (moeten) worden, die zij vaak tegenover de buitenwereld en tegenover ouders en familie moeten verdedigen.

De keuze voor de MAS heeft echter niet alleen betrekking op een voorbereiding op de bedrijfsovername. Interesse in de agrarische sektor als geheel is ook een reden om te kiezen voor de MAS. Dat het volgen van de MAS de interesse voor bedrijfsovername sterk aan kan wakkeren is echter een niet te verwaarlozen faktor. Dit komt niet zo zeer door de gepresenteerde materie, maar vooral door de omgang met andere kandidaat-opvolgers:

> Toen ik naar de MAS ging had ik meer het idee om voorlichter of iets dergelijks te worden. Op de MAS zaten echter alleen maar jongens die boer wilden worden, daarom leek het me toen veel logischer om ook boer te worden. Zodoende ben ik toen ook naar Horst gegaan.

In een aantal gevallen wordt reeds vroegtijdig besloten een andersoortige opleiding te volgen. Deze keuze valt wanneer er werkelijk geen interesse in het bedrijf en het boer zijn is, of wanneer besloten wordt dat een bredere oriëntatie de perspektieven en keuzemogelijkheden in de toekomst vergroot. Vaak spelen ouders hier een doorslaggevende rol in, zoals blijkt uit het onderstaande citaat:

> Waarom ik niet naar de MAS ben gegaan? Het standpunt hier thuis was altijd "wat je kunt, dat moet je doen", daarom ben ik direkt naar het VWO gegaan.

Als blijkt dat de jongere de kapaciteiten heeft om naar de HAVO of het VWO te gaan, dan wordt er sterk op aangedrongen deze mogelijkheid te benutten. De jongeren krijgen dan veelal het advies mee: *je kunt altijd nog boer worden*. Dat dit tot uitgebreide omzwervingen en uitgestelde keuzes kan leiden, blijkt uit de levensloop van een van de geïnterviewde opvolgers:

> Ik ben nu 32 jaar. In '85 ben ik afgestudeerd aan de LH, daar heb ik 9 jaar over gedaan, dat kon toen nog. Daarvoor heb ik gewoon VWO gedaan. Bedrijfsovername was altijd al de bedoeling, al voor ik naar de LH toe ging. De

> LH is natuurlijk niet de meest geschikte opleiding om boer te worden, maar mijn vader was 56 toen ik er naartoe ging. Als ik een korte opleiding had gedaan, zeg 4 jaar, dan hadden we hier nog 5 jaar samen op het bedrijf moeten boeren, daarvoor was toen al niet veel ruimte. De keuze voor de LH werd makkelijk gemaakt omdat er op de HAS, waar ik eigenlijk naartoe wilde, geen plaats was. Omdat ik VWO had werd ik geweigerd op de HAS. De keus voor de LH werd toen wel makkelijk.

Uit de vele uitgebreide gesprekken met de jongeren is duidelijk geworden dat een brede oriëntatie tijdens de schoolperiode een positieve werking heeft op het keuzeproces. In de gevallen dat de jongere uit automatisme naar de MAS gaat er van uit gaande dat boer worden de enige mogelijkheid is, wordt er nauwelijks een doelbewuste keuze gemaakt. Het ontwikkelen van uiteenlopende alternatieven heeft een positief effekt op het keuzeproces. Wat dat betreft is de motivatie om eerst de blik te verleggen dus zeker lovenswaardig: het verbreedt de keuzemogelijkheden en daarmee wordt een keuzeproces gestimuleerd. In een aantal gevallen wordt er door de potentiële opvolger bewust voor gekozen om zoveel mogelijk alternatieven open te houden door extra opleidingen te volgen:

> Ik ben nu bezig met de avond HEAO. Met deze opleiding kan ik alle kanten nog op, dan heb ik altijd nog mogelijkheden om een andere baan te zoeken, wellicht in deeltijd.

Een collega voegt er aan toe:

> Omdat ik andere alternatieven heb, wordt de keuze voor overname eigenlijk makkelijker. Als het niet zou lukken, dan heb ik tenminste altijd nog iets om op terug te vallen, je bent niet alleen afhankelijk van het bedrijf.

De motivatie van ouders om hun kinderen een brede opleiding te laten genieten mag gezien het bovenstaande positief genoemd worden: het stimuleert immers een doelbewuste keuze en daarbij biedt het meer perspektieven buiten het bedrijf. In een aantal gevallen wordt het argument echter gebruikt om de potentiële opvolgers te bewegen van overname af te zien, of in ieder geval een duidelijke uitspraak over overname vooralsnog uit te stellen. Dit betreft voornamelijk situaties waarin boerendochters het ouderlijk bedrijf over willen nemen. De ouders zijn dan vaak geneigd een agrarische opleiding sterk af te raden. Ook wanneer er geen andere opvolgingskandidaten zijn, wordt er aangedrongen op een brede oriëntatie:

> Toen ik van de MLS kwam, wilde ik eigenlijk op het bedrijf gaan werken. Mijn ouders hebben er toen nog op aangedrongen dat ik eerst maar naar de HLS zou gaan. Maar ik weet nog steeds niet of ik het bedrijf over kan nemen, zolang die onzekerheid nog bestaat rommel ik maar wat aan op de HLS.

Later komen we uitgebreid terug op de relatie tussen ouders en de mogelijk opvolgende dochters.

Vooruitlopend op de konklusies van dit hoofdstuk, kunnen we hier al stellen dat het keuzeproces bewuster verloopt naarmate de schoolkeuze meer

alternatieven open laat. Met een brede algemene opleiding moeten er bewust keuzes gemaakt worden welke wegen in de toekomst te bewandelen. Een opleiding gericht op de landbouw en meer specifiek nog op het boerenbedrijf zelf (de MAS met name), stimuleert het maken van een keuze niet, de jongeren rollen in, of uit het bedrijf. In het onderstaande zullen we beschrijven hoe dit in zijn werk kan gaan.

2.2 Van school en dan?

Na de schooltijd staat een volgend kruciaal keuzemoment te wachten: wat te doen? De potentiële bedrijfsopvolgers zijn hier in een aantal groepen onder te verdelen. Allereerst zijn er de jongeren die direkt nadat ze van school afkomen op het ouderlijk bedrijf gaan werken. Dit kan voortkomen uit een rotsvaste overtuiging dat de opvolging de enige mogelijke keuze is, of uit een meer noodgedwongen situatie, bijvoorbeeld wanneer er een arbeidstekort op het bedrijf is.

De keuze die gemaakt wordt op het moment dat de school verlaten wordt, hangt sterk samen met de opvattingen van de jongeren over "het boer zijn". Een van onze gesprekspartners vat de verschillende visies in zijn eigen woorden samen:

> De opvattingen over het boer zijn bij jonge boeren zijn in drie groepen onder te verdelen. Ten eerste heb je de groep die per sé boer wil worden; er is een groep die zegt: "alleen als het kan" en de derde groep zegt: "omdat ik niets anders kan".

Het moge duidelijk zijn dat de eerste en de derde groep zich sterk op het bedrijf oriënteren, terwijl de tweede groep meer bereid is om alternatieven open te laten en de blik te verleggen.

De volgende boerenzoon die direkt op het ouderlijk bedrijf is gaan werken, behoort meer tot de eerste groep. De keuze om direkt op het eigen bedrijf te werken werd eigenlijk zonder afweging gemaakt; voor hem staat het vast dat hij het bedrijf over wil nemen:

> Toen ik van de MAS kwam, ben ik direkt op het ouderlijk bedrijf gaan werken, voor mij was er eigenlijk nooit echt sprake van een keuze, ik was altijd achter bezig en heb nooit een bewuste keuze gemaakt.

Dit citaat is niet representatief voor de agrarische jongeren die net van school komen, maar het is zeker ook geen uitzondering. Een groot aantal jongeren, vooral zij die een 100% agrarische opleiding hebben, maakt niet werkelijk een keuze om op het bedrijf te werken. Het kome zoals het komt, het is een vanzelfsprekendheid waar ze moeilijk vanaf kunnen wijken.

Wanneer de jongeren van school direkt op het bedrijf gaan werken, dan is het proces van bedrijfsovername vaak moeilijk terug te draaien, zo blijkt uit het relaas van een van hen die uit school op het akkerbouwbedrijf van zijn ouders is gaan werken:

Kijk bij ons in het dorp is het zo dat je boer bent zodra je van de MAS af thuis komt te werken; dan ben je de gedoodverfde boer. En dat ben ik eigenlijk nog steeds, al werk ik al jaren niet meer op het bedrijf. Op mijn werk wordt er nog regelmatig naar gevraagd of ik het bedrijf overneem, en ook aan mijn vader wordt het gevraagd. Je hebt een soort stempel op je kop en dat blijft zo. Daar wil ik niets ten nadele van zeggen, het is nu eenmaal zo gegroeid en dat zal altijd wel zo blijven.

Met name door jongeren die de keuze hebben gemaakt om het bedrijf niet over te nemen wordt *de stempel* als zodanig ervaren. Tegenover familieleden en de direkte omgeving moeten zij zich als het ware steeds weer verantwoorden voor hun keuze. Een van deze jongeren merkt dan ook op:

De keuze om het niet te doen is moeilijker dan de keuze om het bedrijf wel over te nemen.

De keuze een toekomst buiten het bedrijf te zoeken wordt des te moeilijker naarmate er meer naar overname toegewerkt wordt. Vooral in de gevallen dat de ouders, zonder overleg met de mogelijke opvolger, investeringen doen of gedaan hebben om bedrijfsovername mogelijk te maken, is het voor de jongere moeilijk om voor een andersoortige toekomst te kiezen.

De problemen die jongeren kunnen hebben bij het kiezen voor een toekomst buiten het bedrijf worden als het ware versterkt door de algemeen heersende opvattingen in de agrarische sektor: boer worden wordt veelal als ideaal gezien. Dit idee, dat de jongeren zelf ook vaak uitdragen, wordt mede in stand gehouden doordat er binnen organisaties en ook binnen bijvoorbeeld de AJK's nauwelijks aandacht besteed wordt aan mogelijkheden die er naast het eigen bedrijf bestaan.

Door omstandigheden genoodzaakt

Een feit waar door de buitenwereld nauwelijks rekening mee gehouden wordt is dat een groot aantal jongeren door omstandigheden genoodzaakt is om op het bedrijf te gaan werken. Een voorbeeld:

Ik heb er wel over gedacht om een baan buiten de landbouw te zoeken. Op de MAS wilde ik stage gaan lopen op de RABO-bank. Op het moment dat ik daar zo'n beetje aan zou beginnen kreeg mijn vader een hartaanval. Ik werd voor de keus gesteld of buitenshuis te gaan werken, wat zou betekenen dat het bedrijf verkocht zou moeten worden, of thuis te gaan melken om daarmee de kans van overname open te houden. Ik heb dus voor het laatste gekozen.

Een jonge boer die onlangs het ouderlijk bedrijf overgenomen heeft, maar op een gelijke manier in het bedrijf gerold is, ervaart de gang van zaken als een nadeel:

Toen ik op de LAS zat heeft mijn vader een hartinfarct gekregen, toen molk ik altijd al. Tijdens het leerlingwezen heb ik dan ook op het eigen bedrijf gewerkt, dat was eigenlijk niet de bedoeling, maar het kon moeilijk anders, dat was door

omstandigheden zo bepaald. Ik heb nooit anders dan thuis gewerkt. Ik voel het wel als een gemis dat ik nooit iets anders gezien heb, iedereen doet het toch net weer iets anders en werken bij een andere boer is al een ervaring op zich. En dan niet te spreken van die jongens die in Canada zijn geweest, dat heb ik nooit mee kunnen maken.

Door veel jongeren wordt de ervaring die opgedaan wordt door te werken op andere bedrijven of in andere sektoren als zeer belangrijk en waardevol beschouwd. Een toekomstige bedrijfsopvolger op een melkveebedrijf, vertelt over zijn loopbaan:

Toen ik uit dienst kwam ben ik begonnen met een inseminatorenkursus. Toen ik die kursus gedaan had, ben ik eerst ongeveer een jaar tijdelijk aan het werk geweest bij verschillende werkgevers. Daarna heb ik drie zomers lang bij het FRS als inseminator gewerkt en tenslotte nog een jaar bij een partikuliere KI. Tussentijds heb ik ook nog bij de bedrijfshulp gewerkt. Ik was eerst helemaal niet van plan om het bedrijf over te nemen, maar ik merkte dat het werk bij de KI me steeds minder beviel en je kunt ook niet de rest van je leven bij de bedrijfsverzorging blijven. Toen ik een tijdje verkering had en het bleek dat zij het wel zou zien zitten om samen een bedrijf te voeren, hebben we besloten om het bedrijf over te nemen.

En over het maken van een keuze vervolgt hij:

Veel van mijn vrienden gingen er vanuit dat ik boer zou worden, dat komt ook door de opleiding die je kiest. Net zoals het voor hun vanzelfsprekend was om boer te worden, dachten ze dat het voor mij ook zo zou zijn. Voor mij gold dat echter niet: als je een bedrijf over neemt zit je er toch voor de rest van je leven aan vast. Ik ben daarom blij dat ik ook andere dingen gedaan heb en het werken bij de KI heeft me wat dat betreft altijd al getrokken, daar liep ik al stage toen ik nog op de LLS zat. Ik heb altijd vooral naar dingen buiten het bedrijf gekeken, maar als de tijd rijp is dan moet je een keer een keuze maken, *dan moet je de knoop doorhakken* en ik denk dat je dan ook volledig achter je keuze moet gaan staan.

De jongeren die na de schooltijd *over het bedrijf heen gekeken hebben*, door buiten het eigen bedrijf te werken of door aanvullende opleidingen te volgen, blijken bewuster een keuze te kunnen maken; ze kunnen de voors en tegens van het eigen bedrijf afwegen tegenover andere bedrijven, ze kunnen een keuze maken tussen werken op het bedrijf, of een andere baan, in de landbouw of andere sektoren.

Hierbij moet opgemerkt worden dat de keuze voor een baan buitenshuis niet altijd vrijwillig plaatsvindt. In een aantal gevallen is het bedrijf te klein om een inkomen te verwerven voor ouders en opvolgers. In andere gevallen wordt een baan buitenshuis gezocht vanwege het feit dat er meerdere opvolgers op het bedrijf zijn. De ervaring die hierbij opgedaan wordt, wordt achteraf vrijwel altijd als zeer positief gewaardeerd en draagt bij tot een doelbewuste keuze.
Het gevolg van een baan buiten het bedrijf kan ook zijn dat van een geplande bedrijfsovername afgezien wordt. Uit het volgende citaat wordt dit duidelijk:

Na de MAS ben ik naar Horst gegaan in de veronderstelling dat ik boer zou worden. In die tijd ben ik voor 4 dagen per week bij een boer hier in de buurt gaan werken, ik ben er toen achter gekomen dat ik helemaal geen boer wil worden, ik kan niet tegen de stilte en de dagen duren me veel te lang. Ik had nooit een duidelijke keuze gemaakt, maar toen ik bij die boer werkte sloeg de mening over. Ik vraag me wel af hoe het geweest zou zijn als ik toen al op het ouderlijk bedrijf was gaan werken, in maatschap bijvoorbeeld. Ik moet er niet aan denken dat ik 40 jaar lang iedere dag de 58 meter die het voerpad lang is op en neer zou moeten lopen. Als ik de stal binnenkom dan benauwt het me vreselijk.

Deze zegsman werkt nu in de voorlichting/verkoop bij een fabrikant in mengvoeders. Uit zijn praktijk kent hij enorm veel individuele bedrijfsituaties en als een van de belangrijkste verschillen tussen jonge boeren ziet hij de manier waarop ze op het bedrijf terecht gekomen zijn:

De jongeren die zo van school thuis gaan werken, dat zijn vaak de meest eigenwijzen, dat merk je heel sterk in de praktijk. Die nemen van niemand wat aan en zijn overtuigd van hun eigen gelijk. Meestal zijn het dan ook niet de beste bedrijven. Je moet eerst eens onder een baas zitten, dan leer je iets van anderen aannemen.

Het blijkt dat een (tijdelijke) baan buitenshuis niet alleen voordelen heeft met betrekking tot het maken van doelbewuste keuzes en afwegingen, ook in de algehele persoonlijke ontwikkeling van de agrarische jongeren kan het een belangrijke funktie vervullen. Veel jongeren die zelf buitenshuis werken of gewerkt hebben bevestigen dit: *je wordt er rijper door en doet ervaringen op die je thuis nooit zou hebben*, aldus een van de geïnterviewden.

Niet alleen een baan buitenshuis kan bijdragen aan een bewuste keuze voor bedrijfsovername. Ook bijvoorbeeld een stage of een studie op zich kan jongeren overtuigen hun toekomst in de landbouw te zoeken. Twee voorbeelden:

Op de HAS had ik de ondersteuning boven de landbouw leren kennen. Dat vond ik verschrikkelijk. Ik heb een tijdje bij het consulentschap voor de akkerbouw stage gelopen. Het was een echte kantoorsfeer. Je denkt dat ze daar toch redelijk praktijkgericht bezig zijn, maar in werkelijkheid viel dat enorm tegen. Het was een enorme papierwinkel die zichzelf in stand probeerde te houden. Een toestand waarvan je je afvraagt, wat heeft het allemaal van nut. Ik werkte van 9 tot 3, toch niet van die lange dagen, maar iedere dag was ik doodop. Ik zag helemaal niets in dat werk, ik kwam er achter dat een kantoorbaan niets voor mij is.

Deze akkerbouwer kwam uiteindelijk in Canada terecht en was van plan te emigreren tot hij voor de keuze gesteld werd het bedrijf over te nemen. En hoewel bedrijfsovername voor hem al lang geen ideaal meer was, is het er uiteindelijk, na grondige overweging, toch van gekomen. Een ander voorbeeld betreft een jonge boer en boerin die tijdens hun studie besloten boer te willen worden:

> Tijdens mijn studie kwam ik er achter dat ik niet mijn hele leven in de wetenschap werkzaam wilde zijn. We hebben daar veel over gesproken, ook met andere studenten van boerenafkomst. Dat is erg belangrijk geweest dat je er met anderen over praten kunt. Door elkaar te stimuleren kom je uiteindelijk tot een betere en bewustere keuze. Uiteindelijk hebben we de laatste jaren van onze studie er aan besteed om plannen te maken om het bedrijf over te nemen.

Wanneer we teruggrijpen op de portretten uit de Inleiding, dan moeten we konstateren dat *de blik over het bedrijf heen* een belangrijke stimulans is voor een bewuste keuze. Dit kan gelden voor zowel het besluit tot overname, als ook om het niet te doen. Het blijkt dan ook dat bij een doelbewuste keuze voor overname veelal een tijd buiten het bedrijf is gewerkt, of dat in ieder geval door middel van opleidingen of stages een bewuste keuze gestimuleerd is. Bij een vanzelfsprekende bedrijfsovername wordt de overstap van school naar het bedrijf direkt gemaakt.

Wanneer bijvoorbeeld de bedrijfsomvang een reden is om naar alternatieven te zoeken, dan is dit keuzemoment zeker relevant. Wanneer de baan buiten het bedrijf goed bevalt, of wanneer blijkt dat de landbouw niets is, dan kan de jongere als het ware uit het bedrijf rollen zonder een goede afweging te maken en uiteenlopende alternatieven tegenover elkaar te stellen.

Als een opvolger op een klein bedrijf besluit om eerst een baan buiten het bedrijf te zoeken, betekent dit echter niet automatisch dat hij dan uit het bedrijf rolt. Integendeel zou men haast kunnen zeggen. Vaak is het juist zo dat deze jongeren gesterkt worden in hun overtuiging dat ze boer willen worden en ze blijken er dan veel voor over te hebben om dit ook werkelijk te realiseren. In latere hoofdstukken komen we uitgebreid terug op de manier waarop jongeren perspektieven voor bedrijfsovername definiëren of de manier waarop een bedrijf "overneembaar" gemaakt wordt.

Over het algemeen kan gezegd worden dat agrarische jongeren die na de middelbare school niet direkt op het ouderlijk bedrijf zijn gaan werken een bewustere keuze gemaakt hebben/maken om het bedrijf al dan niet over te nemen. Langs deze weg verdwijnt een deel van het automatisme om boer te worden, alhoewel er wel vaak als vanzelfsprekendheid gekozen is voor een agrarische opleiding. Door jongeren die eerst buiten het bedrijf gewerkt hebben wordt dit vaak als een onmisbare ervaring naar voren gebracht: je leert omgaan met mensen, je ziet veel verschillende dingen, je leert andere situaties kennen, komt vaak op andere bedrijven etc. Dit bevordert het maken van een bewuste en weloverwogen keuze. Zij geven dan ook vaak aan dat iedereen die van de MAS komt eigenlijk eerst wat anders zou moeten doen om ervaring op te doen en nieuwe inzichten te krijgen: soms spreekt men uit ervaring over het feit dat de jongeren van de MAS denken alles te weten zonder de praktijk in de vingers te hebben.

2.3 Samenwerkingsvormen en informatie

Als de potentiële opvolger op het ouderlijk bedrijf mee gaat werken, dan wordt bedrijfsovername vaak een stuk aktueler. Een groot aantal van hen en

hun ouders gaan zich dan bezinnen op de manier waarop de samenwerking het best formeel geregeld kan worden. Dit is een fase waarin vaak een eerste kontakt gezocht wordt met bijvoorbeeld de SEV of een boekhoudburo over de konstruktie waarin de samènwerking gegoten moet worden. In het merendeel van de gevallen wordt geadviseerd om een maatschapsverdrag af te sluiten, wat vooral veel fiskale voordelen heeft. Hierbij zijn twee processen te onderscheiden: na eerst een tijd buiten het bedrijf of in loondienst op het bedrijf gewerkt te hebben wordt overgegaan tot de vorming van een maatschap, of wanneer de jongere van school komt wordt een maatschapsverdrag opgesteld op advies van derden, zonder dat er werkelijk over nagedacht is en een keuzeproces aan vooraf gaat. In een aantal gevallen verklaarden de jonge ondernemers dat, op het moment van schoolverlaten, met name de akkountant aangedrongen heeft op maatschapsvorming vanwege de fiskale voordelen.
Het is opvallend hoe weinig er bij een vanzelfsprekende bedrijfsovername feitelijk bij stil wordt gestaan of maatschapsvorming voor beide partijen de meest geschikte weg is. De keuze voor een maatschap is door de opvolgers en hun ouders nauwelijks onder woorden te brengen. Het betreft een advies van de voorlichter of de boekhouder en is daarom het meest voor de hand liggend. Maatschapsvorming is op zich wel degelijk een goede manier om bedrijfsovername te regelen, maar een maatschap kan op een groot aantal manieren ingevuld worden. Te vaak wordt er uit automatisme gekozen voor een standaardpakket. De jongeren en de ouders zijn niet goed op de hoogte van de uiteenlopende mogelijkheden die er zijn om het verdrag in te vullen.

Een jonge boerin die onlangs met haar vader in maatschap is gegaan vertelt over de keuze en de afwegingen die hier aan voorafgegaan zijn:

> Pa heeft mij wel wat gestimuleerd, hij vindt het wel leuk als het bedrijf over genomen wordt. Ik heb mij echter wel steeds voorgenomen een bewuste keuze te maken en me af te vragen: "wil ik nu echt wel boer worden, of doe ik het voor pa". Dat ik in maatschap gegaan ben, is uiteindelijk precies hetgeen wat ik wil.

In dit geval was het de opvolgster die heel bewust nagedacht heeft voordat ze een bepaalde keuze maakte. Ook in situaties waarin maatschapsvorming bemoeilijkt wordt door een geringe bedrijfsomvang, worden de uiteenlopende alternatieven vaak bewust tegenover elkaar gezet. Deze afwegingen maken deel uit van het gehele keuzeproces. Vaak wordt er eerst een tijd in loondienst gewerkt, of met tegoedschrijving. Als blijkt dat beide partijen de overname wel zien zitten wordt er nagedacht over de vorm waarin de overname gegoten moet worden. Dit wordt sterk gestimuleerd wanneer de jongeren deelnemen aan kursussen die hen voorbereiden op bedrijfsovername en het toekomstig ondernemerschap. De EVTO-kursussen zijn hiervan een goed voorbeeld. De kennis die de jongeren hier opdoen werkt vaak als een sterke stimulans om de gang van zaken rondom de overname eens goed op een rijtje te zetten.

Opvallend is het hoe weinig informatie er in het algemeen ingewonnen wordt omtrent de mogelijkheden voor bedrijfsovername, wanneer er toe overgegaan

wordt een maatschap te vormen. Vaak is het slechts een formeel juridische handeling, waaraan nauwelijks een afweging vooraf gaat. Wanneer de maatschap eenmaal draait, dan wordt er pas over nagedacht in hoeverre overname ook werkelijk mogelijk zal zijn. Het overnameproces is dan feitelijk al in gang gezet en wanneer er een maatschap gevormd is, dan is het moeilijk weer terug te draaien. Dit heeft alleszins te maken met het verwachtingspatroon wat er vanuit de omgeving heerst over het te volgen patroon bij overname. We hebben immers al gezien dat het moeilijk is om een bestaand samenwerkingsverband weer op te zeggen.

Aannames

Bij de vorming van een maatschap wordt er veelal impliciet vanuit gegaan dat overname mogelijk is en dat het bedrijf in de toekomst levensvatbaar zal zijn. Aan de andere kant wordt van maatschapsvorming afgezien, omdat het bedrijf te klein zou zijn. Zo blijkt dat er in de veehouderij vrij gemakkelijk overgegaan wordt tot het afsluiten van een maatschap, omdat er impliciet aangenomen wordt dat overname wel mogelijk is. In de akkerbouw wordt van maatschapsvorming afgezien, omdat het slecht gaat in deze sektor en een inkomen niet verzekerd is. Hierbij wordt meer afgegaan op algemene tendensen en signalen uit de omgeving -men ziet dat een vergelijkbaar bedrijf wel/niet overgenomen kan worden- dan dat de beslissing gebaseerd is op een grondige analyse van de eigen situatie. Een voorbeeld:

> Voor het maken van een keuze om buiten het bedrijf te gaan werken heb ik nauwelijks informatie ingewonnen. We hebben wel wat *schrale* gesprekken gevoerd met de boekhouder, maar dat stelde niet veel voor. Meer was ook niet echt nodig, want het stond als een paal boven water dat het niet goed ging. Naar alternatieven om het bedrijf te versterken hebben we dan ook niet verder gekeken.

In dit laatste voorbeeld wordt er zonder informatie in te winnen en zonder het bedrijf te laten doorlichten, vanuit gegaan dat een maatschap niet mogelijk is. De mogelijke opvolger zoekt een andere baan en rolt zo als het ware uit het bedrijf. Dit is een kenmerkend voorbeeld van de situatie waarbij de overname de opvolger als het ware door de vingers glipt: zonder duidelijk ervoor te kiezen het bedrijf niet over te nemen, wordt overname steeds minder waarschijnlijk: hoewel bedrijfsovername nog nooit echt afgedaan heeft, wordt het steeds moeilijker om nog naar het bedrijf terug te gaan. Door de betrokkene wordt dit volmondig erkend:

> Als ik op dit moment de financiële mogelijkheid had om het op een goede manier over te nemen, dan zou ik er nog over denken, maar ieder jaar sukkelt de haalbaarheid achteruit en inmiddels ben ik er al aardig uitgegroeid.

Zo zijn er ook jongeren die deze situatie willen voorkomen en derhalve besluiten om het in ieder geval te proberen. Als je het niet geprobeerd hebt, weet je nooit of het had gekund:

> Mijn opvatting is dat je een ondernemer bent en dan moet je beslissingen durven te nemen. Dan loop je natuurlijk risiko en daar ben je zelf verantwoordelijk voor. Je kunt wel advies vragen, maar dat werkt ook niet altijd goed uit, je kunt beter je eigen kop volgen. Daarom hebben we het gewoon geprobeerd, we zien wel wat er van komt. We blijven positief denken.

Vooral de jongeren die een bredere opleiding hebben en alternatieven zien om buiten het bedrijf of buiten de landbouw werk te vinden hebben vaak eenzelfde lakonieke houding:

> Ik zie het wel zitten zoals het nu gaat. En zo niet, dan verzin ik wel wat anders (...). Die zeven jaar dat ik nu boer ben geweest, neemt niemand me meer af.

De vorige zegslieden hebben gekozen voor bedrijfsovername om later geen spijt te hebben het niet geprobeerd te hebben. Met dezelfde motivatie koos de volgende er voor een baan buitenshuis te zoeken. In zijn geval werd deze keuze ingegeven door het feit dat hij in het bedrijf gerold is en niet voor 100% zeker was of hij de juiste keuze kon maken:

> (..) Het zijn allemaal afwegingen die ik wel gemaakt heb om het bedrijf meer levensvatbaarheid in te blazen, maar ik heb toch besloten eerst wat anders te gaan doen, een baan buiten het bedrijf te zoeken. Als je het niet doet dan kun je jezelf altijd verwijten blijven maken, dan heb je er later altijd spijt van.

In het laatste geval werd er aktief gezocht naar alternatieven om het bedrijf beter over te kunnen nemen en in de toekomst levensvatbaarheid te garanderen. Dat dit vooralsnog niet lukte is te wijten aan de specifieke situatie waarin deze opvolger zich bevindt. Het feit echter dat er gezocht werd naar mogelijkheden om het bedrijf "overneembaar" te maken lijkt voor de hand liggend, maar is het gezien de onderzoeksresultaten niet. Vaak wordt er een samenwerking aangegaan zonder dat werkelijk uitgezocht is of overname mogelijk is en wat er moet gebeuren om overname te realiseren. Er wordt met andere woorden weinig bewust gewerkt aan het "overneembaar" maken van het bedrijf. In latere hoofdstukken komen we hier uitgebreid op terug.

Opvallend is ook dat de partners van de opvolgers vaak slechts zijdelings bij de overname en het keuzeproces betrokken zijn. Vaak weet een partner nauwelijks wat het betekent om een bedrijf over te nemen en wat de financiële konsekwenties hiervan zijn. Toch spelen partners vaak een belangrijke rol in het overnameproces, zeker daar waar een extra inkomen noodzakelijk is om het bedrijf redelijkerwijs over te kunnen nemen. De partners kunnen ook een zeer positieve rol spelen wanneer het gaat om het maken van doelbewuste keuzes. Het volgende citaat, van een jongere die van overname afgezien heeft, illustreert dat:

> Mijn vrouw heeft me volkomen vrij gelaten in mijn keuze, ze had het ook geaccepteerd als ik het bedrijf wel over genomen had. Toch is ze heel belangrijk voor me geweest bij het maken van de keuze. We hebben er vaak over gesproken en zij stelde me dan altijd precies die vragen waar het om ging, over zaken die je vaak onbewust weg steekt.

Algemeen kan gesteld worden dat het stimulerend kan werken om over de bedrijfsovername te praten met derden. Door te praten met mensen die niet direkt bij de situatie betrokken zijn kan de opvolger gestimuleerd worden duidelijker en bewuster een keuze te maken. Omdat het vaak moeilijk is om hier met bekenden over te praten, de vuile was hang je immers niet snel buiten, wordt hiervoor vaak aangeklopt bij de SEV of andere externe deskundigen.

2.4 Voorbereiding op de overname

Het in zicht komen van bedrijfsovername, bijvoorbeeld wanneer de ouders de "pensioengerechtigde" leeftijd bereiken of wanneer er al een aantal jaren in maatschap gewerkt is, is voor de meeste jongeren een aanleiding om zich goed te informeren omtrent bedrijfsopvolging en alles wat daarbij komt kijken. Hoewel dit feitelijk geen aparte fase in het keuzeproces zou moeten zijn, het analyseren van de eigen situatie en het inwinnen van informatie zou gedurende het gehele overnameproces plaats moeten vinden, komt het er in de praktijk vaak wel op neer dat de bezinning op de mogelijkheden vaak ver vooruit geschoven wordt. Daarom behandelen we dit hier als een aparte paragraaf.

Zoals de volgende jongeren aangeven, is het belangrijk je breed te oriënteren:

> We hebben het bedrijf goed door laten lichten en de uiteenlopende mogelijkheden besproken. Het heeft er wel om gehangen, de ene DLV-er adviseerde positief, een ander weer negatief. Toen hebben we het voor de zekerheid ook nog met de SEV besproken, ook omdat ik mijn broer en zus niet tekort wilde doen. Je kunt je beter van te voren goed informeren om er later geen spijt van te hebben.

> Over overname hebben we informatie ingewonnen bij de SEV, bij de DLV bij het boekhoudburo en zelfs bij de RABO. Toen we bij de notaris zaten bleek dat we nog niet genoeg informatie hadden omdat er bepaalde subsidiemogelijkheden bestaan, waar zij niet aan gedacht hadden. Dat is toch eigenlijk schandalig, vooral als je er nog voor moet betalen ook. Maar ja, het geeft wel aan dat je eigenlijk zelf ook nog een keer alle bladen door moet lezen.

Uit deze twee citaten kan het advies afgeleid worden om meerdere bronnen te raadplegen als het gaat om bedrijfsovername. Er blijkt veel verschil te zijn tussen de uiteenlopende diensten en ook tussen voorlichters en boekhouders onderling bestaat "kwaliteitsverschil".

De informatie omtrent overname is in twee kategorieën onder te verdelen. Allereerst informatie over de feitelijke gang van zaken en de juridische afhandeling van bedrijfsovername. Daarnaast is het belangrijk informatie in te winnen over de feitelijke haalbaarheid van overname. We zijn ons er van bewust dat beide kategorieën in de praktijk moeilijk te scheiden zijn. Bijvoorbeeld de SEV geeft informatie over en ondersteuning bij de juridische afhandeling van bedrijfsovername, maar geeft daarnaast adviezen over de feitelijke haalbaarheid van overname. Hetzelfde geldt voor een aantal boekhoudburo's.

De DLV daarentegen houdt zich over het algemeen meer met de bedrijfsekonomische kant bezig en geeft in die hoedanigheid adviezen over de haalbaarheid van overname.
Wanneer er informatie ingewonnen wordt bij de bovengenoemde instanties, dan gaat dit nagenoeg altijd in overleg en samen met de ouders. Het is immers belangrijk dat beide partijen tot overeenstemming weten te komen. Het is echter sterk regio-gebonden naar wie men toe stapt om informatie in te winnen. Bijvoorbeeld in het noorden van het land (Friesland) schijnt men vaker een onafhankelijk boekhoudburo in te schakelen dan in het zuiden (Brabant), waar men het meest informatie inwint bij de SEV. In de Achterhoek en Salland ligt het weer anders, daar speelt naast de SEV de DLV een belangrijke rol bij bedrijfsovername. Hoewel er verschillen zijn in de aard van informatie die verstrekt kan worden, beïnvloedt de keuze voor een van de instanties het overnameproces niet wezenlijk. De manier waarop het overnameproces verloopt is meer afhankelijk van de ouders en de opvolgers dan van de instantie waar informatie ingewonnen wordt. Op basis van dit onderzoek kunnen we onmogelijk verschillen aantonen tussen verschillende gebieden of sektoren in de manier waarop het overnameproces verloopt. Wanneer er accentverschillen zijn tussen gebieden of sektoren dan zal dit vermeld worden. Terug nu naar het overnameproces.

Men zou verwachten dat in het overnameproces eerst informatie ingewonnen zou worden over de mogelijkheid tot overname om daarna de juridische samenwerkingsvorm vast te stellen. We hebben al gezien dat dit lang niet altijd het geval is. Vaak wordt er pas in een vergevorderd stadium van het proces informatie ingewonnen over de haalbaarheid. Aan de ene kant is dit te verklaren door het feit dat er pas een oordeel geveld kan worden als de samenwerking, bijvoorbeeld in een maatschap, al enige jaren loopt, aan de andere kant kan dit wel leiden tot situaties waarbij alsnog besloten wordt om het bedrijf niet over te nemen of tot situaties waarin de overname uitgesteld en vooruitgeschoven wordt. Een voorbeeld van het laatste:

> Sinds '84 werk ik in maatschap met mijn vader, maar tot nu toe zijn we nog niet veel opgeschoten en heb ik nog bijna geen vermogen kunnen vormen. Het ging een tijd heel slecht in de akkerbouw. Daarom ben ik een paar jaar geleden maar weer met een opleiding begonnen...

Bij de voorbereiding op bedrijfsovername hoort voor de meeste jongeren ook het volgen van een aantal kursussen. Een van de bekendste is de EVTO-kursus (Ekonomische Voorlichting Toekomstige Ondernemers). Bij deze kursus wordt van de deelnemer verwacht het eigen bedrijf grondig door te lichten en te kijken of bedrijfsovername tot de mogelijkheden behoort. De kursus wordt begeleid door onder andere een SEV-er, die ook adviezen geeft met betrekking tot de te volgen koers. In het volgende geval leidde dit ertoe dat een zesjarige samenwerking tussen vader en zoon uiteen viel:

> Toen ik eenmaal in loondienst zat was ik wel van plan om het bedrijf over te nemen. Toen ik de EVTO-kursus heb gedaan bleek dat er te weinig toekomst in het bedrijf zat. De SEV-er die me begeleidde gaf mij het advies om werk buiten het bedrijf te zoeken. Op een gegeven moment heb ik dus besloten om het niet

over te nemen. Het advies wat ik bij de EVTO kreeg heeft hierbij wel een belangrijke rol gespeeld.

Over het algemeen kan gezegd worden dat het volgen van dergelijke kursussen het keuzeproces stimuleert en dat het automatisme van bedrijfsovername doorbroken wordt. Door het kontakt wat ontstaat met de SEV, worden de jongeren en hun ouders ertoe aangezet meer informatie in te winnen omtrent de overname. Dit leidt ertoe dat ook informatie bij andere instanties ingewonnen wordt en dat het bedrijf doorgelicht wordt op sterke en zwakke punten. Vaak moeten man en paard genoemd worden en wordt er door de jongeren meer duidelijkheid van de ouders gevraagd. Dit leidt er, net als in het laatst geciteerde geval, ook toe dat de beslissing valt om af te zien van bedrijfsovername. We kunnen dus stellen dat de beslissing om al dan niet het bedrijf over te nemen in de verschillende fases van het overnameproces kan vallen.

De EVTO-kursus is voor vele potentiële opvolgers een soort breekpunt in het overnameproces. Ze worden met de neus op de feiten gedrukt en gedwongen de situatie onder ogen te zien. De EVTO-kursus is echter niet voor iedereen weggelegd. Allereerst wordt er een zeker nivo (minimaal MAS) van de deelnemers vereist, waar zeker niet iedereen aan kan voldoen. De opstapkursus AVTO biedt mogelijkheden voor een opvolger met een LAS opleiding om toegelaten te worden, maar lang niet iedereen wordt hierdoor bereikt.

De manier waarop er met de informatie omgegaan wordt is moeilijk in kaart te brengen. De verschillende voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's geven te kennen geen adviezen te geven, maar hun klanten van informatie te voorzien. In hoeverre deze informatie als adviezen worden beschouwd is moeilijk te zeggen, maar duidelijk is wel dat er over het algemeen in termen van adviezen gepraat wordt. De informatie die van gerenommeerde instanties komt heeft duidelijk een zekere waarde en er wordt ook een zeker waarheidsgehalte aan toegekend. Volgens de voorlichters zelf wordt in de helft van de gevallen een negatief "advies" in de wind geslagen. Aan de andere kant blijkt dan dat toch een groot deel van de potentiële opvolgers en hun ouders de adviezen of richtlijnen van voorlichters en dergelijke wel volgen. Voor de agrariërs is het vaak moeilijk om de informatie werkelijk op waarde te schatten. De volgende jongere geeft aan op welke manier hij met een rapport van de DLV om denkt te gaan:

> Wat de voorlichter zegt moet je niet allemaal geloven, ik zie het meer als een goede indikatie van wat wel en wat niet mogelijk is. Maar niemand kan precies zeggen wat kan en wat niet kan. De begroting die de DLV opgesteld heeft zie ik dan ook meer als een "praatbegroting", aan de hand waarvan we de zaken op een rijtje kunnen zetten.

Naast de voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's spelen de organisaties van agrarische jongeren ook een belangrijke rol in de informatieverstrekking naar de jongeren toe. Dit gebeurt onder andere door middel van brochures en informatieavonden. Hierin worden vaak belangrijke thema's omtrent bedrijfsopvolging behandeld. De brochures en thema-avonden zijn echter primair

gericht op opvolgers en stimuleren derhalve in mindere mate het keuzeproces.

Behalve de officiële kanalen waar informatie ingewonnen wordt, zijn er andere manieren om aan informatie en adviezen te komen. Veel jongeren vallen terug op vrienden, kennissen en familie om een eerste indruk te krijgen van de manier waarop bedrijfsovername in zijn werk kan gaan. In andere gevallen worden ze bestookt met adviezen, zoals de volgende jongere vertelt:

> Iedereen geeft je ongevraagd advies, daar heb je lang niet altijd wat aan. Ik krijg adviezen van vrienden, buren, mijn baas, van de plattelandsjongeren en dergelijke. Aan de ene kant is het wel goed, want je hoort verschillende opvattingen, maar je moet uiteindelijk toch zelf beslissen. De adviezen zijn ook heel wisselend, de een zegt: "moet je doen", en de ander van niet. Ook onder jongeren heersen verschillende meningen, de een zegt: "bedrijfsverplaatsing is altijd goed", terwijl anderen zeggen dat het veel te veel kosten met zich brengt. Het is uiteindelijk aan jezelf om de beslissing te nemen en de adviezen op hun bruikbaarheid te beoordelen.

Zoals hij terecht besluit is het zaak om uit alle informatie en adviezen steeds het juiste en meest bruikbare te selekteren. Dat dit zeker geen gemakkelijke zaak is voor een jongere is duidelijk. De volgende die net van de MAS komt, ziet zichzelf hier nog niet een twee drie toe in staat:

> We hebben nog geen beslissingen genomen, maar als je informatie in gaat winnen, dan komt er ontzettend veel op je af. Nu krijgen we al veel adviezen van mensen die de situatie eigenlijk niet kennen, dan weet ik niet wat ik daar mee aan moet. Overname is een moeilijke stap en ik zie er nu wel wat tegenop.

En hoewel het niet zo is dat voorlichtingsdiensten een dwingend advies geven, net zo min als het onderwijs een bepaalde keuze oplegt, is het wel zo dat de adviezen en informatie de keuze en het keuzeproces beïnvloeden. Een akkerbouwer die gepoogd heeft een klein bedrijf op te bouwen:

> Als je steeds maar te horen krijgt dat het bedrijf te klein is en dat je feitelijk een uitzondering bent, dan ga je op een gegeven moment wel aan jezelf twijfelen. De informatie is vaak heel eenzijdig.

Een andere potentiële opvolger op een klein bedrijf:

> Ik heb er nog steeds wel zin in om boer te worden, maar niet ten koste van alles. En als je de bladen leest en de vergaderingen afloopt, dan vraag je je wel af of het allemaal nog wel kan.

Op welke manier overnameperspektief gedefinieerd wordt en op welke manieren overname in de praktijk gerealiseerd wordt, daar komen we in latere hoofdstukken uitgebreid op terug.

2.5 Terugblikkend op de keuze

Aan het eind van dit hoofdstuk over het keuzeproces willen we stilstaan bij een aantal suggesties en ideeën die ons door onze gesprekspartners aan de hand gedaan werden. Het betreft hier vaak antwoorden op de vraag: "Als je terug kijkt naar je eigen situatie, wat zou je dan aan anderen adviseren?" Een aantal antwoorden op deze vraag willen we hier weergeven in de volgorde waarin de verschillende fases in het keuzeproces in deze paragraaf beschreven zijn.

Allereerst de schoolkeuze:

> Als ik eerlijk ben dan zou ik zeggen dat ik misschien beter naar de HAS had kunnen gaan, dan had ik meer mogelijkheden gehad buiten het bedrijf.
>
> Als je op school zit, dan moet je de kansen die je hebt ook pakken. Als je de mogelijkheid hebt om op stage naar het buitenland te gaan, dan moet je dat doen, daar leer je meer van dan bij de buurman te gaan melken.

En de stap erna:

> Ik zou aan iedereen adviseren om een tijdje buiten het bedrijf te gaan werken, daar leer je veel van.
>
> Als opvolger moet je goed nadenken over de samenwerking. Teveel jongens laten zich een maatschap aansmeren, zonder dat ze precies uitgezocht hebben wat ze willen.
>
> Je moet alleen dat doen waar je helemaal achter staat. Je doet het voor jezelf en niet voor je ouders.
>
> Het is belangrijk dat je er met veel mensen over praat. Je moet je hart luchten, anders dan kan je nooit goed samenwerken.

En over het keuzeproces in het algemeen:

> Het is belangrijk om een weloverwogen beslissing te nemen. Daarvoor moet je je goed informeren bij verschillende instanties. Het is belangrijk om je goed voor te bereiden op de beslissing die je neemt, dan heb je er later in ieder geval geen spijt van. Om te kijken of je werkelijk wel boer wilt worden, kun je misschien beter een tijd buiten het bedrijf werken. Het is net als met abortus blauw. Die varkensboeren die voeren de biggen iedere ochtend en iedere avond. Als de biggen dan toch dood gaan, dan kunnen deze boeren zichzelf in ieder geval niets verwijten.

En deze laatste zegsman vervolgt:

> Verder zou ik iedereen willen adviseren om na goede overweging een duidelijk besluit te nemen. Doe het goed en duidelijk en voer het dan ook uit. Als je het half doet, zoals ik, dan krijg je scheve gezichten, dat werkt niet.

3 HET ONDERWIJS EN BEDRIJFSOPVOLGING

Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien wordt de keuze voor wel of geen bedrijfsovername beïnvloed door het (agrarisch) onderwijs wat de opvolger genoten heeft en door voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's. De uiteindelijke keuze wordt door de opvolger en diens ouders gemaakt, zij zijn immers de direkt betrokkenen. Echter de manier waarop het keuzeproces verloopt daarop is het agrarisch onderwijs zeker van invloed; een belangrijke taak van het onderwijs is immers de vorming van de toekomstige ondernemers. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op de opvattingen van de agrarische jongeren die voor bedrijfsovername staan of hebben gestaan omtrent het funktioneren van onderwijs

3.1 Het lesprogramma en kennis over overname

Zoals duidelijk is gebleken speelt het agrarisch onderwijs, en met name de MAS, slechts een geringe rol als het gaat om kennisontwikkeling over en stimulering van het keuzeproces dat voorafgaat aan bedrijfsovername. Aan de andere kant speelt het onderwijs wel degelijk een belangrijke rol in de vorming van de toekomstige ondernemers, waarbij zeker ook de invloed van de MAS op de opvattingen over de bedrijfsvoering niet uit het oog mag worden verloren. De jongeren die de MAS gevolgd hebben, hebben kritiek op het funktioneren van het onderwijs en op de inhoud van de gepresenteerde materie.

De kritiek van de jongeren spitst zich op twee centrale punten toe. Allereerst de manier waarop ze voorbereid worden op de overname en op de aktualiteitswaarde van het onderwijs en ten tweede het model wat centraal staat in het onderwijs. In deze paragraaf wordt voornamelijk ingegaan op de kritiek van de leerlingen op de manier waarop er in het onderwijs aandacht besteed wordt aan overname en het keuzeproces wat eraan voorafgaat. Hierbij wordt regelmatig teruggegrepen op het kommentaar van mensen uit het onderwijs zelf.

Omdat de meeste potentiële opvolgers de LAS en/of MAS volgen, gaan we uit van de opvattingen van de jongeren over het funktioneren van deze instellingen. In de volgende paragraaf zullen enkele kenmerkende verschillen tussen de MAS en de HAS aangegeven worden.

Over het algemeen zijn de geïnterviewde jongeren die de LAS of de MAS gevolgd hebben het erover eens dat deze onderwijsinstellingen de potentiële opvolger niet of nauwelijks voorbereiden op de bedrijfsovername. Uit de gesprekken blijkt dat dit door veel van hen toch als een gemis wordt gezien. Het gaat er dan niet om dat een gedetailleerde analyse van het bedrijf en de overnameperspektieven wordt verlangd. De kritiek is allereerst gericht op het feit dat het keuzeproces van overname niet gestimuleerd wordt:

> Op de MAS word je niet gestimuleerd om het keuzeproces in gang te zetten. Er wordt nauwelijks op ingegaan welke afwegingen je als opvolger eigenlijk allemaal moet maken.

Uitgaande van het feit dat veel jongeren direkt van school af uit vanzelfsprekendheid op het ouderlijk bedrijf gaan werken, lijkt dit toch duidelijk een gemis. De jongeren die zich na hun opleiding breed oriënteren door middel van andere opleidingen of door op andere bedrijven of in andere beroepen te gaan werken, zijn alsnog in staat om te reflekteren op overname en om alternatieve mogelijkheden te ontwikkelen. De jongeren die uit vanzelfsprekendheid in het bedrijf rollen hebben niet de mogelijkheid om alternatieven te ontwikkelen en kunnen derhalve niet tot een afgewogen keuze met betrekking tot overname komen. Wanneer blijkt dat overname niet mogelijk is, of wanneer de samenwerking met de ouders spaak loopt, dan vallen zij in een gat. Het komt derhalve voor dat potentiële opvolgers eerste een tijd op het ouderlijk bedrijf blijven hangen en als dan blijkt dat overname niet mogelijk of niet gewenst is, moeilijk meer aan de slag kunnen komen in andere beroepen en sektoren.

Uit kommentaar van leraren op de MAS blijkt dat bedrijfsovername geen centrale plaats in het onderwijs krijgt, omdat voor de meeste leerlingen overname nog niet aan de orde is en omdat er steeds meer leerlingen zijn die niet van een agrarisch bedrijf komen of anderszins geen perspektieven op bedrijfsovername hebben. Daartegen spreekt dat veel jongeren zeggen naar de MAS te gaan om zich voor te bereiden op bedrijfsovername. Aan deze verwachting voldoet het onderwijs dus duidelijk niet. Een van de geïnterviewde leraren erkent dit ter dege:

> Voor mezelf zeg ik ja, er moet meer aandacht aan overname besteed worden. Maar dat kun je volgens mij het beste doen in de vorm van speciale middagen voor de leerlingen die van plan zijn een bedrijf over te nemen. Op zich is dat wel zinvol. Als MAS heb je toch een belangrijke taak om aan een stukje bewustwording bij de leerlingen te werken. Dat wil zeggen informatie te geven wat er allemaal in de landbouw speelt en wat de mogelijkheden zijn om een bedrijf over te nemen. Ik vind wel dat je zoiets vrij globaal zou moeten houden. De feitelijke voorbereiding op de overname kun je beter in de vorm van een EVTO-kursus organiseren. In de nabije toekomst is er waarschijnlijk nog minder ruimte in het lesprogramma om tijd aan overname te besteden.

Een leider van de EVTO-kursus is van mening dat de overnameproblematiek vooral aan de orde moet komen tijdens de kursussen en dat hier voor de MAS geen belangrijke taak in weggelegd is. De deelnemers aan de kursussen zijn van plan een bedrijf over te nemen en zijn daarom meer gemotiveerd dan de scholieren op de MAS. Over het algemeen kan gesteld worden dat de jongeren die deelnemen aan de EVTO-kursus zeer tevreden zijn over het kursusmateriaal. De kursussen zijn goed op de praktijk toegesneden en daardoor krijgt de materie veel betekenis: *de cijfers beginnen te leven.* Dit is een groot verschil met de MAS, waar met name het ekonomie-onderwijs vaak ver van de praktijk lijkt te staan. Dit spreekt voor het argument dat de behandeling van (perspektieven voor) bedrijfsovername vooral tijdens de

kursussen plaats moet vinden. Aan de andere kant kan gesteld worden dat de jongeren vaak eerder behoefte hebben aan informatie over de overname. Als men deel gaat nemen aan de EVTO-kursus is de keuze voor overname vaak al gemaakt en zijn er stappen gezet in die richting.

Uit hun eigen ervaringen met bedrijfsovername komen de jongeren vaak tot interessante suggesties over de manier waarop het onderwijs verbeterd kan worden. Opvallend hierbij is dat één suggestie meerdere keren genoemd werd. Dit duidt erop dat dit als een groot gemis in het onderwijs op de MAS gevoeld wordt:

> Op de MAS steek je weinig op over bedrijfsovername en wat hier allemaal bij komt kijken. Er zou veel meer aandacht aan de sociale kant van overname besteed moeten worden, bijvoorbeeld wat er allemaal komt kijken in de omgang met banken, boekhouders, de notaris en dergelijke. Ook de relatie met de ouders en de rest van de familie mag wel eens belicht worden.

> Wat mist zijn landbouwpolitieke inzichten en daarnaast het sociale gebeuren rond het bedrijf. Bijvoorbeeld de relatie met de ouderen, wat te doen als de ouders nog jong zijn bijvoorbeeld? Hoe kan je overeenkomsten bereiken waarbij geen van beide partijen tekort gedaan wordt. Ouders weten vaak geen raad met opvolgers en daar moet je de kinderen ook bewust van laten worden. Daarnaast ben je vaak niet de enige thuis, dus de verhoudingen binnen het gezin zijn ook belangrijk: wanneer is een bedrijf al dan niet over te nemen en wat moeten anderen daar voor laten. Ik denk wel dat het moeilijk is om zulke zaken al op de MAS aan de orde te laten komen, maar je moet proberen om de jongeren vroeg bewust te maken.

Tot slot een konkrete suggestie van één van de jongeren:

> In het onderwijs zou een module gepresenteerd moeten worden waarbij het overnameproces van begin tot eind doorlopen wordt, zodat je als opvolger in iedere fase weet wat je te wachten staat en met wie je te maken kunt krijgen. Daar kun je dan gericht informatie over inwinnen en je goed op voorbereiden.

Sociale aspekten

Opmerkelijk is dat jongeren vinden dat er te weinig aandacht besteed wordt aan de sociale aspekten van bedrijfsovername. Een aantal van hen geeft te kennen dat niet alleen het onderwijs in de sociale aspekten rond overname tekort schiet, maar dat de opleiding aan de LAS en de MAS veel te sterk technisch georiënteerd is. Een jonge boerin verwoordt het als volgt:

> Op de MAS krijg je toch maar een enge technische opleiding. De meeste jongens die van de MAS komen en thuis gaan werken kunnen alleen maar over koeien praten, dat is het enige wat ze interesseert. Boerenjongens zijn vaak niet zo onderlegd in sociale vaardigheden...

Hoewel de opleiding aan de MAS vaak erg technisch gericht is, plaatst een jonge akkerbouwer het onderwijs in een geheel ander daglicht:

Ik ben naar de MAS gegaan om me voor te breiden op bedrijfsovername. Ik kan wel zeggen dat het weggegooide tijd was. Ik heb er feitelijk niets geleerd, alle kennis die ik nu heb, heb ik uit de praktijk.

Het schijnt dat er grote verschillen bestaan in nivo en kwaliteit van het onderwijs tussen verschillende MAS-sen. Toch wordt ook door anderen onderschreven dat de opleiding aan de MAS voor een groot deel verloren tijd was. Hoewel de opleiding technisch georiënteerd is, wordt juist dit aspekt van het onderwijs vaak relatief negatief beoordeeld. Dit pleit feitelijk voor een accentverschuiving in het agrarisch onderwijs: van meer technisch naar sociaal-ekonomisch.

Op de MAS moeten ze volgens mij veel meer aandacht aan de financiering van een bedrijf besteden. Ik weet nog dat ik voor de eerste keer naar de bankdirekteur hier in het dorp moest voor de financiering van de bedrijfsovername. Dat was een hele stap, je weet immers niet goed welke vragen zo'n man zal stellen, je bent er totaal niet op voorbereid. Je zou veel beter kunnen weten wat er allemaal van je verlangd wordt.

Iemand die uiteindelijk afgezien heeft van bedrijfsovername, maar wel in de landbouwsektor werkzaam is gebleven pleit voor accentverschuivingen in het onderwijs:

Op de MAS wordt je niet opgeleid tot ondernemer: je krijgt een soort technische opleiding waar je later weinig meer aan blijkt te hebben. De ekonomie die je op de MAS krijgt is saai en leeft niet. Er moet meer nadruk komen te liggen op het feit dat het om de knikkers gaat. In Horst doen ze dat beter dan op de MAS.

Een gelijkgestemde boerenzoon:

Op de MAS zouden ze veel meer aandacht aan bedrijfsovername kunnen besteden. Voor de meeste jongeren lijkt het allemaal veel te makkelijk, als die met de bank om tafel moeten zitten, dan is het vaak al te laat. Op school moeten ze hier meer aandacht aan geven. Daar is ook best tijd voor. Ze hebben ook tijd voor zaken waar je nooit meer iets aan hebt, bijvoorbeeld ekonomie van industriële bedrijven. Die tijd zou toch ook nuttiger besteed kunnen worden.

Later in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de manier waarop bedrijfsekonomische aspecten behandeld worden. De laatst geciteerde gesprekspartner draagt een ander punt van kritiek op de MAS aan:

De leraren moeten goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de landbouw. En naar mijn mening zijn ze dat vaak veel te weinig. Ze weten veel te weinig van de laatste ontwikkelingen en bijvoorbeeld weten ze ook weinig van overnameproblematiek.

Het is moeilijk een algemene beoordeling te geven van de kwaliteit van de leraren op de agrarische scholen. Er bestaan immers aanzienlijke verschillen tussen leraren onderling en tussen MAS-sen. Dit wordt onderkend door de leerkrachten zelf:

Tot nu toe is het zo dat je als leraar een vrij grote ruimte hebt om het lesprogramma naar eigen goed dunken in te vullen. Er zijn wel landelijke eisen en er is een landelijk examen, maar je bent als school niet verplicht om hier aan mee te doen. Dit brengt wel met zich mee dat er grote verschillen tussen de MAS-sen bestaan. In de toekomst worden de eisen veel meer gelijk gesteld, maar nu zijn er nog veel te veel verschillen. Het hangt niet alleen van de school af, maar ook van de leraar. Als je als leerling 10 uur ekonomie per week krijgt dan hangt het van de leraar af hoeveel hiervan bedrijfsekonomie, algemene ekonomie en bijvoorbeeld agrarisch recht is.

De leraren op de MAS halen hun kennis voor een deel uit de studieboeken. Ze lopen daarmee dus maar net iets voor op de studenten. De meer aktieve leraren gaan zelf op zoek naar nieuwe informatie en ontwikkelingen. En een aantal heeft verder nog kontakten met Wageningen of de proefstations. En er zijn er veel die de kennis uit de praktijk halen, maar dan voornamelijk van bedrijven die voorop lopen met het doorvoeren van de nieuwste ontwikkelingen.

De volgende citaten betreffen wederom een aantal kritiekpunten op het onderwijs op de MAS. Of het excessen betreft, of dat ze een representatief beeld geven van de kwaliteit van het onderwijs is onduidelijk, maar de volgende uitspraken moeten de leraren en schoolhoofden toch aan het denken zetten. De kritiekpunten bevatten tegelijkertijd een aantal suggesties hoe het beter kan:

De opleiding op de MAS is teveel op thuis gericht, op de produktie. Als boer moet je ook bewust zijn van bijvoorbeeld de verhoudingen binnen de EG en van prijspolitiek. Ik heb bijvoorbeeld niets geleerd over de GATT. En naar het schijnt wordt dat nu nog niet behandeld. Ik sprak laatst met een jongen die net van de MAS kwam. Hij wist niet eens wat de GATT is en had al helemaal geen idee van het feit dat het wel eens belangrijk zou kunnen zijn voor de toekomst van zijn bedrijf.

Het zou goed zijn als er informatie zou worden gegeven over de wetten en regelingen waarmee je wordt gekonfronteerd. Het is natuurlijk te gek dat ik pas bij het AJK iets van de installatiepremie kreeg te horen. Ook over milieuwetten en regelingen zou b.v. meer verteld kunnen worden.

De laatstgeciteerde gesprekspartner voegt er wel aan toe dat ze op een MAS heeft gezeten die niet bepaald als goed te boek staat. In kontakten met andere jongeren is haar gebleken dat die vaak beter op de hoogte zijn.

Tijdens gesprekken met leraren op de MAS en begeleiders van de EVTO-kursus werd een aantal van de bovengenoemde kritiekpunten voorgelegd. De reaktie van een van hen:

Ik denk wel dat de MAS opleidt tot goede ondernemers. Degenen die van een bedrijf afkomstig zijn hebben bovendien van huis uit al een ondernemergericht denken mee gekregen. Dat is toch vooral een bepaalde manier van denken. Ook aan nationale en internationale politieke ontwikkelingen wordt vrij veel aandacht besteed. In het vak agrarische ekonomie komen bijvoorbeeld het EG-landbouwbeleid en de GATT-onderhandelingen uitgebreid aan de orde. Ook hoe in

Nederland de belangenbehartiging is georganiseerd krijg voldoende aandacht. Ik ben het er dus niet mee eens dat de MAS zich te eenzijdig op het teelttechnische onderwijs zou richten. Ook voor andere zaken is er beslist ruimte in het onderwijs.

3.2 Brede opleidingen: de HAS en verder

Hoewel de HAS niet direkt een opleiding is die voorbereidt op bedrijfsovername, is er toch een groot aantal (potentiële) opvolgers die een HAS opleiding hebben. De bredere opleiding van de HAS is ook duidelijk een stimulans voor het nemen van een weloverwogen keuze: er moeten immers verschillende alternatieven tegen over elkaar afgewogen worden. Tegelijkertijd wordt dit ook door de studenten zelf als een van de grote voordelen van de HAS gezien:

Met de HAS worden je toekomstmogelijkheden verruimd. Ik heb er dan ook nooit spijt van gehad dat ik naar de HAS ben gegaan; het is een belangrijk stuk eigen ontwikkeling geweest. Je ontmoet er hele andere mensen met verschillende achtergronden. De MAS dat is toch wel een heel klein wereldje en dat kun je van de HAS niet meer zeggen.

Een van de belangrijkste voordelen van de HAS is dat het onderwijs een aantal van de kritiekpunten op de MAS ondervangt. Met een HAS opleiding mag men in staat geacht worden om in kontakten met banken en voorlichters juist wel een sterke positie in te nemen en op hetzelfde nivo te praten. Ook wordt er veel geleerd over de financiële kanten van de bedrijfsvoering en over maatschapsvorming en dergelijke. Waarschijnlijk is het echter niet zo belangrijk wat er feitelijk onderwezen wordt als wel dat:

Met de HAS en LU weet je beter wat er in de wereld te koop is. Je weet waar je de informatie die je nodig hebt vandaan moet halen en je laat je minder snel met een kluitje in het riet sturen. Dat is een van de grootste voordelen ten opzichte van de MAS.

Andere jongeren die zowel MAS als HAS gevolgd hebben bevestigen dat je *al met al zekerder in je schoenen staat*.

In vergelijk met de MAS heeft de HAS met betrekking tot overname toch duidelijk een aantal pluspunten op de MAS. Dat neemt echter niet weg dat er ook op de HAS kritiek is als het gaat om het onderwijsaanbod:

Op de HLS krijg je weinig informatie over hetgeen er komt kijken bij overname, vooral de relatie met de ouders en dergelijke komt niet aan bod. Dat geldt in ieder geval voor de richting bedrijfsekonomie, misschien dat het in andere richtingen beter is.

De relatie met ouders en andere familieleden is een heet hangijzer dat in het onderwijs een ondergeschoven kindje blijft, ongeacht de gevolgde opleiding.

4 OPVATTINGEN OVER LEVENSVATBAARHEID EN OVERNAMEPERSPEKTIEF

In de voorgaande hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de verschillende aspekten van het keuzeproces van bedrijfsovername. Een van de redenen om van opvolging af te zien is dat het bedrijf niet voldoende overnameperspektief heeft, of althans: er worden geen mogelijkheden en perspektieven gezien om het bedrijf in de toekomst levensvatbaar te maken. Vaak wordt van overname afgezien, mede omdat er negatieve adviezen worden gegeven door voorlichters, boekhouders en andere informanten. Vaak is er echter geen direkt verband te leggen tussen adviezen en de keuze om een bedrijf al dan niet over te nemen. De keuze voor bedrijfsovername of om er van af te zien is gebaseerd op een bepaalde samensmelting van meningen, mogelijkheden, tradities en adviezen.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de manier waarop perspektief of levensvatbaarheid gedefinieerd wordt door verschillende instanties en informanten. Dit betreft hier de bronnen die van invloed zijn op het keuzeproces van bedrijfsovername.

4.1 Het koplopermodel als uitgangspunt

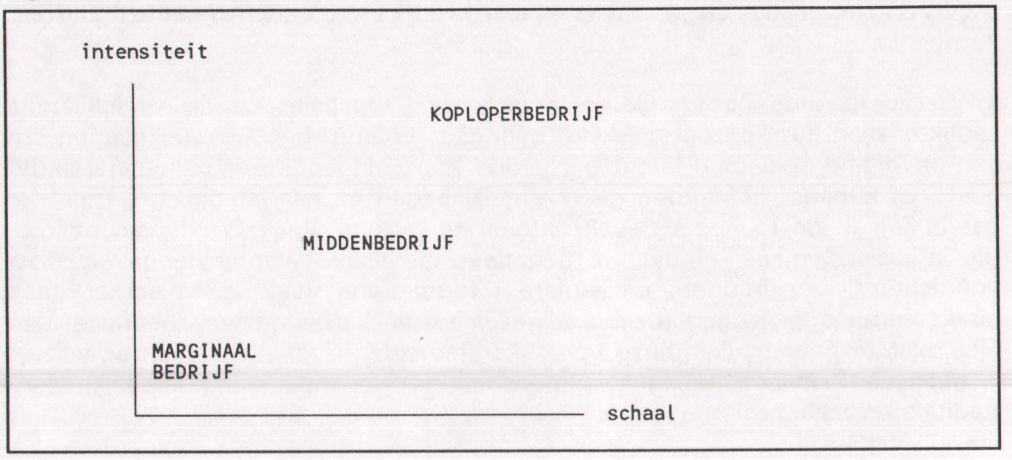
Of een bedrijf in de toekomst kontinuïteit kan vertonen is een samenspel van bedrijfsinterne en bedrijfsexterne faktoren. Veel zal afhangen van het gevoerde landbouw- en milieubeleid, maar meer doorslaggevend zal zijn in hoeverre met de bedrijfsvoering en ontwikkeling ingespeeld kan worden op het gevoerde beleid en op veranderende markt- en prijsverhoudingen.

In de Nederlandse kontext wordt er in het beleid en in belangenbehartiging algemeen vanuit gegaan dat er een specifiek bedrijfstype of model is, dat het hoofd kan bieden aan de problemen die er hedentendage in de landbouwsektor spelen. Het beleid van de laatste decennia is konsekwent en doelgericht afgestemd geweest op de meest grootschalige en intensieve bedrijven: *het koploperbedrijf*. Bedrijven die zowel een grote omvang hebben als intensief gevoerd worden, worden geacht aan alle problemen het hoofd te kunnen bieden. "Zij zijn in staat om kapitaalintensieve investeringen te doen en kunnen de modernste technologie toe passen", is de redenatie. Bedrijven die nog niet voldoen aan dit model, moeten omgebouwd worden volgens dit voorbeeld òf, indien dit niet mogelijk is, zijn gedoemd tot afvloeiing. Dit leidt tot een bekende driedeling in de landbouwsektor tussen *koplopers* (blijvers), *middenbedrijven* (hangers) en *marginale bedrijven* (wijkers). In figuur 4.1 wordt dit beeld weergegeven[1].

In deze redenatie ligt een duidelijke definitie besloten van levensvatbare en perspektiefrijke bedrijven. Hiermee wordt direkt gedefinieerd welk bedrijf in de toekomst kontinuïteit kan vertonen, namelijk het bedrijf dat voldoet aan

[1] Voor een kritische bespreking, zie Van der Ploeg, 1985.

Figuur 4.1: Het klassificatieschema in de Nederlandse landbouw



het model van het koploperbedrijf.

Agrarische jongeren die voor de keuze staan om een bedrijf over te nemen, worden gekonfronteerd met het bovenstaande model. Niet alleen worden zij deels overstelpt met informatie waaruit blijkt dat de grootschalige bedrijven dè toekomst hebben, ook zullen zij ondervinden dat de bedrijfsomvang als één van de belangrijkste bedrijfskenmerken wordt gezien in de beoordeling of een bedrijf levensvatbaar is of niet. In bepaalde regels en maatregelen worden bepaalde kriteria aangehouden die gebaseerd zijn op bedrijfsomvang. Zo kende de installatiepremie een minimum ondergrens van 120 sbe.

Ook vanuit de politiek, het beleid en de belangenbehartiging worden signalen op de jongeren afgevuurd waarin te beluisteren valt dat een bedrijf een bepaalde minimum-bedrijfsomvang moet hebben, een bepaald aantal sbe (bijvoorbeeld 150 sbe per aje), of een zeker melkkwotum, wil het levensvatbaar zijn. In de vakbladen en in andere media zijn dergelijke signalen regelmatig te vernemen. Feitelijk wordt hierdoor impliciet een definitie gegeven van het levensvatbare of het "mooie" bedrijf van de toekomst.

Deze signalen worden in sterke mate door (een deel van de) jongeren opgepikt en overgenomen wanneer er naar een definitie van het 'mooie bedrijf' wordt gevraagd. In de melkveehouderij wordt bijvoorbeeld vaak gerefereerd naar de "400.000 kilo" welke recentelijk door het Landbouwschap als minimale bedrijfsomvang is genoemd[2]. Indien echter diepgaand doorgevraagd wordt, dan blijkt dat de meningen sterk uiteen lopen en dat deze maatstaf niet als absoluut kriterium wordt gezien. Veel jongeren stellen dan ook dat het toekomstperspektief sterk afhangt van de manier waarop de bedrijfsvoering georganiseerd wordt, van het aandeel vreemd vermogen en van de ondernemer die op het bedrijf zit. *Het is de ondernemer die bepaald of een bedrijf perspektief heeft.* Hoewel de richtlijn van 400.000 liter een eigen

[2] Zie: Boerderij nr. 10, 1990

leven is gaan leiden, blijkt een deel van de jongeren hier duidelijk afstand van te nemen:

> Het Landbouwschap kan dat wel zeggen, maar dat is volgens mij een redenering van lik mijn vestje. Het hangt heel sterk af van de bedrijfssituatie. Als je bijvoorbeeld huurland hebt praat je over een heel andere situatie dan wanneer je alle grond moet overnemen. Het is verder sterk afhankelijk van de hoeveelheid vreemd vermogen die je nodig hebt om een bedrijf over te nemen. Ik ken bijvoorbeeld een jongen die een bedrijf met 2 ton melk overneemt. Hij heeft weinig vreemd vermogen nodig, dus dat kan volgens mij best.

> Dat idee van 400 ton is helemaal verkeerd. Iedereen moet het voor zich bekijken en het Landbouwschap moet dat niet proberen te sturen. De boeren weten vaak heel goed wat wel en wat niet kan. Men zou veel meer moeten kijken naar de kosten en de opbrengsten, naar het rendement en niet naar de omvang alleen.

Hoewel er vaak gerefereerd wordt aan de signalen vanuit ministerie, Landbouwschap etc, weten de jongeren vaak haarfijn aan te geven waar de redenering mank gaat:

> In de akkerbouw wordt wel gepraat over 80 ha als minimum. Dat hangt er natuurlijk maar helemaal vanaf. Kijk in het Oldambt daar kun je alleen maar granen en bieten verbouwen, daar zal je dan wel een behoorlijke schaal moeten hebben. Maar hier moet een bedrijf van 40 ha levensvatbaar kunnen zijn. Ik kies liever voor een wat kleiner bedrijf en dan kun je daarbij wat aardappelland huren, dan heb je in ieder geval die zware lasten niet. Als je land in eigendom hebt, dan moet je 4 ha hebben om 1 ha met aardappelen te kunnen verbouwen. Dat loont niet, daarom kun je beter een bedrijf van 25 ha hebben en er 15 ha bij pachten.

Het volgende citaat spreekt wat dit betreft ook boekdelen. Het geeft daarnaast aan dat er meerdere manieren zijn om een levensvatbaar bedrijf te kreëren:

> Het is moeilijk te zeggen wat een perspektiefrijk bedrijf is. Er is zoveel onzekerheid over de toekomst. Toch denk ik dat ik met mijn 50 ha een goed inkomen kan behalen, dat wil zeggen als ik de zaakjes goed behartig. Als je groter wordt dan ga je ruiger werken. Je laat de kanten wat eerder liggen, je gebruikt je land niet optimaal. Het is voor mij niet aantrekkelijk om er nog meer grond bij te kopen.

Hetgeen in dit citaat al tussen de regels is te lezen, is een belangrijke konstatering uit recent onderzoek: op uiteenlopende manieren is er een goed inkomen te behalen in de landbouw en iedere bedrijfsstijl heeft zijn eigen specifieke sterke en zwakke punten. Zoals bovenstaande zegsman aangeeft werken de grote bedrijven vaak wat ruiger en produceren daarom vaak minder efficiënt. Bedrijfsstijlen waarbij centraal staat dat de zaakjes *goed behartigd worden* kenmerken zich veelal door betere technische resultaten en

ook een hoge ekonomische efficiëntie[3]. Zo blijkt dat er uiteenlopende manieren zijn om een levensvatbaar bedrijf te voeren en dat verschillende bedrijfsstijlen ook in de toekomst kontinuïteit kunnen vertonen. Deze konstateringen onderbouwen de kritiek van veel jongeren op de signalen vanuit onder meer het Landbouwschap over de minimum normen voor zogenaamde levensvatbare bedrijven. Er is met andere woorden niet één model dat zowel de kontinuiteit verzekert en oplossingen biedt voor de problemen in de landbouw. Het koplopermodel is met andere woorden zeker niet zaligmakend, ook niet als het gaat om bedrijfsovername. Juist door de hoge financieringslasten en de kapitaalintensieve bedrijfsvoering zijn de koploperbedrijven in de praktijk vaak moeilijk over te nemen.

4.2 Overheersende opvattingen in het agrarisch onderwijs

Met betrekking tot de meningsvorming van de agrarische jongeren is de schoolperiode een van de belangrijkste levensfasen. Opvattingen over "het mooie bedrijf" en toekomstperspektieven in de landbouw, worden voor een belangrijk deel tijdens de schoolperiode gevormd. Ook de docenten op bijvoorbeeld de MAS erkennen dit ter dege. Zij zien dit ook als een funktie van het onderwijs:

> Als MAS heb je natuurlijk de belangrijke taak om aan bewustwording bij de leerlingen te werken, dat wil zeggen informatie te geven wat er allemaal in de landbouw speelt en wat de mogelijkheden zijn om thuis een bedrijf over te nemen.

In het vorige hoofdstuk hebben we al gezien dat ex-leerlingen nogal kritisch terugkijken naar het genoten onderwijs op de MAS. Maar ondanks de kritische benadering erkennen ook zij dat de MAS in belangrijke mate heeft bijgedragen aan de meningsvorming. Het is daarom relevant om te onderzoeken welke mening er uitgedragen wordt op de agrarische scholen. Uit het volgende citaat blijkt dat in het agrarisch onderwijs de bedrijfsomvang nog steeds als één van de belangrijkste selektiekriteria geldt om de "wijkers" van de "blijvers" te onderscheiden. Met name op de MAS worden de gangbare opvattingen vanuit de landbouwpolitiek uitgedragen, zo blijkt ook uit het volgende citaat van een docent:

> Geluiden vanuit het Landbouwschap dat een levensvatbaar melkveebedrijf toch minimaal 4 ton melk zou moeten hebben onderschrijven wij. Daar nemen wij in het onderwijs geen afstand van. We stellen heel duidelijk; als je naar de toekomst kijkt en probeert in te schatten wat er allemaal op de boeren afkomt, dat een levensvatbaar bedrijf toch minimaal zo'n 200 fokzeugen moet hebben, of 2000 mestvarkensplaatsen, of zo'n 350 ton melk. Dat kun je cijfermatig ook onderbouwen. In de loop van de opleiding komen leerlingen daar ook wel achter. Er zijn dan ook jongens die tijdens de opleiding er van afzien om het bedrijf over te nemen, dat kan heel frusterend zijn, maar je kunt ze daar maar beter zo vroeg mogelijk op wijzen om ze en hoop problemen te besparen.

---

[3] Dit blijkt onder meer uit een recente studie in de Friese Melkveehouderij. Zie: Van der Ploeg e.a. (verschijnt 1992).

Deze docent vult daarbij aan:

> Ook in het onderwijs ligt vaak een direkt advies besloten of bedrijven al dan niet zijn over te nemen. We maken saldoberekeningen met voorbeeldbedrijven. De leerlingen kunnen dan zelf wel nagaan wat dat betekent voor hun eigen bedrijfssituatie.

Deze uitspraak betekent impliciet dat er op basis van een aantal kenmerken (omvang, intensiteit) bepaald kan worden of een bedrijf levensvatbaar is of niet. Daarbij bestaat soms een enorm gat tussen het onderwijs en de realiteit in de landbouw:

> Op scholen is toch het eenmansbedrijf van 150 sbe de norm. In bijvoorbeeld de zeugenhouderij ligt dat ver boven het landelijk gemiddelde, dat ligt zelf boven het gemiddelde in Brabant.

Een voorlichter van de DLV onderschrijft vanuit zijn ervaringen in de praktijk deze "filterfunktie" van de MAS:

> Jongeren met een MAVO- en MAS-opleiding zijn nauwelijks terug te vinden op die typisch kleine bedrijven die je hier kent. Zij hebben in de meeste gevallen goed nagedacht over de bedrijfsovername en zeggen; mijn vader kan misschien met zijn 100 zeugen nog een goed inkomen verdienen, maar ik begin er niet meer aan.

Hetzelfde beeld komt ook uit de gesprekken met de jongeren naar voren. Potentiële opvolgers met een MAS-achtergrond op de kleinere bedrijven zijn eerder geneigd om van bedrijfsovername af te zien, vanwege de geringe omvang van het ouderlijk bedrijf. Eén van de jongeren die zich voor deze situatie geplaatst ziet:

> Als we praten over de toekomst van het bedrijf dan moet je je afvragen of opvolging wel mogelijk is. Dan vraag ik meteen; is er wel wat op te volgen? Is het wel verstandig om op een bedrijf met deze omvang en inrichting aan de slag te gaan?

Uit de talloze gesprekken kwam steeds weer naar voren dat er op de MAS een bepaald model gepresenteerd wordt dat als ideaal gezien wordt. Als bedrijven daar niet aan voldoen, worden ze als niet levensvatbaar afgeschilderd. Daarbij wordt bijvoorbeeld niet gekeken naar de financiële resultaten. Een ex-docent op een MAS:

> Men richt zich heel sterk op de bedrijven die voorop lopen met het doorvoeren van nieuwe technologie. Het onderwijs is heel sterk op één bepaalde bedrijfsstijl gericht.

Een jonge boerin:

> Op de MAS zijn de ekonomielessen voornamelijk gebaseerd op het koploperbedrijf. De slechte kanten daarvan worden niet belicht, terwijl van andere

bedrijfstypes juist de slechte kanten benadrukt worden en de sterke kanten onderbelicht blijven.

En hoewel er ook binnen het onderwijs steeds meer het besef groeit dat er gekeken moet worden naar de resultaten van de bedrijven, en niet zozeer naar de omvang of het technologische ontwikkelingsnivo, zijn er weinig alternatieven waar in het onderwijs op teruggegrepen kan worden. Een jonge akkerbouwer geeft een voorbeeld waaruit blijkt dat de jarenlange fixatie op een bepaald bedrijfstype voorbij is gegaan aan de sterke kanten van andere bedrijven:

> Op de MLS werd altijd gezegd dat je moet specialiseren, niet doorgaan met het gemengde bedrijf. Van mij was het een beetje een stokpaardje, want ik denk dat het gemengde bedrijf een goede zaak is. In die jaren was men er van overtuigd dat het gemengde bedrijf achterhaald was, maar nu kun je steeds meer vraagtekens achter het gespecialiseerde bedrijf zetten. Je ziet nu een trend dat er meer interesse komt in gemengde bedrijven. Veel akkerbouwers en veehouders beginnen land te ruilen om een meer evenwichtige situatie te krijgen.

Uit het oogpunt van technische optimalisatie-kriteria worden gemengde bedrijven afgewezen en worden deeltijdbedrijven negatief benaderd. Hierbij wordt voorbij gegaan aan het feit dat ieder bedrijf zijn eigen organisatiestruktuur kent met specifieke sterke en zwakke punten. Het over te nemen bedrijf is op te vatten als een goed geöliede machine, waarbij het niet altijd nodig is om "optimale" resultaten te behalen. Een optimaal resultaat is geen garantie voor duurzaamheid en kontinuïteit.

Uit de gevoerde gesprekken, maar ook uit ander onderzoek blijkt dat de jongeren die de MAS doorlopen hebben, de gepresenteerde modellen vaak als uitgangspunt nemen. Het betreft hier dan vrijwel altijd gespecialiseerde bedrijven, waar door middel van het toepassen van technologie hoge technische resultaten behaald kunnen worden. Hiermee reproduceren ze het voorgehouden model:

> Ik zou het liefst helemaal willen specialiseren. Het is wel zo dat je dan meer risiko loopt, maar door de varkens om te wisselen in zeugen kunnen we automatiseren en zo kunnen de technische resultaten omhoog. Dat is mijns inziens belangrijker dan een gesloten bedrijf.

Uit de korte enquête onder een aantal potentiële opvolgers bleek dat bijna iedereen refereert aan een model waarin optimale technische resultaten centraal staan. In de melkveehouderij wordt, ongeacht de bedrijfssituatie en de veebezetting, steeds ca. 8000 kilo melk per koe als ideaal gezien. Uit een groot aantal studies blijkt echter dat meer extensief gevoerde bedrijven in de melkveehouderij de afgelopen jaren de beste ekonomische resultaten hebben behaald[4]. Blijkbaar wordt hier in het onderwijs aan voorbijgegaan.

---

[4] Zie bijvoorbeeld Boogaard, 1991.

Als het ouderlijk bedrijf niet voldoet aan de "eisen des tijds", zoals die in het MAS onderwijs worden uitgedragen, is dit voor een aantal jongeren een reden om van overname af te zien:

> Zelf heb ik natuurlijk een goede opleiding gehad en ik ben aardig bij de tijd. Als ik boer wil worden dan wil ik wel in een nieuwe stal boeren. Dat ben ik gewend en ik heb geen zin in zo'n oude rotzooi te gaan werken. Dat biedt geen perspektief, dan doe ik het liever niet.

Het zijn vooral de jongeren met een HAS of LU opleiding die zich verzetten tegen de idealen en modellen die in het onderwijs uitgedragen worden. Een opvolger met een LU-achtergrond op een klein melkveebedrijf (minder dan 200.000 kilo kwotum) zegt hierover:

> Op de MAS wordt natuurlijk maar een model aan de jongens voorgehouden, en dat model is: steeds meer en groter. Iets anders wordt die jongens niet bijgebracht. Dat is de hele sfeer, het moet groot, anders tel je niet mee.

Het feit dat deze gesprekspartner zelf een tijd les gegeven heeft op een MAS, geeft wellicht extra kracht mee aan deze uitspraak. Het onderschrijft ook dat leerlingen die van een klein bedrijf afkomstig zijn op allerlei manieren duidelijk gemaakt wordt dat het bedrijf geen toekomst heeft:

> Bedrijfsekonomie was niet mijn sterkste kant, daarin werd ik trouwens ook niet erg gestimuleerd. Als je bedrijfsgegevens mee moest nemen om te bespreken dan werd er al gauw gezegd dat het bij ons niks voorstelde omdat we een klein bedrijfje hebben. Die jongens van de grote bedrijven waren daarom vanzelf meer geïnteresseerd.

4.3 Andere informatiebronnen

Niet alleen in het onderwijs, maar ook in kaderopleidingen en de voorlichting wordt de omvang van het bedrijf als maatstaf genomen om levensvatbaarheid te definiëren. De kleinere bedrijven worden daarom nauwelijks serieus genomen, als er gesproken wordt over overname. Een potentiële opvolgster:

> Over de voorlichting kan ik kort zijn, daarmee heb ik zeer slechte ervaringen. Ze komen al binnen met het idee dat het bedrijf te klein is voor overname en zeggen in feite alleen maar dat je er het beste maar vanaf kan zien. Ze zijn niet bereid om met je mee te denken over mogelijke oplossingen om overname toch mogelijk te maken. Het is veel meer dat ze **voor** je denken. Een paar jaar geleden hebben we bijvoorbeeld een mestkelder onder een sleufsilo gebouwd. Daarbij hebben we advies ingewonnen bij de voorlichting. Ook toen kwamen ze niet verder dan; het is allemaal veel te duur, dat kan allemaal nooit. Ook op de middelbare kaderopleiding werd ik met dat soort opmerkingen gekonfronteerd. Van één van de docenten kreeg ik letterlijk te horen: "is je vader soms een dooie lul, waarom heeft hij zo weinig uitgebreid?"

De kaderopleidingen (en ook EVTO-kursussen) zijn op te vatten als verlengstukken van het agrarisch onderwijs. Vaak wordt er door dezelfde docenten les gegeven en ook door gastdocenten wordt de gangbare mening uitgedra-

gen. Bedrijven die niet passen in de gangbare modellen worden al snel als niet levensvatbaar afgedaan. De adviezen die gegeven worden om het bedrijf overneembaar te maken, gaan uit van een bepaald bedrijfstype. Een jonge tuinder vertelt over zijn ervaringen:

> Nadat ik vrij plotseling het bedrijf overgenomen heb, ben ik begonnen om er glas bij te huren. Op de EVTO-kursus leer je dat je beter alles plat kunt gooien en nieuw bouwen. Daar hebben we bewust niet voor gekozen. We hebben het bestaande bedrijf uitgebreid. Als ik de adviezen opgevolgd had, dan waren we nooit zover gekomen.

Voorlichtingsdiensten en akkountantburo's

Agrarische jongeren blijken ook kritiek te hebben op de adviezen en het funktioneren van voorlichtingsdiensten. Hierop wordt later nader ingegaan. Allereerst wordt beschreven waarop de voorlichters zelf hun adviezen baseren.

Door de voorlichtingsinstanties en akkountantburo's wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen de langere termijn perspektieven van een bedrijf en de mogelijkheden om het over te nemen. Op bedrijven met een geringe omvang wordt overname niet direkt afgeraden, maar de mogelijkheden daartoe zijn in sterke mate afhankelijk van hoe de ouders (en andere familieleden) zich opstellen, zo wordt er keer op keer benadrukt.

> Op die kleinere bedrijven gaat het om de vraag wat de ouders voor het bedrijf moeten hebben. Dat is in de meeste gevallen bepalend of het over te nemen is of niet. Hoe hoog dat bedrag wordt hangt van de wensen van de ouders af, dat gebeurt in onderling overleg, of je maakt een inschatting van wat de ouders nodig hebben. Uiteindelijk nemen zij de beslissing, er wordt hen niks opgedrongen.

De SEV ziet het daarbij als een belangrijke taak om de belangen van de ouders niet uit het oog te verliezen. Die moeten soms tegen zich zelf in bescherming worden genomen omdat zij geneigd zijn om (te) veel geld in het bedrijf te laten zitten; *hun eerste zorg is toch vaak; hoe kan onze zoon het zo voordelig mogelijk overnemen*,
Aan adviezen om vanwege gebrek aan perspektieven en het belang van een redelijke oudedagsvoorziening voor de ouders toch maar van bedrijfsovername af te zien wordt evenwel lang niet altijd gehoor gegeven. Een SEV-er merkt hierover op:

> De mensen nemen zelf de beslissing, ik denk dat ongeveer de helft van de bedrijven die wij adviseren om het niet over te nemen uiteindelijk wel wordt overgenomen. Vaak is het zo dat de ouders graag willen dat het bedrijf in de familie blijft. Die beginnen al snel een verhaal van; *in onze tijd was het ook moeilijk, of; we nemen wel met wat minder genoegen om de overname toch mogelijk te maken.* Ook de opvolgers hebben nogal eens de neiging om de toekomst te rooskleurig voor te stellen; *het wordt wel beter, we krijgen in de toekomst een kwotum per hektare, en mogen dan meer gaan melken, ik blijf er wel bij werken*, dat soort verhalen krijg je dan te horen.

Of een deel van de opvolgers in samenspraak met de ouders in werkelijkheid nogal lichtzinnig tot overname besluit, zoals het vorige citaat min of meer impliceert, wordt in de gesprekken met de jongeren niet bevestigd. Wel hebben we kunnen konstateren dat overname vaak plaatsvindt via de automatische piloot: er wordt niet werkelijk een doelbewuste keuze gemaakt tot bedrijfsovername, overname is een vanzelfsprekendheid. Daarnaast is het zo dat de adviezen van de voorlichting in de beslissing om het ouderlijk bedrijf over te nemen niet van doorslaggevend belang zijn. De opvolgers op kleine bedrijven beseffen terdege dat overname niet eenvoudig is en dat hen een moeilijke toekomst wacht. Wanneer vanuit de voorlichting daar nogmaals op wordt gewezen levert dit weinig nieuwe inzichten op. Wel wordt er door sommige jongeren benadrukt dat het belangrijk is om zo veel mogelijk informatie in te winnen om uiteindelijk een weloverwogen beslissing te kunnen nemen, waarbij de mogelijkheid dat het fout gaat niet moet worden uitgesloten.

> Het gaat er niet zo zeer om wat zo'n SEV-er of wie dan ook zegt, het is gewoon belangrijk dat je adviezen vraagt, het moet geen sprong in het duister zijn, je moet weten dat het ook fout kan gaan. De SEV-er zei tegen mij dat hij bedrijven met een zelfde omvang en schuldenlast wel eens geadviseerd had om het niet te doen. Ik zat hier met goede opbrengsten en redelijke grond en een behoorlijke kans van slagen dat het wel zou lukken. Als het mij niet lukt betekent dat niet dat ik een hopeloze boer ben. Ik ben niet van plan mijn eigenwaarde te verliezen. Je kunt wel steeds denken; zal het allemaal wel goed gaan? Je kunt ook denken; ik ben nu al 7 jaar boer, heb een prima tijd gehad die ze me niet meer kunnen afnemen.

De voorlichtingsdiensten die bij bedrijfsovername zijn betrokken (SEV, DLV, akkountantburo's) geven allen te kennen dat er **geen** richtlijnen bestaan wat betreft de omvang wil een bedrijf overgenomen kunnen worden. Bedrijfsomvang op zich is geen kriterium zo wordt er nadrukkelijk gesteld. Afhankelijk van de voorlichtingsdienst worden de adviezen gebaseerd op een bedrijfsekonomische of de fiskale boekhouding. Een SEV'er hierover:

> We kijken alleen naar de inkomenskapaciteit van een bedrijf, omvang is voor ons geen kriterium om te bepalen of een bedrijf al dan niet levensvatbaar is. Dat wil ik heel duidelijk stellen. Je kijkt naar het huidige inkomen en maakt een inschatting van het verwachte inkomen, daar baseren wij ons op en anders niet.

Daarbij tracht deze SEV-er zoveel mogelijk uit te gaan van de bestaande bedrijfssituatie. Hij merkt dan ook terecht op:

> Als ik nu een opvolger tegenkom op een bedrijf met 20 koeien die door kwotumaankoop denkt het bedrijf uit te kunnen breiden, dan zal ik zo iemand heel duidelijk stellen dat dat geen weg voor hem is. Dat kan ik hem heel goed voorrekenen. Ik zeg niet dat het bedrijf niet kan worden overgenomen, dat is een heel andere zaak. Ik probeer alleen duidelijk te maken dat kwotumaankoop op zo'n bedrijf de verkeerde keuze is. Daar moet je heel duidelijk in zijn, het is misschien wel hard, maar door eerlijk te zijn wek je geen valse verwachtingen.

Een medewerker van een akkountantburo houdt er in grote lijnen dezelfde mening op na:

> We hanteren niet zo iets als een richtlijn voor de omvang waaraan bedrijven moeten voldoen. Dat heeft weinig zin. Vroeger werden er bedrijven overgenomen en dat zal altijd zo blijven. Het is dus niet zo dat we iemand met 150 ton melk per definitie afraden het bedrijf over te nemen. In dergelijke gevallen kijk je echter niet wat het bedrijf zou moeten opbrengen, maar naar wat kan de opvolger opbrengen. We begeleiden nog steeds bedrijven met 100 à 120.000 kg melk bij de overname. Als die mensen ons echter vragen: "heeft een bedrijf met zo'n omvang perspektief", dan zeggen we: nee. Alleen wanneer er op zo'n bedrijf een andere stijl van boeren wordt gevolgd, bijvoorbeeld b.d. of eko, waarbij er dus een hogere toegevoegde waarde wordt behaald heeft het misschien wel een toekomst.

De twee laatste citaten snijden een zeer relevant en belangrijk thema aan met betrekking tot bedrijfsovername: hoe maak je een (klein) bedrijf "overneembaar". Opgemerkt wordt al dat het niet zinvol is om van een klein bedrijf een groot bedrijf te maken door middel van kwotumaankoop. Er zullen alternatieve inkomstenbronnen gezocht moeten worden, of er zal een nieuwe bedrijfsstijl ontwikkeld moeten worden, zoals de laatste zegsman opmerkt. Het besef dat omvang alleen geen kriterium is, wordt door veel voorlichters en boekhouders al gedeeld. Met de volgende stap, het "overneembaar" maken van het bedrijf, kunnen de voorlichters vaak weinig bruikbare adviezen geven. Er wordt nog veel te veel uitgegaan van standaard modellen en momentopnames. Daarbij wordt vaak voorbij gegaan aan het feit dat een bedrijf inderdaad "overneembaar" gemaakt moet worden, dit is een proces wat jaren kan duren en waarin bewust naar bedrijfsovername toegewerkt wordt. Het ontbreekt de voorlichters vaak aan instrumenten om dit proces in gang te zetten en wanneer er bijvoorbeeld wordt gekozen voor een bedrijfsvoering die afwijkt van het gangbare, weet de voorlichting hier geen raad mee. Dit zijn ook de ervaringen van een opvolger en opvolgster op een melkveebedrijf met geringe omvang:

> Er werd voorgerekend dat de produktiekosten te hoog zijn en dat er land over is en daarom onrendabel zou zijn om al het land over te nemen. Dat er land over zou zijn is natuurlijk flauwe kul; er is nooit land over. Als je, zoals wij, kaas wilt maken dan is het ongewenst om 400 kg N te strooien, dan moet je een stuk minder strooien. We hebben een voorjaar kalvende veestapel, voor het kaasmaken is dat namelijk het beste, omdat je dan veel melk in de zomer hebt, dan heb je goede melk, minder werk en lage kosten. Dat was aan de boekhouder en de SEV-er niet uit te leggen. Volgens de normen kon dat helemaal niet. Ze hadden eigenlijk alles met de hand moeten narekenen, en andere normen moeten invullen, maar dat vonden ze te veel moeite. Het probleem is dat ze niet uitgaan van de kostprijs per liter, ze rekenen met heel andere maatstaven. De beperkingen daarvan zijn legio, daar zijn zoveel aannames aan vooraf gegaan, dat het niet meer klopt als je je bedrijf anders wilt opzetten. Als je wat anders wil, dan kom je in de problemen, dan kloppen de rekenmodellen niet meer. Kijk daar waar geen geld is kun je je ook niet rijk rekenen, maar op bedrijven waar wel mogelijkheden zijn worden deze vaak genegeerd door het hanteren van bepaalde standaardnormen.

Het hanteren van standaardmodellen en -normen bij het doorlichten van agrarische bedrijven stuit op verzet van de opvolgers. Wanneer we ons afvragen waar de gehanteerde normen op gebaseerd zijn, dan komen we voor het antwoord terecht bij de DLV. Van de voorlichtingsinstanties richt met name de DLV zich op de **bedrijfstechnische ondersteuning**. Uit de gesprekken met de DLV-ers komt naar voren dat in de advisering het optimaliseren van de technische bedrijfsresultaten centraal staat. Het verbeteren van de technische resultaten gaat hand in hand met hogere ekonomische opbrengsten, zo wordt er gesteld. In de melkveehouderij betekent dit bijvoorbeeld dat een hoge melkproduktie per koe bedrijfsekonomisch superieur wordt geacht aan een bedrijfsvoering met "dubbeldoelkoeien".

> Op bedrijven met een produktie van 5500 liter per koe weet je dat door middel van een produktieverhoging nog het één en ander valt te verdienen. Je kunt wel beweren dat het om het saldo per koe gaat, of beter nog het saldo per hektare, en dat een produktie van 5500 bij een lage kostprijs voor een boer interessanter kan zijn dan een produktie van 7000 liter, maar daar ben ik het niet mee eens. Een hogere produktie per koe is vrijwel altijd interessant, al hangt het natuurlijk wel af van de ruwvoersituatie op een bedrijf. Over het idee van een dubbeldoelkoe kan ik daarom kort zijn; je kunt niet twee ruggen uit één varken snijden zeggen we hier. De lagere melkproduktie van een roodbonte veestapel wordt nog steeds goed gemaakt door een hogere omzet en aanwas, maar dat komt alleen maar omdat een stierkalf met een roodbont velletje om de één of andere reden nog steeds in prijs wordt overgewaardeerd.

Juist vanwege het belang dat de DLV aan de technische bedrijfsresultaten hecht, bleek uit de gevoerde gesprekken een duidelijke voorkeur voor een bepaald bedrijfstype: het koploperbedrijf waarin een grootschaligheid gekoppeld wordt aan een intensieve produktiewijze. Dit bedrijfstype is de uitkomst van het groeimodel wat jarenlang door de landbouwvoorlichting is gepredikt[5]. De boodschap van de DLV is sterk gebaseerd op en gaat uit van gespecialiseerde bedrijven. Het gemengde bedrijf wordt veelal als een noodzakelijk kwaad beschouwd, gezien de huidige beperkingen in de rundveehouderij is specialisatie veelal onmogelijk. Op een bedrijf met meerdere takken laten de technische resultaten nogal eens te wensen over, zo wordt er opgemerkt. De bij de DLV heersende opvattingen komen wat dit betreft sterk overeen met die in het agrarisch onderwijs.

Hoewel er steeds meer oog komt voor het feit dat er verschillende manieren zijn om een bedrijf te organiseren en een inkomen te verwerven, is men nog niet in staat om hier wezenlijk wat mee te doen. Onze gesprekspartners van voorlichtingsdiensten erkennen, ieder in hun eigen bewoording natuurlijk, dat "optimaal" een sociale definitie is. Binnen uiteenlopende bedrijfsstijlen heersen er verschillende definities over hetgeen optimaal is in de specifieke

---

[5] Uit een studie uitgevoerd in de Achterhoek bleek dat bedrijfsvoorlichters sterke voorkeur hebben voor bepaalde bedrijfsstijlen. Vooral de stijl van de Fanatieke boer, waarin het meest dit groeimodel belichaamd wordt, werd hoog gewaardeerd. Zie: Roep e.a. 1990.

omstandigheden. Dit geldt ook voor de definities van de overheid, het Landbouwschap en dergelijke: ook dat zijn definities die specifieke belangen en perspektieven weerspiegelen. Het zijn met andere woorden ook sociale definities.

Er bestaan derhalve meerdere optimaliseringskriteria. In de advisering richting de boeren wordt hier echter nog weinig mee gedaan, men heeft eenvoudigweg niet de instrumenten om nieuwe wegen te openen en om met de boer mee te denken hoe een bedrijf "overneembaar" gemaakt kan worden. Het feit dat er weinig kennis voorhanden is over alternatieve produktiewijzen (eko, BD) is algemeen bekend. Maar de sterke nadruk op één, door de wetenschap en het onderwijs ontwikkeld en gekoesterd, bedrijfstype in het verleden heeft tot gevolg dat er veel kennis verloren is gegaan over bijvoorbeeld gemengde bedrijven en de produktiewijzen zoals die in het verleden gehanteerd werden. Daarbij is te weinig nieuwe alternatieve en bruikbare kennis ontwikkeld. Een jonge boer geeft een scherpe analyse van de situatie, waarmee hij het bovenstaande tevens kort samenvat:

> Kijk toen ik op het bedrijf kwam was het 100% veehouderij, dat was zo gegroeid sinds de jaren '60. De veebezetting was sowieso niet hoog, maar door de superheffing hielden we grond over. Ik ben toen begonnen met akkerbouw. Inmiddels is het bedrijf voor de helft akkerbouw, in dienst van de veehouderij. Ik probeer al mijn krachtvoer zelf te verbouwen en daarbij te streven naar een optimale mineralenbalans. Ik denk dat het die kant op moet. Kijk, de meeste boeren proberen hun ruwvoer weg te werken door vleesvee aan te houden. Daar kun je echter niets mee verdienen. De boeren laten zich veel te veel voor kwaken door de voorlichting. Als ze krachtvoer gaan verbouwen, dan beginnen ze met corn-maïs. Daar benut je maar een deel van. Dan kan je beter de oude granen die ze vroeger gebruikten gaan telen. De boeren moeten veel meer op de centen letten. De voorlichting is er schuld aan dat de boeren de alternatieven voor hun eigen bedrijf niet meer benutten. De voorlichting heeft er ook geen kennis meer van. Door de hele specialisatie in de laatste decennia is de kennis van het gemengde bedrijf geheel verloren gegaan. Wat weten de jongeren op rundveebedrijven nu tegenwoordig nog van akkerbouw?

De nadruk op technische resultaten is ook de reden waarom de DLV niet echt warmloopt voor deeltijdbedrijven. Toch wordt een overname met behulp van een baan buitenshuis niet afgeraden. Het buitenshuis werken gedurende een periode voorafgaande aan de overname heeft zelfs positieve kanten aldus sommige vertegenwoordigers van de DLV:

> Het kan zeer nuttig zijn om bijvoorbeeld een tijdje bij de bedrijfsverzorging te werken om ervaring op te doen op verschillende bedrijven.

Opvallend is dat de houding ten opzichte van deeltijdbedrijven regionaal sterk blijkt te verschillen. In regio's met een groot aantal deeltijdbedrijven zoals de Gelderse Vallei of Salland, zien zowel de jongeren als vertegenwoordigers van de diverse voorlichtingsdiensten dit als een reëel perspektief. Een vertegenwoordiger van de DLV in Salland staat vrij positief tegenover deeltijdbedrijven:

> Ook na de opvolging kan een opvolger er bij blijven werken, als tenminste het hele gezin daar achter staat en men de konsekwenties goed heeft doordacht. Je kunt jonge mensen die aan het begin van hun leven staan niet verbieden om ergens aan te beginnen, je hebt als DLV wel de taak om de financiële verplichtingen die ze aangaan zo realistisch mogelijk in te schatten. Daarbij moet je niet vergeten dat wanneer je het bedrijf niet zou overnemen en samen met je partner ergens een huis zou kopen ook met een behoorlijke schuld op je nek zit.

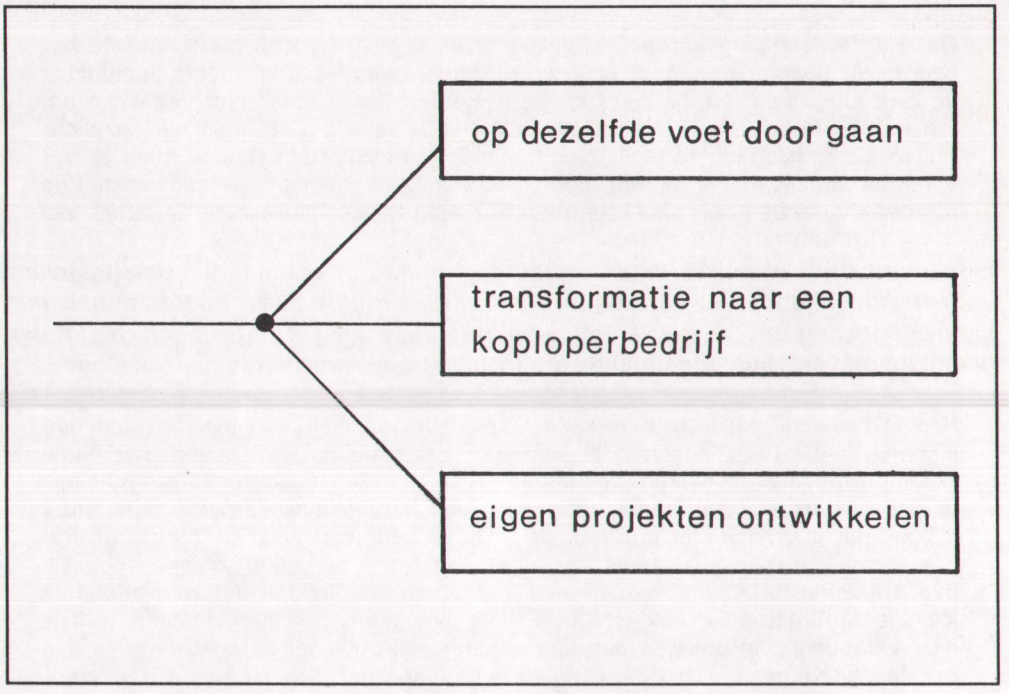
In bijvoorbeeld Friesland is er onder de jongeren veel minder belangstelling voor het deeltijdboeren. Ook bij de instanties die de boeren ondersteunen met kennis en adviezen heerst er in deze provincie enig wantrouwen tegenover deeltijdbedrijven. Een zegsman van een boekhoudburo merkt hierover op:

> Hier in Friesland zie je nauwelijks dat opvolgers op bedrijven met onvoldoende inkomenskapaciteit door middel van een baan buiten het bedrijf overname proberen mogelijk te maken. We rekenen het wel door als de opvolger met een dergelijk voorstel komt, maar zoals ik al zei; het gebeurt nauwelijks. Ik moet zeggen dat ik er ook niet erg voor ben. Op de bedrijven waar de overnamesituatie moeilijk is kun je volgens mij beter proberen het bedrijf zo snel mogelijk over te nemen en daar niet nog eens mee wachten. Het feit dat zo'n bedrijf te klein is zegt natuurlijk ook iets over het management in het verleden. Wil je daar verandering in brengen dan kun je beter een opvolger zo snel mogelijk aan de slag laten gaan. Dan staan ze er zelf voor, met een nieuwe frisse start, nieuwe kansen en veel bedreigingen, want zo ligt het toch. Het is heel moeilijk om te overzien of die jongens over 5 of 10 jaar nog steeds boer zijn. Dat zullen ze moeten bewijzen.

In dit laatste citaat wordt een heel interessant probleem aangesneden. Bij bedrijfsovername, met name geldt dit voor kleinere bedrijven, staat de opvolger voor een belangrijke keuze: hoe maak ik het bedrijf overneembaar en hoe moet het bedrijf in de toekomst gevoerd worden. Er staan hierbij een aantal opties open. Allereerst kan gekozen worden voor de optie om het bedrijf dusdanig uit te breiden dat het op de gangbare manier gevoerd voldoende omvang heeft om het over te nemen. Ten tweede kan er voor gekozen worden om het bedrijf door middel van een deeltijd-konstruktie over te nemen en het vervolgens op dezelfde manier te voeren als tot nu toe gedaan is. Ten derde kan gekozen worden voor alternatieve nieuwe wegen, bijvoorbeeld om door middel van ekologische produktie meer toegevoegde waarde te produceren, om met extra takken de ekonomische basis onder het bedrijf te verstevigen etc. Deze driesprong wordt in figuur 4.2 schematisch weergegeven.

In hoofdstuk 6 komen we uitgebreid terug op de opvattingen van de jongeren omtrent de verschillende opties en wordt ingegaan op uiteenlopende manieren waarop een bedrijf overneembaar gemaakt kan worden. Het zal blijken dat de meeste jongeren er in eerste instantie voor kiezen een bedrijf overneembaar te maken door middel van schaalvergroting, het model van het agrarisch onderwijs. Aan de andere kant zijn er legio voorbeelden van jongeren die andere wegen hebben bewandeld of bewandelen om het bedrijf overneembaar te maken. Dit wordt uitgebreid geïllustreerd met voorbeelden

Figuur 4.2: De driesprong



uit de praktijk. Ook wordt weer ingegaan op de rol die voorlichters en andere informanten gespeeld hebben bij het overneembaar maken van het bedrijf. Allereerst gaan we in het volgende hoofdstuk echter in op de relatie van de opvolger met de ouders en de rest van de familie.

5 Ouders en familie

De relatie van opvolgers met hun ouders en andere familieleden speelt een centrale rol bij bedrijfsovername. Hoewel deze relaties van geval tot geval sterk verschillen kunnen we toch grofweg een tweetal lijnen onderscheiden. De eerste kan worden getypeerd als ***harmonieuze overname***. Ouders en andere gezinsleden werken er samen aan om de overname zo goed mogelijk te laten verlopen. De opvolgers worden gestimuleerd om het bedrijf over te nemen, waarbij de keuze aan de opvolger wordt gelaten. Het tweede model kunnen we, enigszins gechargeerd, typeren als een ***konflikterende overname***: de overname gaat gepaard met meningsverschillen tussen ouders en de opvolgers en leidt tot spanningen in het gezin en de familie.

5.1 Harmonieuze overname

Typerend voor dit model is dat de ouders en de potentiële opvolgers gezamenlijk toewerken naar de bedrijfsovername. Door middel van een intense samenwerking wordt gepoogd het bedrijf "overneembaar" te maken. Dit houdt in dat er gezamenlijk een ontwikkelingsplan gemaakt wordt en dat er een samenwerkingsvorm gekozen wordt waar beide partijen zich in kunnen vinden. Een boerendochter vertelt:

> Toen ik op de HAS zat ben ik bewust gaan denken over bedrijfsovername. Daarom heb ik besloten om een tijd full-time op het bedrijf mee te werken, want dat is toch wel anders dan af en toe helpen. Dat heb ik een half jaar zo gedaan, daarna zijn we in maatschap gegaan. Vader heeft dat wel gestimuleerd, maar de keuze geheel aan mij gelaten. Ik ben dus ook voor mezelf in maatschap gegaan, ik doe het niet voor pa. Het voordeel is wel dat er bij ons in het gezin erg veel over zulke dingen gesproken wordt. Over de vorm van overname en de verhoudingen binnen de maatschap hebben we bijvoorbeeld uitgebreid gesproken.

Eventueel zoeken de ouders te samen met de opvolger naar een konstruktie om nog met de uiteindelijke beslissing te wachten, zoals in het volgende geval waarbij de zoon eerst in loondienst werkte en daarna een aantal jaren het ouderlijk bedrijf huurde:

> Ik wil opmerken dat mijn ouders me op geen enkele manier onder druk hebben gezet om het bedrijf over te nemen. Zij lieten me helemaal vrij in de beslissing. Omdat ik er aan twijfelde of ik het bedrijf nog wel wilde overnemen, wilde ik de beslissing uitstellen. Bedrijfsovername was vroeger mijn grote doel geweest, maar op dat moment had ik er al zo'n beetje afscheid van genomen. Ik heb daarom eerst een jaar als knecht op het bedrijf gewerkt en daarna, vanwege de hoogte van de sociale premies, heb ik het bedrijf een viertal jaren gehuurd. Pas daarna heb ik besloten om het bedrijf over te nemen.

In een ander geval werd in onderling overleg besloten om het land te verkopen aan Fagoed om bedrijfsovername mogelijk te maken en een stal te bouwen:

> Voor ons was dit een goede oplossing. We zijn met z'n zessen thuis en als we het bedrijf helemaal over hadden moeten nemen, dan had ik een flinke bank moeten hebben. Op deze manier hebben we alles naar tevredenheid kunnen regelen. De ouders hebben bedrijfsovername wel gestimuleerd, maar ze willen ons niet naar de afgrond zien gaan. Ze hebben altijd wel gezegd dat het mogelijk moest zijn, anders hoefde het voor hun ook niet.

Wanneer de opvolgers een aantal jaren in maatschap hebben samengewerkt herinneren zij zich deze periode overwegend als positief en benadrukken dat zij er veel van hebben opgestoken. Hoewel er verschil van mening kan bestaan over de bedrijfsvoering, wordt er gezamenlijk naar een oplossing gezocht:

> Je moet niet vergeten; boeren moet je leren van je ouders, dat leer je niet op school. Iedere grond vraagt zijn eigen aandacht. Voor iemand die zonder hulp van zijn vader zelf het boeren in de praktijk heeft geleerd heb ik diep respekt. Zo iemand moet door schade en schande wijs worden, dat valt zeer zeker niet mee. Ikzelf heb ontzettend veel van mijn vader geleerd. We konden prima met elkaar opschieten. Hij had altijd op een heel andere manier geboerd, van financiering van de bank moest hij bijvoorbeeld niks hebben. Er kwam pas een nieuwe trekker als er geld was. Toch stond hij wel open voor veranderingen. Als ik met een bepaald voorstel kwam dan kreeg ik de kans om dat op een bepaald stuk in de praktijk te bewijzen. Als dat goed ging pasten we het op het hele bedrijf toe, niet eerder. Zoiets moest zich in de praktijk bewijzen. Ik heb wat dat betreft veel geluk gehad.

Het blijkt hier hoe verschillende "kennisstelsels" harmonieus met elkaar samen kunnen gaan: de zoon draagt de nieuwste ontwikkelingen aan en de kennis van de agrarische scholen terwijl de vader de praktijkkennis heeft en de specifieke kennis van het bedrijf en de situatie waarin geproduceerd moet worden. Zoals verderop zal blijken, staan de verschillende kennisstelsels te vaak lijnrecht tegenover elkaar.

In dit harmonieuze model komt bij de uiteindelijke overname een financiële regeling tot stand waarin de ouders, de andere gezinsleden en opvolger zich goed kunnen vinden. De ouders en andere kinderen proberen opvolging mogelijk te maken en eisen daarom niet het onderste uit de kan:

> Ik had het grote voordeel dat zowel mijn ouders als broer en zus het heel belangrijk vonden dat het bedrijf niet verkocht zou worden. Ik had zelf wat vermogen gespaard, mijn ouders deden er een flinke partij bij, en je neemt het zeg maar tegen de helft van de vrije markt waarde over. De helft daarvan werd door mijn ouders in het bedrijf gelaten. Je hoeft uiteindelijk dus maar een kwart zelf te financieren. als je met zo'n verhaal bij de bank komt is het geen enkel probleem om geld te krijgen.

De opvolging wordt vergemakkelijkt doordat de ouders een aanzienlijk deel van hun vermogen in het bedrijf laten zitten. Van de opvolger wordt daarbij verwacht dat hij de belangen van zijn ouders niet uit het oog verliest, ofwel zoals één van hen het uitdrukt:

Ik wilde ook niet te veel bevoordeeld worden. Het ging mij er niet om het bedrijf zo goedkoop mogelijk in handen te krijgen. De prijs moest redelijk zijn en niet zo dat ik iedereen dankbaar zou moeten zijn. Het was zaak om het bedrijf voor iedereen zo gunstig mogelijk over te doen. Dat betekende dat mijn ouders in ieder geval geld moesten hebben om een huisje te kopen en redelijk te kunnen leven. De AOW alleen is daarvoor niet voldoende. Aan de andere kant is het ook zo dat ik het niet nodig vind dat mijn ouders in en spiksplinter nieuwe mercedes rijden. Tussen de uitersten moet je naar een goede regeling zoeken. Kijk je weet dat zij geld in het bedrijf laten zitten, ik betaal daarvoor een vergoeding die lager ligt dan wat ik bij de bank betaal. Het is echter wel zo dat als ik weet dat zij geld nodig hebben dat ze dat ook van mij krijgen. Ik vind dat die mensen zonder financiële problemen moeten leven. We moeten gezamenlijk door de strijd, daar komt het toch op neer. Je moet elkaars situatie in de gaten houden.

Een dergelijke harmonieuze opvolging waarbij ouders, andere gezinsleden, en de opvolger in goed onderling overleg en zonder problemen de verschillende stadia van bedrijfsovername doorlopen, vormt geen uitzondering, maar is zeer zeker geen regel. Het zelfde geldt voor de situatie waarin besloten wordt om het bedrijf niet over te nemen:

5.2 Konflikterende overname

Dat brengt ons bij de overnames die we, enigszins gechargeerd, als konflikterend kunnen typeren. Ook hier maken we weer onderscheid tussen de verschillende stadia in het bedrijfsovernameproces.
Kijken we allereerst naar de rol van de ouders in de afweging om het bedrijf al dan niet over te nemen. Het blijkt dat de jongeren regelmatig met hun ouders van mening verschillen over de mogelijkheden van opvolging en de manier waarop overname zou moeten verlopen. Hoewel ieder geval specifiek is, staan de problemen die zich voordoen niet op zich. Zo komt het bijvoorbeeld regelmatig voor dat ouders van mening zijn dat overname wel mogelijk is, maar dat de (potentiële) opvolger de mogelijkheden somber inschat.

Deze situatie doet zich veelal voor op de bedrijven met een geringere omvang. De ouders hechten er in zeer sterke mate belang aan dat het bedrijf binnen de familie blijft en hebben daar vaak ook financieel zeer veel voor over. De opvolger ziet weinig toekomst in het bedrijf of is van mening dat hij/zij een groot beroep moet doen op broers en zussen om overname te realiseren. Bij verkoop van het bedrijf (produktierechten) krijgen die immers een behoorlijk erfdeel. De druk vanuit de omgeving om het bedrijf over te nemen, maakt een andere keuze evenwel niet makkelijk. In hoofdstuk 2 kwam dit al aan de orde.

Je moet wel beseffen dat de keuze om het niet over te nemen ook een grote stap is, misschien wel een grotere dan andersom. Kijk, overname is lange tijd logisch in de ogen van je zelf, je ouders, familie, buren etc. Dat is een automatisme waaraan je geacht wordt te gehoorzamen. In mijn geval werd overname ook vanuit de buurt gestimuleerd, vooral omdat ik thuis werkte kon niemand het begrijpen dat ik er uitgestapt ben. Dat had niemand verwacht en daar zijn we ook vaak op aangesproken.

Het zijn niet alleen de ouders maar ook andere familieleden die druk uitoefenen op de jongeren om het bedrijf over te nemen. Er heerst weinig begrip voor de keuze van de jongere om het bedrijf niet over te nemen, ook al is deze keuze gebaseerd op adviezen van voorlichters en dergelijke.

Een andersoortige problematiek speelt ook op kleinere bedrijven, maar hangt minder sterk samen met bedrijfsomvang dan de voorgaande situatie. Het probleem bestaat hieruit dat de jongere graag het bedrijf over wil nemen, maar dat de ouders zich hiertegen verzetten of in ieder geval de overname proberen uit te stellen. Met name op kleinere bedrijven proberen ouders niet zelden hun kinderen er van te weerhouden om het bedrijf over te nemen. De geïnteresseerde opvolger wordt wat betreft de overnamemogelijkheden in onzekerheid gelaten en sterk gestimuleerd verder te studeren of een baan buiten de landbouw te zoeken.

Los van de bedrijfsomvang doet de tweede situatie zich eveneens voor op bedrijven met meerdere opvolgers waar de ouders niet in staat blijken om een keuze te maken wie voor opvolging in aanmerking komt of zich geen raad weten met een opvolgster die het bedrijf over wil nemen. Door de keuze uit te stellen schuiven de ouders de problemen voor zich uit, ondertussen de opvolg(st)ers in grote onzekerheid latende. Deze zouden dolgraag op het bedrijf aan de slag gaan, maar berusten niet zelden in hun situatie, omdat de bedrijfsovername niet meer bespreekbaar is. Vooral opvolgsters zien zich met dit probleem gekonfronteerd. De volgende citaten illustreren dit:

> Ik zou het bedrijf dolgraag overnemen, wat het bedrijf betreft is dat helemaal geen probleem, maar dan moeten mijn ouders het wel willen. Ik heb het geprobeerd om er over te praten, het lukt gewoon niet, het wordt steeds afgekapt. Ik denk dan maar; ik probeer het later nog weleens. Bedrijfsovername is niet bespreekbaar, ik snap wat dat betreft helemaal niks van mijn ouders.

> Mijn ouders stimuleren me op geen enkele manier om het bedrijf over te nemen. Ze wilden me eigenlijk het liefst verbieden om naar de MAS te gaan om zo een bedrijfsopvolging al in de kiem te smoren. Dat ik als vrouw het bedrijf wil overnemen speelt daarbij een belangrijke rol. Dat zien ze nog steeds niet echt zitten. Er zal in ieder geval een man moeten bij komen, zo redeneren zij. Terwijl ik er nog geen enkele behoefte aan heb om te trouwen of wat dan ook.

Gaan we een stap verder in het overnameproces dan zien we dat de samenwerking tussen opvolger en vader tijdens de maatschapsperiode niet zelden tot konflikten leidt. Hetzelfde kan gezegd worden over samenwerkingsverbanden tussen twee of meer opvolgers. Uiteenlopende opvattingen over de bedrijfsvoering of botsende karakters kunnen vaak tot onvrede over de samenwerking leiden. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat deze onvrede en de problemen die er uit voortkomen vaak niet uitgepraat en aan de orde gesteld worden. Dit leidt er dan vaak toe dat er op een gegeven moment een uitbarsting komt die een verdere samenwerking bemoeilijkt.

Een succesvolle samenwerking veronderstelt een voldoende mate van overeenstemming over de bedrijfsvoering en het delen van verantwoordelijkheid, twee voorwaarden die regelmatig ontbreken. Het komt vaak voor dat de opvolger eigen ideeën heeft over de bedrijfsvoering die afwijken van de tot dan toe gevolgde koers. De potentiële opvolger wil zijn ideeën, die gebaseerd zijn op het genoten onderwijs, graag in de praktijk brengen, maar krijgt hiervoor onvoldoende of geen mogelijkheden. Dit leidt vaak tot irritaties over en weer. Een aantal citaten die dit verduidelijken:

> De slechte verhouding tussen mijn vader en mij is ook te wijten aan verschillen in opvattingen over de bedrijfsvoering. Volgens mij laat mijn vader de boel te veel verslonzen. Hij maait bijvoorbeeld het grasland veel te laat en jaagt de koeien in veel te lang gras. Koeien die niet drachtig willen worden blijven te lang op het bedrijf. Het zijn allemaal dingen die volgens mij veel beter kunnen. Als je daarover begint loopt het echter op ruzie uit, ik hou dus maar zo veel mogelijk mijn mond.

> Mijn vader strooit na elke snee weer dezelfde hoeveelheid kunstmest terwijl dat helemaal niet nodig is. Als ik daar wat van zeg moet hij daar niks van hebben. Kunstmeststrooien lijkt soms zijn grote hobby, hij blijft net zo lang strooien tot dat de strooier leeg is. Als ik het bedrijf zelfstandig run zou ik dat direkt veranderen, nu laat ik het maar zo om de lieve vrede te bewaren.

Met name opvolgers met jonge ouders die nog geruime tijd op het bedrijf een inkomen moeten verdienen bevinden zich vaak in een dergelijke situatie. De ouders (in de meeste gevallen vader) wensen de verantwoordelijkheid over het bedrijf niet te delen. In extreme gevallen leidt de angst om de zeggenschap over het bedrijf te verliezen er toe dat het aangaan van een maatschap met de opvolger wordt getraineerd.

> Ik doe er van alles aan, heb veel informatie ingewonnen, kursussen gevolgd en samen met de notaris is er zelfs een maatschapskontrakt opgesteld. Mijn vader weigert echter te tekenen, en dan houdt alles op. Daarom stel ik me nu passief op, maar dat is eigenlijk ook niet goed want er moeten knopen worden doorgehakt.

> De vorming van de maatschap heeft nogal wat voeten in de aarde gehad. Mijn vader wilde er namelijk niet aan. Hij wist niet wat een maatschap was, en ik kon het hem nog zo vaak uitleggen met allerlei papieren erbij, het ging het ene oor in en het andere weer uit. Hij was bang dat hij de zeggenschap over het bedrijf uit handen zou geven.

De onwil om de zeggenschap over het bedrijf te delen komt anderszins tot uiting in het de opvolger onthouden van voldoende inzicht in de bedrijfsresultaten.

> Kijk toen ik van de MAS kwam had ik eigenlijk heel weinig inzicht in het reilen en zeilen van het bedrijf. Gedurende een hele tijd heb ik er nooit zicht op gehad hoe het bedrijf er eigenlijk voor stond. Ik wist niet hoe het bedrijf draaide, daar kwam ik nooit achter. Ik werkte in loondienst en er werd niet naar de toekomst gekeken, het was niet duidelijk of een overname haalbaar was, en of er perspektieven in het bedrijf zaten.

Het gebrek aan inzicht in de bedrijfsresultaten vormde voor een van de geïnterviewde potentiële opvolgers één van de belangrijkste redenen om uiteindelijk van bedrijfsovername af te zien.

> Ik had natuurlijk de gok kunnen wagen en in mijn eentje het bedrijf over kunnen nemen. Dat durfde ik echter niet aan. Het was altijd mijn bedoeling geweest om eerst een tijd in maatschap op het bedrijf samen te werken en dan later het bedrijf over te nemen. Ik had dan misschien wel veel op het bedrijf rond gelopen, maar deed alleen het domme werk, om het zo maar te zeggen. Ik kreeg geen enkel inzicht in de financiële situatie van het bedrijf, of wat dan ook.

Ook verschillen in opvattingen over de verdere bedrijfsontwikkeling vormen een belangrijke bron van meningsverschillen. De opvolger is bijvoorbeeld van mening dat er onvoldoende wordt ingespeeld op de komende regelgeving:

> Als ik het nu overneem, dan kan ik nog op de milieu-eisen inspelen. Pa denkt daar niet over na, daar sluit hij zich voor af. Hij is er ook niet voldoende van op de hoogte, leest geen vakbladen e.d. Dat gaat nu allemaal misschien nog best, maar ik kom zo nooit een stap verder.

Investeringen stuiten op onwil, de plannen van de opvolger tot verdere bedrijfsontwikkeling vinden naar eigen zeggen onvoldoende weerklank, waardoor ontwikkelingsmogelijkheden worden belemmerd.

> We boeren nu heel goedkoop op basis van bijna alleen maar ruwvoer. We zouden daarom makkelijk en goedkoop wat extra kunnen melken, daar hoeven we weinig extra voor te doen. Daarom zou ik wat extra kwota willen aankopen om het bedrijf te versterken. De kwotumprijzen zijn nu goedkoop, maar voordat er hier een beslissing is genomen zijn de kwota weer veel duurder en zijn we dus te laat..

Verschillende opvattingen over de gewenste bedrijfsvoering en bedrijfsontwikkeling, konflikten met betrekking tot de zeggenschap, onvoldoende inzicht in de bedrijfsresultaten, zijn een aantal van de problemen die zich rond de bedrijfsovername voor (kunnen) doen. Centraal hierbij staat het feit dat er bij de verschillende partijen onvoldoende besef is dat een bedrijf niet een eenvoudig geheel is van een aantal produktiemiddelen dat simpelweg overgedragen kan worden. Een bedrijf is veeleer op te vatten als een goed geöliede en secuur afgestelde "machine" met een eigen organisatie en een eigen dynamiek (een eigen bedrijfsstijl), en dus ook met eigen problemen en geheimen. Dat betekent aan de ene kant dat de ouders niet van hun kinderen kunnen verwachten dat ze het bedrijf en de bedrijfsstijl klakkeloos over willen nemen, zonder ingewijd te zijn in de "geheimen" van de bedrijfsvoering. Aan de andere kant betekent dit ook dat radikaal andere ideeën niet plompverloren in een bedrijf toegepast kunnen worden, zonder dat grote problemen ontstaan. Jongeren die een tijd op het ouderlijk bedrijf werken erkennen dit vaak reeds na enkele jaren:

Zo als het bedrijf nu is (met een lage produktie per koe, rdb) heb ik het van moeder overgenomen. Als je van school af komt dan heb je alle nieuwe kennis in je en dan denk je: "nou jongens, nou zullen ze eens wat geven". En dan loop je tegen een muur op, dat is gigantisch. Want moeder deed het altijd zo, en waarom moet het anders. En als je een tijdje zo werkt dan denk je: "zo werkt het toch wel".

De komende jaren wil ik de produktie wel verder opvoeren, we kunnen het ruwvoer nog voldoende op het bedrijf zelf aanwenden. Vader rekent niet alles even goed door en is niet altijd even precies, de koeien krijgen vaak veel te veel voer. In het begin ging ik daar behoorlijk tegen te keer en dacht: "wat een verstand om op die manier te boeren". *Ik moet zeggen dat ik misschien wat te snel geoordeeld heb.* Uit de cijfers van het boekhoudburo blijkt echter dat de koeien best wat opbrengen. En op die manier boer je misschien wel wat stressbestendiger, je maakt je minder zorgen, terwijl de resultaten wel meevallen.

Hij voegt er echter aan toe:

Ikzelf wil niet zo boeren, ik wil eruit halen wat erin zit.

Opvallend is dat in de rundveehouderij naar schatting 9 van de 10 opvolgers zegt de produktie per koe te willen verhogen, vaak ongeacht de ruwvoersituatie en de veebezetting. Het streven naar produktieverhoging is er met de paplepel ingegoten en wordt door het eenzijdige onderwijs vaak extra gestimuleerd. Dit leidt regelmatig tot konflikten omtrent het te volgen fokbeleid, vooral op bedrijven waar dubbeldoelvee aanwezig is: het overschakelen van dubbeldoel naar melktypische rassen betekent een breuk in de bedrijfsvoering en een totale ommezwaai in de ontwikkeling.

In het begin van dit hoofdstuk werd een akkerbouwer geciteerd die aangaf hoe de opvolger van de vader kan leren en hoe anderzijds nieuwe ideeën in de bedrijfsvoering toegepast kunnen worden. Het geeft aan hoe verschillende ontwikkelingsmodellen elkaar aan kunnen vullen. Er is niet één model, oplossing of bedrijfsstijl aan te wijzen die welk bedrijf dan ook overneembaar kan maken. De te volgen koers is afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie en dus ook van de gevolgde ontwikkeling tot nu toe. Dit betekent dus ook dat de modellen die bijvoorbeeld in het agrarisch onderwijs aan de leerlingen voorgehouden worden, niet simpelweg in ieder bedrijf uitvoerbaar zijn, of andersom: dat niet ieder bedrijf naar deze voorbeelden te transformeren is.

Veel van de hierboven beschreven konflikten komen voort uit een wederzijds onbegrip. De opvolger ziet niet in wat de voordelen en sterke kanten zijn van de bedrijfsvoering zoals de vader die voor ogen heeft, terwijl de vader niet inziet waarom het anders zou moeten. De opvolger eist verantwoordelijkheid terwijl de vader dit ziet als een aanval op zijn opvattingen omtrent de bedrijfsvoering. De SEV-ers herkennen dit uit de praktijk:

Er doen zich inderdaad regelmatig problemen voor tussen vader en zoon tijdens de maatschapsperiode, dat is zeer zeker geen uitzondering. Verschillen in opvattingen over de bedrijfsvoering of het doen van grote investeren kunnen

tot heftige konflikten leiden. De aankoop van melkkwotum is bijvoorbeeld een belangrijke bron van meningsverschillen. De zoon wil met het bedrijf verder, terwijl de vader het wel goed vindt. De aankoop van melkkwota is natuurlijk risikogevoelig, omdat je niet weet hoelang de superheffing blijft bestaan. Ook wij kunnen de mensen daarover geen zekerheid bieden. Die onzekerheid blijkt voor ouders vaak het grootste struikelblok te zijn. Als ik met dergelijke problemen word gekonfronteerd probeer ik allereerst aan te geven inhoeverre zulke investeringen haalbaar zijn. Je kunt berekenen wat voor konsekwenties kwotumaankoop voor het vermogen van de ouders heeft. Dat hangt weer sterk samen met de verdeling van de bedrijfswinst. Als de verdeling bijvoorbeeld 20-80 is ten gunste van de opvolger dan wijs je de ouders erop dat de zoon de grootste risiko's loopt. De konsekwenties voor de ouders zijn vaak minder groot dan zij gedacht hadden. Naast de bedrijfswinst hangt dat ook samen met de verdeling van de stakingswinst. Door daar op te wijzen kun je vaak al een belangrijk deel van de problemen weg nemen.

Dit citaat van een SEV-er gaat uit van een situatie waarin informatie ingewonnen wordt omtrent de te volgen koers. Vaak gebeurt dit echter niet en blijven de meningen van de opvolger en de ouders lijnrecht tegenover elkaar staan. Er ontstaat een soort van patstelling waarmee uiteindelijk geen van beide partijen vrede heeft. In de meeste gevallen zijn de problemen na verloop van tijd nauwelijks meer bespreekbaar, en probeert de opvolger de lieve vrede te bewaren door er niet nog maar eens over te beginnen. Het gaat om je familie en waar zou je met dergelijke problemen terecht kunnen? Wel wordt er meerdere malen naar voren gebracht dat er te weinig aandacht aan dergelijke zaken wordt besteed.

Eén van de geïnterviewden heeft een misgelopen samenwerking achter de rug. Uiteindelijk besloot hij om een baan buiten de landbouw te zoeken. Hij merkt over de problemen op het terrein van samenwerking met ouders of andere familieleden het volgende op:

Dat er in de landbouw veel te weinig over zulke dingen wordt gesproken dat geloof ik vast. Je zit misschien ook te dicht op elkaar, het is allemaal te veel van je zelf. Het bedrijf is zo eigen , je bent er geboren en hebt er je hele leven gewoond, dan is het moeilijk om afstand te nemen van de situatie waarin je zit, dat is denk ik kenmerkend. Binnen het gezin is het toch heel anders dan in het bedrijfsleven, de relaties zijn veel gekompliceerder, niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk. De benodigde afstand wordt eigenlijk nooit genomen.

Meerdere malen brengen de jongeren naar voren dat het goed zou zijn wanneer er in het agrarisch onderwijs meer aandacht aan deze problemen besteed zou worden.

Teelttechnisch en betreffende het doen van investeringen was de leerstof op de MAS wel oké, maar men staat onvoldoende stil wat er allemaal komt kijken bij overname. Men zou meer aandacht moeten besteden aan bijvoorbeeld verschillen in opvattingen met de ouders over de bedrijfsvoering

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers uit het onderwijs blijkt dat men zich weliswaar bewust is van het feit dat de samenwerking tussen opvolger en ouders niet altijd zo gladjes verloopt, maar dat men eigenlijk niet zou

weten hoe deze problematiek in het onderwijs aan de orde te stellen. Een leraar aan een MAS merkt bijvoorbeeld op:

> Problemen tussen ouders en opvolgers over b.v. het moment van overname, of ten aanzien van de bedrijfsvoering lijken me in het onderwijs of in een kursus moeilijk aan de orde te stellen. Het zou inderdaad goed zijn om die op de een of andere manier bespreekbaar te maken, maar hoe je dat zou moeten doen zou ik zo niet weten.

Veelal wordt er naar voren gebracht dat als er al meer aandacht voor zou moeten komen dit thuis hoort binnen een EVTO-kursus. Leerlingen van het lagere en middelbare agrarisch onderwijs zijn nog niet rijp om dergelijke problemen te kunnen behappen. Bedrijfsovername is voor de meesten nog zeer ver weg, bovendien heeft een groeiend aantal leerlingen niet met bedrijfsovername te maken, omdat zij niet van een agrarisch bedrijf afkomstig zijn, aldus de opvatting die in het onderwijs meerdere malen valt te beluisteren. Hiermee wordt voorbij gegaan aan de belangrijke rol die het agrarisch onderwijs heeft in de meningsvorming van de jongeren omtrent de bedrijfsvoering. Door de jongeren steeds maar één enkel model voor te houden, worden andere modellen impliciet uitgesloten of als minderwaardig bestempeld. Zoals eerder al gekonstateerd is dit een van de belangrijkste oorzaken van konflikten tussen ouders en hun opvolgers.

5.3 Hulp bij konflikten

Van de verschillende voorlichtingsdiensten is de SEV de meest aangewezen instantie om in te schakelen bij problemen tussen de opvolger en ouders of familie. De volgende citaten verduidelijken inhoeverre men deze problemen ervaart en op welke wijze de voorlichters hierin proberen te bemiddelen.
Over de onduidelijkheid bij jongeren of ze nu wel of niet in aanmerking komen voor bedrijfsovername merkt een SEV-er op:

> Soms zie je inderdaad dat de beslissing over overname wordt uitgesteld en de kinderen worden aangezet om maar verder te leren. Als de opvolgers van school komen moeten ze soms eerst nog maar eens in dienst, alles om maar geen beslissing te hoeven nemen. Uiteindelijk komen de ouders dan veelal bij ons terecht met de vraag hoe ze hun zoon eventueel kunnen belonen. Wellicht hopen ze dat het eigenlijk niet kan, zodat iemand anders de beslissing neemt. Als SEV-er heb je de taak om dat soort konflikten tussen ouders en kinderen bespreekbaar te maken. De kinderen hebben er recht op om te weten waar ze aan toe zijn. Het is evenwel niet makkelijk je met dat soort zaken te bemoeien. Het zijn geen harde cijfers die je doorrekent, en waarbij je op basis van een berekening tot een konklusie kunt komen.

Een ander zegt hierover:

> Dat probleem is terug te voeren op de houding van ouders om de opvolger te veel als hun kind te blijven zien en niet als een ondernemer. Het gaat erom hoe snel leer je de kinderen voldoende ruimte te geven om zelfstandig te worden, en zelfstandig beslissingen te nemen. De ouders zijn bang dat hun kind niet zal

slagen en geven ze te weinig ruimte om zelf uit te zoeken of ze het als ondernemer al dan niet zullen redden.

Ook deze voorlichter merkt op dat het niet eenvoudig is om in dergelijke konflikten te bemiddelen, waarbij ook enige kritiek op het funktioneren van de SEV doorklinkt:

De sociale kant van het werk, zo moet ik echter bekennen, is nooit zo geweldig geweest. Dat hangt er soms een beetje bij. Het is ook veel makkelijker om je tot de technische kant van de overnameproblematiek te beperken

Met betrekking tot de samenwerking tussen ouders en opvolgers:

We proberen in te schatten hoe het hele overnameproces verloopt en hoe het tussen de ouders en opvolger botert. Dat begint al bij de maatschapsvorming. De één begint daar met volle overtuiging aan, terwijl de ander een maatschap als een gedwongen stiefkindje ziet. Dat het tussen de ouders en opvolger lang niet altijd botert zal ik direkt erkennen. Je komt daar nogal wat problemen tegen. Als SEV-er kun je daarin wel degelijk een belangrijke rol vervullen. Door de mensen naar elkaar duidelijk te laten maken wat ze precies willen ben je vaak al een stuk verder. Aan die duidelijkheid ontbreekt het nog al eens. Je ziet dat onze aanwezigheid vaak wordt aangegrepen om dingen naar elkaar uit te spreken. We werken in zo'n geval als een katalysator die iets op gang brengt. De problemen worden vaak niet uitgesproken, maar op zo'n middag of morgen dat wij langs komen gaan mensen er voor zitten, dat kunnen soms heel emotionele gesprekken zijn.

Je ziet soms dat de overname wordt versneld om de sociale problemen maar te ontlopen. Na de overname sta je als ouders en kind toch wat verder van elkaar. Vooral de ouders blijven dan vaak met een kater achter, dat zijn dingen die je eigenlijk moet proberen te voorkomen.

Door niet alleen de opvolgers maar ook de ouders beter te informeren over de sociale aspekten van bedrijfsovername zouden de problemen wellicht deels te verhelpen zijn, aldus één van de voorlichters. Een van de jongeren suggereerde dat het wellicht zinvoller is *de ouwelui op kursus te sturen in plaats van de jongeren*. Uit de pogingen hiertoe blijkt echter dat de belangstelling bij ouders hiervoor gering is:

Wij organiseren al een aantal jaren een kursus voor ouders van bedrijfsopvolgers. Dat is zeg maar een aangepaste EVTO voor ouders. De belangstelling voor die kursus houdt echter niet over, dat zou veel beter kunnen.

Of er aan de sociale aspekten van overname ook in het onderwijs meer ruimte zou moeten worden ingeruimd hebben vertegenwoordigers van de SEV-ers geen eensluidende mening. Een deel sluit zich aan bij de opvatting van de leraren aan de MAS, die zoals vermeld de leerlingen hiervoor nog niet rijp achten. Anderen zouden het toejuichen wanneer dit wel gebeurde:

De omgang met familie/schoonfamilie komt hoe dan ook aan de orde als je boer wilt worden, daar kun je niet omheen. Het zou goed zijn daar bijvoorbeeld op de MAS meer aandacht aan te besteden.

Samenvattend kunnen we konkluderen dat bij bedrijfsovername de relatie tussen (potentiële) opvolger en ouders een probleemgebied is dat over het algemeen onderbelicht blijft. Zowel vertegenwoordigers uit het onderwijs als de voorlichting beseffen dat er op dit gebied zich problemen voordoen, maar tegelijkertijd geeft men te kennen hiermee niet goed raad te weten omdat de ouder/opvolger-relatie gevoelig ligt. De ervaringen van agrarische jongeren met betrekking tot bedrijfsovername maken echter duidelijk dat dit geen reden mag zijn om de ogen voor deze problemen te sluiten.

6 DE DRIESPRONG VOORBIJ

In voorgaande hoofdstukken werden verschillende aspekten van bedrijfsovername en het keuzeproces wat hieraan voorafgaat besproken. Samenvattend kunnen we stellen dat bedrijfsovername op te vatten is als een kontinu proces van afwegingen en het maken van keuzes. Dit begint al bij de schoolkeuze en gaat, via onder meer keuzes omtrent samenwerkingsverbanden en overnamevormen, door tot de feitelijke bedrijfsovername. In elk van deze stappen moeten niet alleen verschillende alternatieven met betrekking tot de vorm waarin de overname gegoten wordt tegen elkaar afgewogen worden, ook doemt steeds de vraag op of de potentiële opvolger wel boer wil worden, of überhaupt het bedrijf wel over wil nemen.

6.1 De driesprong; het maken van een overnameplan

Wanneer de potentiële opvolger interesse heeft in overname (m.a.w. in principe boer wil worden) dan moet er een aantal keuzes gemaakt worden met betrekking tot de vorm van overname, het samenwerkingsverband en dergelijke. Daarnaast moeten er afwegingen gemaakt worden met betrekking tot het ideale bedrijf wat de opvolger voor ogen staat om over te nemen, of de manier waarop het bestaande bedrijf overneembaar gemaakt kan worden. Het uit te stippelen pad is afhankelijk van onder meer het beeld wat de opvolger voor ogen staat omtrent een mooi bedrijf (en natuurlijk ook hoe overnameperspektief wordt gezien in het beleid, belangenbehartiging en door bijvoorbeeld de voorlichtingsdiensten, op scholen etc.) en de mogelijkheden die er zijn om dit ideaal te verwezenlijken binnen de huidige wet- en regelgeving. Het een en ander is daarbij afhankelijk van de uitgangssituatie. Met andere woorden: hoe en welk bedrijf wil ik over nemen. Hiertoe zijn drie wegen mogelijk:

1. Op dezelfde voet doorgaan. Deze weg wordt veelal bewandeld in gevallen waarbij bedrijfsovername onder de huidige omstandigheden goed mogelijk is en komt vaak voor in kombinatie met de eerder genoemde automatische piloot;

2. Transformatie naar het koplopermodel. Dit komt voor in de gevallen waarbij de bedrijfsomvang en -struktuur niet voldoen aan de heersende opvattingen over het optimale bedrijf (kwa omvang en/of intensiteit van de produktie en mate van gespecialiseerdheid). De potentiële opvolger is van mening dat overname alleen mogelijk is of wil het bedrijf alleen dan over nemen wanneer het bedrijf omgebouwd wordt volgens het model van het "optimale" bedrijf;

3. Het ontwikkelen van eigen projekten. Deze derde weg wordt gekozen wanneer de bedrijfsomvang te gering is voor bedrijfsovername en/of wanneer de opvolger een bepaald ideaalbeeld voor ogen heeft dat afwijkt van de bestaande bedrijfsvoering. Om het bedrijf overneembaar te maken

worden projekten ontwikkeld die gestoeld zijn op opvattingen die afwijken van de gangbare visies op bedrijfsontwikkeling (schaalvergroting).

In figuur 4.2 werd de driesprong reeds schematisch weergegeven.
Binnen elk van deze drie wegen is er een aantal keuzemomenten waarin besloten kan worden het bedrijf al dan niet over te nemen. Dit hangt onder meer sterk samen met de mogelijkheden om de gekozen weg tot een goed einde te brengen, om het ideaal van het mooie bedrijf te verwezenlijken. Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de verhoudingen op politiek en ekonomisch nivo, de GATT-onderhandelingen, het nationale landbouw- en milieubeleid etc. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de drie onderscheide wegen afzonderlijk behandeld en geïllustreerd aan de hand van een aantal voorbeelden uit de praktijk. Steeds wordt daarbij aangegeven wat de beslissende keuzemomenten kunnen zijn waarin de jongere de ingeslagen weg bij kan stellen en eventueel ervoor kan kiezen om alternatieven buiten het bedrijf te zoeken. Daarbij wordt zijdelings en indien relevant ingegaan op de rol die scholen, voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's en de ouders en andere familieleden spelen om de ingeslagen wegen tot een succesvol eind (d.w.z. bedrijfsovername met perspektief) te kunnen brengen.

6.1.1 Op dezelfde voet doorgaan.

Een deel van de bedrijfsovernames vindt plaats op bedrijven waarvan onder de huidige omstandigheden gezegd kan worden dat ze zonder grote problemen over te nemen zijn. Hierbij kan een typisch "middenbedrijf" voorgesteld worden met een voldoende omvang, een redelijk uitrustingsnivo en een niet te zware schuldenlast. In dergelijke gevallen wordt overname vaak bewerkstelligd via de maatschapskonstruktie, die zeker in de veehouderij de bedrijfsovername kan vergemakkelijken. De bedrijfsstruktuur komt overeen met hetgeen de jongeren in het onderwijs gepresenteerd krijgen als een levensvatbaar bedrijf. Na school wordt er daarom vaak voor gekozen om direkt op het eigen bedrijf (in maatschap) te gaan werken en er wordt derhalve minder bewust stilgestaan bij de vraag of het wel mogelijk is om het bedrijf in de huidige vorm voort te zetten. Bedrijfsovername is een vanzelfsprekendheid, zowel van de kant van de ouders als van de kant van de jongeren: er wordt niet bewust gekozen voor overname. Dit is op te vatten als bedrijfsovername op de "automatische piloot", waarbij de opvolger droomt van het gespreide bedje. Aan de andere kant zijn er natuurlijk ook situaties waarbij er werkelijk een gespreid bedje aanwezig is, een kans die heel bewust door de opvolger gegrepen wordt.

Zoals deze weg tot nu toe gepresenteerd is, lijken er weinig problemen te bestaan. In de praktijk is het verloop van deze weg echter vaak verre van glad, vol van voetangels en klemmen. Zoals we in het vorige hoofdstuk gezien hebben bestaan er in veel gevallen meningsverschillen tussen ouderen en de jongeren over de te volgen bedrijfsontwikkeling en over de samenwerkingsverbanden. In een aantal gevallen is bedrijfsovername een vanzelfsprekendheid en staat ook de vraag of bedrijfsovername wel mogelijk is niet ter

diskussie, toch ontstaan er in deze gevallen problemen op het vlak van de samenwerking tussen ouders en opvolgers. Een citaat ter verduidelijking:

> Iedereen is het er hier over eens dat ik boer moet worden en dat ik dat goed kan, maar zelf een stap terug doen dat wil mijn vader nog niet: hij wil de verantwoording nog niet over dragen (...). Feitelijk doe ik nu al het grootste deel van de bedrijfsvoering, lees alle vakbladen en blijf op de hoogte. Dan zou ik toch ook wat verantwoordelijkheid moeten dragen. Als ik denk dat er een nieuwe schudder moet komen, dan moet ik dat eerst aan mijn vader vragen en bemoeit de rest van de familie zich er ook weer mee. Die willen dan weer geen geld uitgeven...daar raak ik wel eens gefrustreerd van.

Behalve de samenwerking en de verdeling van de verantwoordelijkheid op het bedrijf, ontstaan er konflikten over het doen van investeringen in de toekomst. Zoals de volgende jongere aangeeft zijn de ouders vaak niet bereid om nog flink in het bedrijf te investeren, terwijl de jongeren het noodzakelijk achten om in te spelen op de komende milieu-maatregelen:

> Pa heeft nogal eens weerstand tegen het doen van investeringen. Ik vind echter dat we nu al in moeten spelen op de komende milieu-maatregelen, daarvoor moeten we investeren. Nu kan het nog, als ik het bedrijf over genomen heb dan wordt het misschien allemaal veel moeilijker

Bij de jongeren bestaat vaak ook de drang om de bedrijfsomvang -in geringe mate- uit te breiden terwijl de ouders dit niet noodzakelijk achten. Het gaat hierbij niet om een radikale verandering in de bedrijfsopzet of een transformatie van het bedrijf naar bijvoorbeeld het "koploperbedrijf", maar om aanpassingen om in de toekomst het bedrijf te verstevigen. Vooral bij de ouders heerst vaak het idee dat het bedrijf op dezelfde voet voortgezet kan worden: *op dit moment wordt er een goed inkomen behaald, dan kan het in de toekomst ook wel uit*. Voor de opvolger is het echter vaak onduidelijk hoe het bedrijf er werkelijk voor staat; wat de financiële situatie en kapaciteit is. Dit kan ertoe leiden dat na verloop van tijd blijkt dat bedrijfsovername niet zo makkelijk is als verondersteld. De jongere heeft dan reeds een tijd op het bedrijf gewerkt en door middel van zijn arbeid, inzet en vaak ook door met een lage vergoeding genoegen te nemen in het bedrijf geïnvesteerd. Onverhoopt blijkt dan dat het bedrijf toch niet zo makkelijk overneembaar is en ook niet op korte termijn overneembaar gemaakt kan worden. De jongere is dan genoodzaakt een andere toekomst te doordenken en overwegen en andere perspektieven te ontwikkelen. Een uitspraak ter illustratie:

> Ik heb uiteindelijk 6 jaar op het bedrijf gewerkt, maar steeds meer bleek dat het bedrijf voor twee inkomens niet rendabel was. (...) In die tijd leerde ik mijn vrouw kennen en dan ga je denken aan trouwen en een huis kopen. Van het bedrijf ging dat niet, ik ben daarom buiten het bedrijf gaan werken.

Het blijkt dus dat ook bedrijfsovername via de automatische piloot spaak kan lopen. Het bedrijf lijkt perspektief te hebben, en pas in een later stadium, na enige jaren van samenwerking blijkt overname steeds moeilijker of uiteindelijk toch niet mogelijk. In eerdere hoofdstukken hebben we reeds gezien dat dit tot gevolg kan hebben dat de jongeren uít het bedrijf rollen: zonder werkelijk

een keuze te maken wordt eerst voor tijdelijk een inkomstenbron buiten het bedrijf gezocht, maar na gelang overname uitblijft vervreemt de gedoodverfde opvolger steeds verder van het bedrijf waardoor overname steeds moeilijker en minder waarschijnlijk wordt. De feitelijke definitieve beslissing wordt in deze gevallen steeds opgeschoven.

Dergelijke situaties kunnen voor een belangrijk deel voorkomen worden door reeds in een vroeg stadium plannen te maken om het bedrijf overneembaar te maken. Indien de jongere in principe boer wil worden en het bedrijf over wil nemen, dan moet hij/zij zich afvragen hoe het bedrijf eruit moet zien wil het overgenomen kunnen worden. Met andere woorden: wat moet er gebeuren, wat kan en wat niet. Belangrijk hierbij is dat dergelijke plannen gemaakt worden in samenwerking met de ouders en dat de ouders hierbij opening van zaken geven in de geheimen van het bedrijf. Het komt regelmatig voor dat de ouders al in een vroeg stadium plannen maken voor de overname, zonder werkelijk met de opvolger(s) te overleggen. Hiertoe wordt dan bijvoorbeeld geïnvesteerd in extra melkkwotum, grond of gebouwen. Voor de jongere betekent dit een grote druk om het bedrijf over te nemen: de keuze om van overname af te zien of de beslissing om geen boer te worden wordt hierdoor immers des te moeilijker. Een van onze gesprekspartners die zich in een dergelijke situatie bevindt zegt hierover:

> Als ik hier geen boer zou worden, dan betekent dit dat ik een boel moeilijke keuzes zou moeten maken.

In eerdere hoofdstukken werd reeds opgemerkt dat de keuze om het bedrijf niet over te nemen vaak als moeilijker ervaren wordt dan de beslissing om het wel te doen. Het automatisme van bedrijfsovername wordt door ouders en andere familieleden vaak sterk bevorderd. Hoewel niemand verplicht kan worden een bedrijf over te nemen is de druk vaak groot.

Gezien de huidige ontwikkelingen op de markten en in de regelgeving kan redelijkerwijs verwacht worden dat juist het volgen van de automatische piloot en het voortgaan op dezelfde voet zoals hier beschreven tot problematische situaties zal leiden. Voor het toekomstperspektief van de agrarische bedrijven is het belangrijk dat er ingespeeld wordt op de komende ontwikkelingen. Bij het ontwikkelen van een toekomstplan voor bedrijfsovername moet hiermee bewust rekening gehouden worden.

6.1.2 Transformatie

Een niet onaanzienlijk deel van de potentiële bedrijfsopvolgers is van mening dat bedrijfsovername alleen dan mogelijk is als het bedrijf kwa omvang en struktuur voldoet aan de gangbare normen van het "optimale" bedrijf. Tijdens het onderzoek werd aan een aantal (ca. 20) potentiële opvolgers een korte enquête voorgelegd waarin onder meer gevraagd werd naar de weg die bewandeld moet worden om overname mogelijk te maken. Het merendeel van hen gaf te kennen dat het uitbreiden van de bedrijfsomvang de eerste

prioriteit heeft, gevolgd door het opzetten van tweede takken en het deeltijd-boeren. Op de twee laatstgenoemde opties komen we later terug.

Uit de korte enquête bleek dat, in het geval uitbreiding van de bedrijfsomvang de eerste prioriteit heeft, het "optimale" (koploper) bedrijf als ideaal wordt gezien. Dit beeld werd door een aantal gesprekken bevestigd.
Het streven naar een optimaal bedrijf zoals dit door het beleid, het onderwijs, de wetenschap en ook door de belangenbehartiging voorgespiegeld wordt, betekent voor een groot aantal overname-situaties dat het bestaande bedrijf getransformeerd moet worden. Niet alleen zal de omvang dan sterk uitgebreid worden, ook zal de opbouw en organisatie van het bedrijf veranderen. Bij dit pad kan een aantal kanttekeningen geplaatst worden. Allereerst valt onder de huidige omstandigheden niet te verwachten dat het in de nabije toekomst mogelijk zal zijn om bijvoorbeeld een klein bedrijf dusdanig uit te breiden dat het aan de gestelde normen kan voldoen: van een klein bedrijf is onder de huidige omstandigheden moeilijk meer een groot bedrijf te maken. Daarnaast zal een dergelijk streven, dit is meteen een tweede kanttekening, leiden tot een breuk in de bestaande bedrijfsvoering waardoor de sterke punten van de uitgangssituatie, het over te nemen bedrijf, teniet gedaan worden. In voor-gaande hoofdstukken werd reeds ingegaan op de specificiteit van iedere situatie en het feit dat ieder bedrijf op te vatten is als een goed geöliede en uitgebalanceerde machine.
Transformatie van een klein bedrijf naar een "koploperbedrijf" wordt dus zowel door de voorlichting als door jonge boeren zelf als onlogisch betiteld. In andere bewoordingen zou je het ook *het najagen van een utopie* kunnen noemen. Een van de door ons geïnterviewde voorlichters willen we hier nogmaals citeren:

> Als ik nu een opvolger tegenkom op een bedrijf met 20 koeien die door kwotumaankoop denkt het bedrijf uit te kunnen breiden, dan zal ik zo iemand heel duidelijk stellen dat dat geen weg voor hem is. Dat kan ik hem heel goed voorrekenen. Ik zeg niet dat het bedrijf niet kan worden overgenomen, dat is een heel andere zaak. Ik probeer alleen duidelijk te maken dat kwotumaankoop op zo'n bedrijf de verkeerde keuze is. Daar moet je heel duidelijk in zijn, het is misschien wel hard, maar door eerlijk te zijn wek je geen valse verwachtingen.

Een jonge boer die onlangs een klein bedrijf over genomen heeft zegt hier over:

> Als je het bedrijf overneemt, *dan neem je feitelijk ook het verleden mee over.* Vader heeft altijd op z'n gemak geboerd, maar daarbij heeft hij het bedrijf wel steeds verder ontwikkeld, in zijn eigen tempo. Hierop moet je verder bouwen, geen gekke dingen doen.

Het streven naar het optimale bedrijf hoeft niet alleen te betekenen dat de omvang uitgebreid wordt, ook de organisatie van het bedrijf, de specialisatie-graad en de uitrusting vallen hieronder. Een van de geïnterviewde voorlichters vertelde ons dat:

> Veel jongeren die van de MAS komen zien het niet meer zitten om in een traditionele stal te gaan boeren. Daarin kunnen zij de theorie niet in praktijk brengen.

Daarnaast heeft de nadruk in het onderwijs op optimale technische resultaten tot gevolg dat de potentiële opvolgers vaak veel waarde hechten aan een gespecialiseerd bedrijf, voorzien van de modernste technologieën.

Het idee dat de opvolger voor ogen heeft omtrent het ideale bedrijf en de mogelijkheden om dit ideaal te verwezenlijken heeft vaak belangrijke konsekwenties voor het keuzeproces met betrekking tot bedrijfsovername. Het gaat hier dan met name om die jongeren die de instelling hebben wel boer te willen worden, maar dan alleen onder een aantal voorwaarden, bijvoorbeeld als het bedrijf een bepaalde omvang heeft of als er een ligboxenstal aanwezig is. Een eerder aangehaalde uitspraak van een boerenzoon die inmiddels een baan buiten het bedrijf heeft is hiervoor typerend:

> Zelf heb ik een goede opleiding gehad en ik ben aardig bij de tijd. Als ik boer wil worden, dan wil ik wel in een nieuwe stal boeren. Dat ben ik gewend en ik heb geen zin om in zo'n oude rotzooi te gaan werken. Dat biedt geen perspektief, dan doe ik het liever niet.

Voor een andere boerenzoon was een van de redenen om van overname af te zien het feit dat hij niet zo kon boeren als hij zelf wilde:

> Toen ik van de MAS kwam was het gewoon de bedoeling dat ik boer zou worden (...), maar ik was geen keuterboertje. Ik wilde niet verder gaan zoals het toen ging: het moest gaan zoals ik wilde en dat botste wel eens.

Wanneer het ideale bedrijf zoals de opvolger dit voor ogen heeft een utopie blijkt, dan kan dit dus betekenen dat er van overname afgezien wordt. Met name jongeren die zeggen *niet ten koste van alles* boer te willen worden, kiezen vaak doelgericht voor òf een ideaal bedrijf, òf een karrière buiten het bedrijf: *het is beter een andere baan te zoeken dan tegen je zin een bedrijf over te nemen waarin je weinig ontplooiingsmogelijkheden ziet.*

Indien de jongere het idee heeft het ouderlijk bedrijf te moeten transformeren naar een bepaald model, dan zijn er eigenlijk drie mogelijkheden: hij bewandelt dit pad met succes, hij beseft dat het een doodlopende weg is en besluit daarom van overname af te zien of hij ziet de beperkingen (in een vroegtijdig stadium) in en besluit om andere wegen te bewandelen om bedrijfsovername alsnog mogelijk te maken. Hiertoe zijn verschillende mogelijkheden, waarvan een aantal in de volgende paragraaf uitgebreid toegelicht zal worden.

Een en ander betekent dat een ingeslagen weg niet bij voorbaat andere mogelijkheden uitsluit. Een voorkeur voor de transformatie van het ouderlijk bedrijf volgens een bepaald model kan teruggedraaid worden en vervangen worden door alternatieve wegen. Echter, hoe eerder onderkend wordt dat de ingeslagen weg niet tot succes kan leiden, hoe makkelijker het is om andere wegen te bewandelen. Hoe verder de opvolger gevorderd is langs een

bepaalde weg, hoe moeilijker het is om alternatieven te ontwikkelen en hoe beperkter daarom de keuzemogelijkheden. Er treedt een vernauwing van keuzemogelijkheden op, het overnameproces is daarbij op te vatten als een soort trechter. Uiteindelijk blijft er nog maar een keuze mogelijk: wel of geen bedrijfsovername. Andere wegen zijn dan nauwelijks meer te bewandelen.

6.1.3 Projekten

De derde weg die de potentiële bedrijfsopvolger kan bewandelen om zich zelf en het bedrijf voor te breiden op de overname is het ontwikkelen van nieuwe perspektieven. Het betreft hier dan met name eigen projekten om het bedrijf overneembaar te maken, die afwijken van de gangbare ontwikkeling naar schaalvergroting en specialisatie. De mogelijkheden die er zijn om door middel van dergelijke projekten een bedrijf overneembaar te maken, willen we hier aan de hand van een aantal voorbeelden illustreren. Vooral de voorbeelden waarin aktief nieuwe wegen gekreëerd worden, door in te spelen op nieuwe deelmarkten of door middel van alternatieve produktiewijzen, zijn interessant omdat ze afwijken van alle tot nu toe door voorlichting en onderwijs verkondigde wegen.

Om een bedrijf overneembaar te maken wordt vrij frekwent perspektief gezocht in eigen projekten als aanvulling op het bestaande bedrijf. Het betreft hier gevallen waarbij de bedrijfsomvang van het bestaande bedrijf niet voldoende is om tijdens een maatschap aan ouders en opvolger een volwaardig inkomen te bieden. In veel gevallen wordt gezocht naar alternatieve inkomstenbronnen. Omdat, mede gezien de huidige regelgeving, in veel gevallen uitbreiding van de bestaande produktietakken niet mogelijk is, wordt perspektief gezocht in nieuwe takken of deeltijdarbeid. In al deze gevallen betekent dit echter niet dat de bestaande bedrijfsvoering ingrijpend veranderd en geherorganiseerd wordt[1]. In veel gevallen is de tweede tak of de deeltijdbaan op te vatten als een tijdelijke oplossing waarmee (althans dit is vaak de bedoeling) gestopt kan worden als het bedrijf goed en wel overgenomen is. Vanwege ontwikkelingen op de markten en in de kostprijs is dit echter niet altijd mogelijk. Enkele van de vele denkbare voorbeelden willen we hier de revue laten passeren. Een vertegenwoordiger van een mengvoerfabrikant zegt hierover:

> Hier in de omgeving zie je steeds meer asperges. Vooral voor kleinere bedrijven waar gedurende een maatschapsperiode teveel aan arbeid is, en te weinig inkomsten zijn, biedt dit uitkomst.

Ook tijdens de interviews kwamen wij een aantal van dergelijke voorbeelden tegen:

> We hebben ook wel aan asperges gedacht, maar dat zie je hier in de buurt al veel en de telers hebben problemen om personeel te krijgen. En bloemen, zoals

---

[1] Vanuit de DLV wordt in deze gevallen ook geadviseerd om naar tweede takken te zoeken die aansluiten bij het bestaande bedrijf.

anjers, vragen nog meer kennis. Dat zit er dus ook niet in. Zo zijn we uitgekomen bij bosbessen. Die teelt vraagt niet teveel arbeid, daarom past het ons wel. We willen beginnen met een halve ha in pacht, als experiment. Voor de zekerheid heb ik echter eerst nog informatie aangevraagd bij het Proefstation voor Fruitteelt. De saldoberekeningen zijn goed, maar ik wil er toch meer van weten...

Uit de praktijk zijn er legio voorbeelden van situaties waarin door middel van een tweede tak bedrijfsovername gerealiseerd wordt. Dit zijn niet alleen gevallen waarbij een klein bedrijf overneembaar gemaakt moet worden, het betreft vaak ook grotere bedrijven waarop een toekomst gekreëerd wordt voor meerdere opvolgers. Als bijvoorbeeld twee broers dit bedrijf dan in maatschap over nemen dan bestaat er nog altijd de mogelijkheid om het bedrijf te splitsen.

Neveninkomsten

Naast het ontwikkelen van nieuwe takken op het bedrijf, wordt in veel gevallen overname mogelijk gemaakt door een tijdelijke baan buiten het bedrijf. Het volgende citaat geeft de situatie op veel bedrijven weer:

Toen ik in maatschap met mijn vader ben gegaan, ben ik ernaast bij de bedrijfsverzorging gaan werken. Dat was wel noodzakelijk, want het bedrijf had niet voldoende omvang om er al die jaren met twee personen van te leven. Ik leefde van mijn inkomsten bij de bedrijfsverzorging en de rest bleef in de maatschap. Zo kon ik een vermogen opbouwen en met deze konstruktie konden we goed uit de voeten in de maatschap.

Het is echter niet alleen de "direkte bedrijfsopvolger" die aanvullende inkomsten buiten het bedrijf zoekt, ook de inkomsten van de partner waarmee het bedrijf over genomen wordt spelen vaak een doorslaggevende rol:

Mijn vrouw vindt het ook belangrijk om een bedrijf op te bouwen, daar heeft ze ook wel wat voor over. Dat ze een eigen baan heeft is nu wel prettig en ook makkelijk. Je moet samen de basis leggen, en dan is alle inkomen welkom natuurlijk. Die basis die moet je samen leggen.

Dat de baan buitenshuis van de echtgenote of vriendin vaak een tijdelijke oplossing is, dat geeft vorige zegsman zelf aan:

Maar we hebben er nu voor gekozen om kinderen te krijgen. Financieel zou het beter zijn als ze nog een paar jaar bleef werken, maar er is meer dan dat alleen, daarom hebben we voor kinderen gekozen.

Als er voor gekozen wordt om een bedrijf overneembaar te maken door middel van tweede takken of deeltijdbanen, dan nog resten er verschillende mogelijkheden om overname te realiseren. Zo kan een bedrijf bijvoorbeeld gedeeltelijk over genomen worden, bijvoorbeeld een van de produktietakken, en kan daarnaast door middel van neveninkomsten gespaard worden voor de

overname van de rest van het bedrijf[2]. Ook kan er gekozen worden voor een volledige baan buiten het bedrijf, waarna de overname in een klap gerealiseerd kan worden.

In een aantal gevallen wordt al in een vroeg stadium onderkend dat overname van het bestaande bedrijf niet te realiseren is. Het is duidelijk dat er door middel van extra inkomsten overnameperspektieven ontwikkeld moeten worden. Reeds in het begin van het overnameproces worden de zaken goed op een rijtje gezet en wordt, meer of minder uitgesproken, een ontwikkelingsplan gemaakt om overname rond te zetten. Dit kan in nauwe samenwerking tussen ouders en opvolgers plaatsvinden en in veel van de gevallen speelt de SEV of het boekhoudburo een belangrijke rol bij de bewustwording van de eigen mogelijkheden en beperkingen.

Vooral voor de jongeren die koste wat het kost boer willen worden bieden de tweede takken en deeltijdkonstrukties vaak mogelijkheden. Zij schuwen de grote hoeveelheid arbeid niet die er komt kijken bij het opzetten van tweede takken en zijn bereid veel uren te maken om de bedrijfsovername te realiseren. Een veel gehoorde uitspraak is dan ook:

> Als je werkelijk boer wilt worden, dan zijn er altijd mogelijkheden.

Een jonge akkerbouwer heeft onlangs besloten een toekomst buiten het bedrijf te zoeken. Hij erkent echter dat nog niet alle mogelijkheden om boer te worden uitgeput zijn:

> Als ik het werkelijk zou willen, dan zou ik ook van dit bedrijf nog een levensvatbaar bedrijf kunnen maken. Maar ik ben er de ondernemer niet voor, *ik hoef niet ten koste van alles boer te worden.*

Wanneer er voor gekozen wordt om de overname rond te zetten door middel van het ontwikkelen van andere inkomstenbronnen, betekent dit niet automatisch dat het bedrijf succesvol over te nemen is. Voor een deel van de bedrijven zal het inderdaad een mogelijkheid zijn om het bedrijf overneembaar te maken, in andere gevallen zal deze mogelijkheid weinig soelaas bieden. De eerste vereiste voor een tweede tak of een deeltijdbaan naast het bedrijf is dat het bij het bestaande bedrijf moet passen en niet ten koste mag gaan van de hoofdproduktietak. Met name de DLV benadrukt dit vaak duidelijk. Daarnaast moet de extra geïnvesteerde arbeid wel rendement opleveren. Bij veel tweede takken laat dit nogal te wensen over.

Vooral in de akkerbouw is het moeilijk om door middel van een diversifikatie van het bouwplan en door middel van intensieve teelten nieuwe perspektieven te ontwikkelen. In deze sektor zijn veel bedrijven op zoek naar extra

---

[2] Door de huidige regelgeving wordt een geleidelijke, stapsgewijze overname echter steeds meer bemoeilijkt. Indien al een deel van een bedrijf over genomen is, mag het melkkwotum bijvoorbeeld niet meer doorgeschoven worden. Dergelijke regelingen dwingen de opvolger tot overname in een klap.

inkomsten waardoor de vaak kleine deelmarkten veelal overspoeld raken en dientengevolge de prijzen sterk dalen. Een voorbeeld hiervan is de witloftrekkerij, waar met name in West-Brabant en Zeeland veel akkerbouwers mee begonnen zijn. Vaak blijken dan de investeringen die in zo'n tweede tak gedaan worden nauwelijks een rendement op te leveren. Hoewel dergelijke deelmarkten overspoeld zijn geraakt, kan het voor sommige bedrijven wel degelijk een uitkomst bieden om hierop in te spelen. In andere gevallen is het echter beter om in plaats van te investeren in tweede takken de eerste tak te herorganiseren (zonder direkt een koploperbedrijf na te streven). Een veenkoloniale akkerbouwer:

> Je ziet hier inderdaad heel wat boeren met vollegrondstuinbouw beginnen. Voor mezelf zie ik daar niet zoveel in. Met vollegrondstuinbouw kun je ook niet zo maar even beginnen, dat moet je leren. Het zou ideaal zijn wanneer je als akkerbouwer een jaar er tussenuit zou kunnen om je te bekwamen in de tuinbouw. Akkerbouwers werken vaak veel te grof... (...) Ik zie er zelf niet zoveel in. Eigenlijk vind ik die tuinbouwgewassen maar "jammer-gewassen". Of de prijs is hoog, dan zeg je: "jammer, had ik er maar meer van gehad." Of de prijs is laag en dan is het: "had ik dat spul maar nooit verbouwd." Met die teelten is het nooit goed. In plaats van intensieve teelten heb ik het areaal uitgebreid en ben ik over gegaan van 1 op 2 naar een 1 op 3 teelt. De opbrengsten worden beter terwijl de kosten zo aanmerkelijk lager zijn omdat je minder aan grondontsmetting hoeft te doen. (...)

Het herorganiseren van de hoofdtak is de volgende mogelijkheid die we in deze paragraaf bespreken. Daarvoor willen we nog stilstaan bij het feit dat het zoeken naar alternatieven die bij het bedrijf passen het keuzeproces op een gunstige manier kan beïnvloeden. Het zoeken naar alternatieven betekent namelijk dat er steeds afwegingen gemaakt moeten worden met betrekking tot de toekomst van het bedrijf en met betrekking tot bedrijfsovername. Dit kan betekenen dat er uiteindelijk heel bewust gekozen wordt voor overname, of dat hier uiteindelijk vanaf gezien wordt omdat er geen geschikte alternatieven blijken om het bedrijf volgens de wensen van de opvolger en de rest van de familie over te nemen. Een van de geïnterviewde jongeren die besloten hebben een toekomst buiten het bedrijf te ontwikkelen hierover:

> Ik ben wel op zoek geweest naar alternatieven om het bedrijf sterker te maken, bijvoorbeeld door middel van tweede takken. Die ontwikkelingen heb ik wel gevolgd, ik heb een kursus gedaan bij de DLV. "Op naar het jaar 2000 met een tak ernaast". Ook heb ik de grond laten onderzoeken voor aspergeteelt en ik ben ooit begonnen met een kleinschalige proef met snijplanten. Dat lag me helemaal niet. Kijk die tweede takken zijn allemaal wel leuk en aardig, maar als je alles alleen moet doen dan wordt het wel erg veel. Dan werk ik liever 40 uur per week bij een baas en maak ik me in mijn vrije tijd nuttig.

Heroriëntatie van de bedrijfsvoering

Naast het ontwikkelen van tweede takken of een tijdelijke deeltijdbaan buiten het bedrijf is het ook mogelijk om een bedrijf overneembaar te maken door nieuwe wegen te zoeken en daarbij de bedrijfsopzet als geheel drastisch te veranderen. Uitgangspunt is hierbij logischerwijze wel het ouderlijk bedrijf. Er

wordt nu echter niet gekozen voor aanvullingen op het bestaande bedrijf, maar voor het ontwikkelen van een nieuwe bedrijfsstijl binnen de randvoorwaarden die de uitgangssituatie stelt.
Tijdens het onderzoek zijn we een aantal van deze situaties tegengekomen. Opvallend genoeg ging het hier altijd om situaties waarbij de opvolgers eigen projekten hebben die afwijken van de gangbare visie op bedrijfsontwikkeling. Dit betekent in de praktijk dan ook dat er geen of nauwelijks gebruik gemaakt kan worden van kennis en informatie van voorlichtingsdiensten en dergelijke. De opvolger moet op basis van eigen ondernemerskwaliteiten het projekt rond zien te breien. Wanneer men bijvoorbeeld in het noorden of oosten van het land een kaasboerderij wil opzetten, dan betekent dit dat er bij voorlichters nauwelijks informatie voor handen is:

> Op deze manier ontstond ook het plan om een kaasboerderij te beginnen. Bij overname was het de bedoeling om zelf kaas te gaan maken. Hier in de buurt is er geen traditie van zelfkazen. Dit heeft voor- en nadelen. Het betekent aan de ene kant dat we hier weinig konkurrentie hebben en daarom een goede prijs kunnen vragen. Aan de andere kant is er dan natuurlijk wel weinig kennis aanwezig: de voorlichting heeft er geen kaas van gegeten en ook van kollega boeren valt er weinig over te leren.

Het omschakelen op een kaasmakerij betekent een grondige herorganisatie van de bedrijfsvoering. Dit houdt in dat de gangbare rekenmodellen niet meer van toepassing zijn op de specifieke bedrijfssituatie (in hoofdstuk 4 zijn we reeds uitgebreid ingegaan op dit aspekt van de voorlichting). In een aantal gevallen worden deze plannen daarom door voorlichting en boekhouders expliciet ontraden. Op basis van de rekenmodellen luidde was de konklusie dat overname alleen mogelijk zou zijn als de bedrijfsomvang fors uitgebreid werd. Er werd echter voor gekozen om te investeren in de kaasmakerij:

> We hadden de keuze tussen kaasmaken of het bedrijf sterk uitbreiden om de kosten van overname rendabel te maken. Zelf kozen we voor kaasmaken, we zagen het dus helemaal niet zitten om 75 koeien te gaan melken op 25 ha. We hebben dus bewust niet gekozen voor een standaardmodel. Ook na de superheffing hebben we niet geïnvesteerd in melkkwota. Het is altijd nog rendabeler om een ton te investeren in de kaasmakerij dan in melkkwota.

In dit geval werd overname mogelijk gemaakt door extra toegevoegde waarde per eenheid eindprodukt te realiseren onder het motto: *als het niet uit de lengte kan, dan moet het uit de breedte komen.* In een ander geval wordt juist gekeken naar de kosten kant en wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de milieuwetgeving:

> Voor dit bedrijf is het niet optimaal om het onderste uit de kan te halen (betreffende kwotumaankoop en uitbreiding, rdb). Ik probeer liever het zaakje rond te brengen op het eigen bedrijf. (...) Ik zal in de toekomst zeker niet voor een bulkmarkt gaan produceren, dat past niet bij mijn bedrijf, dat kan ik wel schudden. Ik denk eerder aan biologisch, ekologisch of in ieder geval geïntegreerd. Maar daarvoor moet je het wel in de vingers hebben, je moet weten wat kan en wat niet kan. Je hebt tijd nodig om om te schakelen. En daarbij wil ik uitgaan van mijn eigen bedrijf: eerst de kosten drukken en een optimale

mineralenbenutting en daarna voor de ekologische markt produceren, dan ben je niet zo afhankelijk van die markt. Laat ze dan maar komen met het milieu, mijn mineralenbalans is in orde, dus laat ze dan maar komen.

Typerend voor de situaties waarbij overname mogelijk is gemaakt door een eigen weg te ontwikkelen is het onbegrip van de buitenwereld. De kaasmakerij die niet in de gangbare rekenmodellen past, een deeltijdbedrijf waarin kontinuïteit voorrang heeft op technische resultaten, een melkveebedrijf dat omgebouwd wordt naar een gemengd bedrijf, het zijn enkele van de vele voorbeelden van projekten waarmee de voorlichtingsdiensten geen raad weten. Een van de opvolgers hierover:

Die mensen die denken allemaal in standaardtermen en als je daar van afwijkt dan kunnen ze je niet meer helpen en dan moet je alles zelf uitzoeken.

Dit is wellicht een wat te negatieve benadering van de voorlichtingsdiensten. In hoofdstuk 4 hebben we immers al gezien dat er ook onder voorlichters steeds meer oog komt voor de verschillende ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn om een bedrijf levensvatbaar te maken. Wat echter wel blijkt, en dat werd ook reeds eerder gekonstateerd, is dat de kennis en ondersteuning die een opvolger nodig heeft om nieuwe wegen te bewandelen bij de voorlichtingsdiensten niet paraat is. De opvolger moet er zelf achteraan en moet zelf het initiatief nemen om de passende informatie te zoeken.

Ook de volgende boerin heeft geheel op eigen kracht samen met haar man een bedrijf opgebouwd. Voor hen was het een bewuste keuze om boer te worden, hoewel geen van beiden een agrarische achtergrond had:

Mijn man is met 1 ha begonnen. Hij heeft het eerste jaar bijna alles zelf gedaan, met wat hulp van vrienden en kennissen. Een van de grote voordelen van de droogbloemenkwekerij is dat je met weinig kunt beginnen. Het grove werk laat je door de loonwerker doen. Het derde jaar zijn we getrouwd en hebben we wat land gekocht van de buurman. Zo is het langzaam uitgebreid. Inmiddels hebben we nu 6 ha in eigendom.

Opvallend bij deze en vele andere voorbeelden is dat er heel bewust een keuze wordt gemaakt om het bedrijf op een bepaalde manier over te nemen, of beter: overneembaar te maken. Er is een duidelijke keuze gemaakt om boer te worden en hier wordt doelbewust naar toe gewerkt. Juist in deze gevallen is er geen sprake van automatisme. Dit wil echter niet zeggen dat er geen weg terug meer is. Mocht het toch niet mogelijk zijn om het bedrijf over te nemen, dan kan alsnog de keuze gemaakt worden een toekomst buiten het bedrijf te zoeken. Dit heeft mede te maken met het feit dat de jongeren die kiezen voor het ontwikkelen van eigen projekten om een bedrijf overneembaar te maken vaak een bredere opleiding of anderzijds een brede werkervaring hebben. Dit betekent dat er naast bedrijfsovername andere perspektieven zijn om de toekomst te verzekeren.

Op een van de door ons bezochte bedrijven werd overname mogelijk gemaakt door het land te verkopen aan en terug te pachten van Fagoed. Daarmee kon

tegelijkertijd de bouw van een loopstal gefinancierd worden. Hoewel de bedrijfsvoering als zodanig niet of nauwelijks veranderd is met de overname, betekende dit wel dat een bepaald overnameprojekt tot uitvoering gebracht kon worden. Hoewel het bedrijf op dezelfde voet voortgezet is kunnen we hier toch spreken van een eigen projekt, vooral ook omdat het proces voornamelijk op eigen kracht in werking is gesteld:

> Bij de Rabo kregen we een folder over Fagoed. Zodoende kwamen we op het idee om het op deze manier te doen. Bij de Rabo zelf hadden ze er echter nog geen ervaring mee, wij waren de eersten hier in de buurt. In eerste instantie was het maar een idee, een mogelijkheid om verder over te denken. Hoe meer we er ons in verdiepten, hoe positiever het leek. Vooral omdat ik veel broers en zussen heb was het belangrijk om het bedrijf op een fatsoenlijke manier over te nemen. Daartoe was dit een mogelijkheid. Uiteindelijk hebben we veel met de boekhouder samen gewerkt, via de SEV of de DLV hebben we totaal geen informatie gekregen.

Ook in dit geval bleken de voorlichtingsdiensten (en in mindere mate de akkountantburo's) slecht op de hoogte en wisten ze weinig raad met deze konstruktie. Tijdens de gesprekken met de voorlichters is dit regelmatig aan de orde gekomen en het blijkt dat de voorlichters en boekhouders geneigd zijn om de nadelen van dergelijke konstrukties te benadrukken en de mogelijkheid dan in algemene termen van de hand wijzen. Natuurlijk is het zo dat deze en andere vormen van bedrijfsovername niet voor alle bedrijven en voor alle knelgevallen een reële optie is. De verschillende genoemde en andere denkbare voorbeelden bieden slechts een uitkomst als ze aansluiten bij de specifieke situatie en bij de opvattingen, kapaciteiten en wensen van de betreffende opvolger. Bij de instanties die de opvolger met kennis en raad zouden moeten ondersteunen ontbreekt veelal een geoefend oog die de hand kan reiken met het ontwikkelen van een bedrijfspecifiek projekt waarmee overname mogelijk gemaakt kan worden. De volgende jonge boer geeft vanuit zijn praktijkervaring, in eigen woorden weer op welke manier er aangesloten kan worden bij de specifieke situatie en de interesse van de ondernemer:

> Algemeen kun je zeggen dat de mensen veel te veel gefixeerd zijn op de melk. Als ze niet méér kunnen melken denken ze in de problemen te komen. Ik denk dat iedereen moet zoeken wat hem past. Iedereen heeft wel iets wat hij leuk vindt, het fokken van hoogwaardig fokvee, het kaasmaken, pootaardappelen telen en dergelijke. Je moet uitbuiten waar je goed in bent en waar je lol in hebt. En je moet iets zoeken dat niet iedereen doet. Zo zijn er bijvoorbeeld veel te veel jongens die een grote trekker hebben gekocht om voor anderen loonwerk te doen. Die trekkers staan bijna allemaal stil. Zulke dure machines kun je op een gewoon bedrijf nooit rendabel maken.

Hij vervolgt zijn betoog:

> In de meeste gevallen weet de boer niet precies hoe hij het hebben wil bij overname en laat de boel dan maar over aan de boekhouder. Die zoeken altijd standaardoplossingen, steeds het meest voor de hand liggende. De boeren en

opvolgers zelf zouden meer ideeën moeten ontwikkelen over de vorm waarin ze het bedrijf en de overname gieten.

6.2 Samenvatting en konklusies

Dit hoofdstuk willen we besluiten door nogmaals terug te komen op het uitgangspunt van dit hoofdstuk: de driesprong. Gebleken is dat de paden naar elk van de drie mogelijk te kiezen einddoelen op uiteenlopende manieren te bewandelen zijn. Als we de drie uiteenlopende wegen om te komen tot een overneembaar bedrijf nog eens nalopen, dan blijkt dat, zoals bij iedere stap in het overnameproces het doel meer of minder bewust gekozen kan worden.

Zo kan de opvolger er heel bewust voor kiezen om op dezelfde voet door te gaan. De uitgangssituatie, het ouderlijk bedrijf is relatief makkelijk over te nemen en biedt ook voor de toekomst voldoende perspektieven. De opvolger vindt een gespreid bedje en deze kans wordt doelbewust benut.
Dezelfde keuze, op dezelfde voet doorgaan, kan evenwel ook uit een soort van automatisme genomen worden, op de "automatische piloot" zogezegd. Het kan echter blijken dat het bedrijf, om welke reden dan ook, toch niet overneembaar is of dat de samenwerking tussen ouders en opvolger slecht verloopt. Het pad naar overname is in deze gevallen vol voetangels en klemmen. Hoe langer men op de automatische piloot op deze weg blijft, hoe moeilijker het wordt om het bedrijf overneembaar te maken of om een toekomst buiten het bedrijf te zoeken. In het slechtste geval komt er dan een moment waarop overname niet meer mogelijk is en waarop er ook geen alternatieven meer zijn.

Wat men hieruit kan leren is het volgende: het is belangrijk om vroegtijdig een duidelijke en weloverwogen keuze te maken omtrent de vorm waarin de bedrijfsovername gegoten moet worden en de wijze waarop het bedrijf overneembaar gemaakt kan worden. Dit betekent dat er een goed overname-plan gemaakt wordt, waarin de weg naar overname uitgestippeld is. Zoals gebleken is betekent dat niet dat er onmogelijk van het uitgestippelde pad afgeweken kan worden; indien noodzakelijk kan er vanaf geweken worden. Een dergelijk overnameplan dient er in eerste instantie toe het automatisme van bedrijfsovername te doorbreken. Vroegtijdige kontakten van opvolger en ouders met voorlichters en boekhouders kunnen hiertoe een nuttige bijdrage leveren.

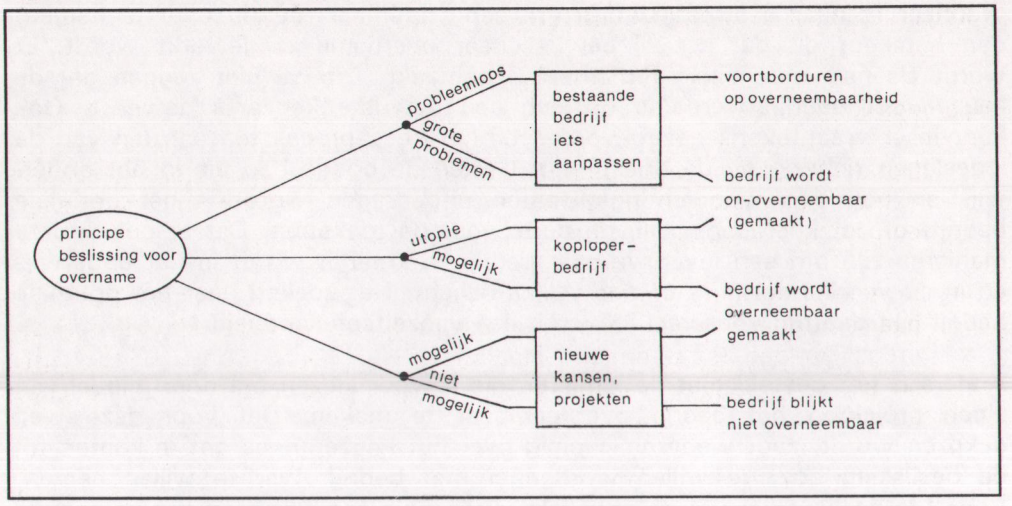
Op de driesprong aangekomen is een tweede mogelijkheid te kiezen voor overname van een zogenaamd "optimaal" bedrijf. De opvolger en/of de ouders zijn van opvatting dat overname alleen mogelijk is of alleen zin heeft als het bedrijf optimaal ingericht is en voldoet aan de gangbare normen voor een levensvatbaar bedrijf. Indien al in een vroeg stadium blijkt dat het transformeren van het bestaande bedrijf naar het optimale bedrijf een utopie is kan van overname afgezien worden, of kan het ertoe leiden dat andere wegen bewandeld worden.

Wanneer er naar gestreefd wordt om een "optimaal" bedrijf over te nemen, dan betekent dit dat er vrij bewust naar overname toegewerkt wordt. Er wordt als het ware een overnameplan gemaakt. Dit wil niet zeggen dat de keuze voor bedrijfsovername op zich een bewuste keuze is geweest. Ook kunnen er vraagtekens gezet worden bij het keuzeproces ten aanzien van de ingeslagen richting op de driesprong. Gezien de boodschap die in het onderwijs en ook door voorlichtingsdiensten uitgedragen wordt is het optimale bedrijf, of het koplopermodel, de norm voor de toekomst. Dat er ook andere manieren zijn om een levensvatbaar bedrijf te kreëren wordt in het onderwijs en in de voorlichting niet of nauwelijks belicht. Het zoeken naar het optimale bedrijf lijkt daarom voor veel jongeren een vanzelfsprekendheid.

Anders is het gesteld met de jongeren die er voor kiezen om door middel van eigen projekten het bedrijf overneembaar te maken. Dat voor deze weg gekozen wordt, zegt wederom weinig over het keuzeproces om te komen tot de beslissing boer te willen worden en het bedrijf over te willen nemen. Vooral in de gevallen dat de projekten dienen als aanvulling op het bestaande bedrijf komt het voor dat er vrij achteloos voor gekozen wordt om bedrijfsopvolger te worden. De manier waarop er naar overname toegewerkt wordt gebeurt daarentegen wel doelgericht: er worden nieuwe kansen gekreëerd om het bedrijf overneembaar te maken.
In de gevallen dat de eigen projekten een herorganisatie van het bestaande bedrijf inhouden, bijvoorbeeld door op een alternatieve manier te gaan produceren, wordt er over het algemeen wel heel bewust voor bedrijfsovername gekozen en wordt daarnaast een doelgericht plan ontworpen om het bedrijf overneembaar te maken. Opvallend is dat de opvolgers dit hoofdzakelijk op eigen krachten moeten bewerkstelligen. Voorlichtingsdiensten en dergelijke kunnen de potentiële opvolger wel van dienst zijn als het gaat om het opzetten en ontwikkelen van tweede takken naast het bestaande bedrijf. Als het gaat om andere produktiewijzen en het ontwerpen van nieuwe wegen, dan zijn de opvolgers voornamelijk op hun eigen kreativiteit en volharding aangewezen.

Zoals gezegd, wanneer er geprobeerd wordt een bedrijf overneembaar te maken door het ontwerpen van nieuwe wegen en het tot uitvoering brengen van eigen projekten, dan wordt het overnameproces over het algemeen gekenmerkt door een serie van bewust gemaakte keuzes en doelgerichte beslissingen. Het succes van deze projekten kan ertoe leiden dat de keuze om op deze manier een bedrijf overneembaar te maken minder bewust genomen wordt. Er kan een soort naäperij ontstaan, waarbij de succesvolle projekten als voorbeeld gaan dienen voor andere overnamesituaties. Er moet daarom benadrukt worden dat de succesvolle projekten gebaseerd zijn op een zeer specifieke kennis van de eigen situatie en hiervoor op maat gesneden zijn. Het is dus zeker niet het geval dat deze projekten als blauwdruk voor willekeurig welke overname situatie kunnen dienen, net zo min als het koplopermodel of welk model dan ook uitkomst voor alle problemen biedt. Het is daarom belangrijk dat bedrijfsopvolgers, ouders, maar ook voorlichters en boekhouders, in staat zijn om zich inzichten te verwerven in de specifieke organisatiestruktuur, de sterke en zwakke kanten van het bedrijf. Op basis

Figuur 6.1: De driesprong voorbij; uiteenlopende overnameprojekten



hiervan kan dan doelbewust de meest geschikte weg uitgestippeld worden om het bedrijf overneembaar te maken. Of dit gebeurt door middel van transformatie naar het koplopermodel, het grijpen van een unieke kans, deeltijd, tweede takken of het ontwerpen van nieuwe bedrijfsstijlen is daarbij om het even.
In figuur 6.1 zijn de drie wegen die kunnen leiden tot bedrijfsovername nogmaals weergegeven in samenhang met een mogelijk keuzeproces, eventuele problemen en mogelijke resultaten.

6 KONKLUSIES EN AANBEVELINGEN

Algemene konklusies

1. Het keuzeproces voor bedrijfsovername gebeurt bewuster en doelgerichter naarmate de potentiële opvolger een bredere opleiding heeft en/of een blik buiten het bedrijf geworpen heeft.

2. In veel gevallen worden samenwerkingsvormen (maatschap) aangegaan, zonder dat er een grondige analyse van de situatie en de mogelijkheden tot overname plaatsgevonden heeft. Soms wordt louter en alleen op advies van de boekhouder of voorlichter een maatschap aangegaan.

3. De schoolverlaters staan kritisch tegenover het onderwijsprogramma op de MAS. In het onderwijs wordt het keuzeproces wat voorafgaat aan overname niet gestimuleerd of bevorderd. Er zou, zo stellen zij, meer aandacht geschonken moeten worden aan de sociaal-ekonomische en praktische kanten van bedrijfsovername.

4. Ook wordt gesuggereerd dat op de MAS het technische aspekt van de bedrijfsvoering te veel voorop staat: de jongeren worden niet opgeleid tot ondernemers in de breedste betekenis.

5. De EVTO-kursus vormt vaak een belangrijk keerpunt in het overnameproces; het volgen van deze kursus zet veelal de bewustwording op gang.

6. Signalen uit het Landbouwschap waarin aangegeven wordt wat de normen voor levensvatbare bedrijven zijn, worden door de agrarische jongeren kritisch benaderd. Toch vormen deze signalen een referentiepunt waaraan veel jongeren willen voldoen.

7. In het onderwijs wordt een bepaald model (het koploperbedrijf) uitgedragen en wordt levensvatbaarheid vaak in termen van "omvang" en "technische uitrusting" gedefinieerd. Andere bedrijfstypen en alternatieve produktiewijzen komen in het onderwijs niet aan bod. Veel jongeren staan hier achteraf kritisch tegenover.

8. Met name de SEV en boekhoudburo's gaan, bij de beoordeling van de levensvatbaarheid van een bedrijf, uit van de financiële resultaten. Omvang wordt niet als maat genomen om levensvatbaarheid te definiëren. Bij de DLV wordtrelatief meer uitgegaan van de technische resultaten om levensvatbaarheid te definiëren.

9. Bij voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's komt steeds meer oog voor het feit dat er op meerdere manieren een goed inkomen in de landbouw gehaald kan worden en dat verschillende bedrijfsstijlen in

principe levensvatbaar kunnen zijn. Het ontbreekt hen echter aan de juiste kennis en het inlevingsvermogen om hierbij aan te sluiten. Hoewel er belangrijke verschillen bestaan tussen de individuele voorlichters, varen voorlichtingsdiensten met hun adviezen veelal op de automatische piloot.

10. Een goed verloop van het overnameproces wordt vaak belemmerd door het feit dat de ouders geen verantwoordelijkheid over willen dragen aan de opvolger. Zij zijn bang om de zeggenschap over het bedrijf kwijt te raken. Dit kan betekenen dat er nauwelijks een grondige voorbereiding op de overname mogelijk is.
In deze gevallen moet de opvolger zich een plaats op het bedrijf bevechten.

11. Het komt voor dat ouders en familie een grote druk op de potentiële opvolger leggen om het bedrijf over te nemen. Voor de jongeren is het dan moeilijk een doordachte en weloverwogen beslissing te nemen. Jongeren die voorbestemd waren als opvolger, maar besloten hebben om het ouderlijk bedrijf niet over te nemen geven te kennen dat dit een moeilijke keuze is geweest: het is vaak moeilijker een bedrijf niet over te nemen dan het wel te doen.

12. Misverstanden en onbegrip komen verder voort uit verschil in opvatting tussen ouders en opvolgers over de bedrijfsvoering. Beide partijen zijn niet in staat om de opvattingen van de ander naar waarde te schatten.

13. Vrouwelijke bedrijfsopvolgers worden in een aantal gevallen ontmoedigd door de ouders als het gaat om bedrijfsopvolging.

14. Problemen tussen ouders en (mogelijke) opvolgers zijn binnen de gezinssituatie moeilijk bespreekbaar. Externe deskundigen (SEV) spelen vaak een positieve rol als bemiddelaar bij konflikten.

15. Hoe eerder in het overnameproces er een overnameplan gemaakt wordt en er bewuste keuzes gemaakt worden, hoe meer mogelijkheden er zijn om de weg te kiezen die het best geschikt is om het bestaande bedrijf overneembaar te maken. Het maken van een overnameplan stimuleert het maken van doelbewuste keuzes.

16. Tijdens het overneembaar maken van een bedrijf kan de opvolger nog steeds het besluit nemen om het bedrijf niet over te nemen, dan wel om andere wegen in te slaan. Hoe verder de overname gevorderd is, hoe moeilijker het echter is om van de ingeslagen weg af te wijken.

17. Bij het overneembaar maken van het bedrijf door middel van eigen projekten is de ondernemer vooral aangewezen op zichzelf. De voorlichtingsdiensten blijken niet in staat om in dergelijke gevallen de opvolgers van specifieke en bruikbare informatie te voorzien. De voorlichtingsdiensten blijken teveel uit te gaan van standaardprocessen.

Aanbevelingen

Aanbevelingen aan de potentiële opvolgers:

1. Boer worden is niet zaligmakend. Het is daarom belangrijk om tot een goede afweging van je eigen mogelijkheden en interesses te komen. Ook buiten de landbouw kun je een volwaardig bestaan opbouwen. Het is zaak je vroegtijdig te oriënteren naar mogelijkheden buiten het bedrijf.

2. Het is waardevol om na de schooltijd een tijd buiten het bedrijf te werken en/of een bredere opleiding te volgen om zodoende een andere kijk op het bedrijf en het boer zijn te krijgen. Het uitschakelen van de "automatische piloot" bevordert het keuzeproces met betrekking tot overname.

3. Probeer zoveel mogelijk duidelijke en bewuste keuzes te maken. Probeer daarom al in een vroeg stadium informatie in te winnen bij voorlichtingsdiensten en boekhouders. Daarnaast is het belangrijk om zoveel mogelijk verschillende bronnen te raadplegen om de informatie op waarde te kunnen schatten: ga niet af op één informant.

4. Het volgen van overname-kursussen is aan te bevelen. Een overname-kursus is een indringend moment en zet je ertoe aanzet keuzes te maken.

5. Denk na over de manier waarop een bedrijf overneembaar gemaakt kan worden. Maak dus vroegtijdig een overnameplan waarin duidelijk wordt wat er moet gebeuren om overname te realiseren. Hiertoe moet je je verdiepen in de sterke en zwakke punten van het bedrijf.

6. Partners kunnen een belangrijke rol vervullen in het overnameproces, niet alleen bij het overneembaar maken van het bedrijf, maar ook bij het keuzeproces. Het is daarom belangrijk partners altijd zoveel mogelijk bij de overname te betrekken.

Aanbevelingen aan de ouders:

1. Bedrijfsovername doe je samen met de opvolger. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk samen beslissingen te nemen en een plan tot overname te ontwikkelen. Hierbij is het aan te bevelen om in een vroeg stadium informatie in te winnen bij voorlichters en boekhouders.

2. Indien er in goede verstandhouding samengewerkt wordt, kan de overnameperiode naar ieders tevredenheid verlopen. Het is daarom belangrijk de opvolger in te werken en in te wijden in de specifieke kenmerken van het bedrijf.

3. Het is aan te bevelen om de mogelijkheden die er zijn om aan overnamekursussen deel te nemen, aan te grijpen.

4. Het is belangrijk om een doelbewuste keuze met betrekking tot bedrijfsovername te stimuleren. Voor ouders is er een taak weggelegd om de "automatische piloot" uit te schakelen.

Aanbevelingen aan het onderwijs:

1. In de lesprogramma's zou meer aandacht aan bedrijfsovername besteed kunnen worden. Vooral sociale vaardigheden om in overleg te treden met ouders, banken etc worden door jongeren vaak node gemist.

2. Hoewel niet alle leerlingen geïnteresseerd zullen zijn, wordt het aanbevolen om in het lesprogramma een (fakultatieve) module op te nemen waarin het overnameproces van begin tot het eind doorlopen wordt. Aan de scholieren kan dan onderwezen worden op welke manier de cirkel van overname van begin tot eind rond te zetten is. Belangrijk is dat het onderwijs zoveel mogelijk aansluit bij de situatie van de leerlingen; het eigen bedrijf moet als uitgangspunt dienen.

3. In het onderwijs zouden de financiële en ekonomische aspekten van de landbouwbedrijven voorop moeten staan. Naast de nadruk op technische resultaten moet de scholieren meer ondernemerschap -in de breedste zin van het woord- bijgebracht worden.

4. Het keuzeproces dient verder gestimuleerd te worden door de voors en tegens van bedrijfsovername aan de orde te stellen. Hiertoe kan aandacht aan beroepskeuze-voorlichting gegeven worden. Ook kan er op aangedrongen worden om na school een blik over het bedrijf te werpen.

5. In de lesprogramma's dient meer aandacht besteed te worden aan de verscheidenheid in de landbouw: er bestaan uiteenlopende manieren om een goed inkomen te verwerven, om een bedrijf overneembaar te maken en om een levensvatbaar bedrijf te kreëren. De leerlingen zouden geschoold moeten worden in het herkennen en beoordelen van sterke en zwakke punten van het bedrijf.

Aanbevelingen aan voorlichtingsdiensten en boekhoudburo's:

1. In de adviezen aan agrariërs moet getracht worden om zoveel mogelijk maatwerk af te leveren. Dat betekent dat er meer aandacht moet komen voor de verschillende ontwikkelingsmogelijkheden in de landbouw en voor de specificiteit van iedere bedrijfssituatie. De diensten en buro's dienen hier bij interne scholingen expliciet aandacht aan te besteden.

2. Bij de opvolgers en hun ouders moet er in een vroeg stadium op aangedrongen worden om een overnameplan te maken. Hierbij moet er op gewezen worden dat er uiteenlopende manieren zijn om een bedrijf overneembaar te maken. Ook zou er gewezen kunnen worden op mogelijkheden buiten het bedrijf.

3. Er moeten instrumenten ontwikkeld worden die de opvolger kunnen ondersteunen om het bedrijf overneembaar te maken.

Aanbevelingen aan het NAJK:

1. Als organisatie die de belangen van agrarische jongeren behartigt zou het NAJK er bij het onderwijs en de voorlichtingsdiensten op aan moeten dringen om de bovenstaande aanbevelingen in de praktijk te brengen.

2. Het NAJK kan haar achterban stimuleren tot het maken van doelgerichte keuzes via het lijfblad Binder en via brochures, folders en door het organiseren van kursussen en studiedagen en -weken.

3. Voor het NAJK ligt er een belangrijke taak om haar achterban bewust te maken van de verscheidenheid in landbouw en de uiteenlopende mogelijkheden om bedrijven overneembaar te maken.

4. In het agrarisch jongerenwerk kan het NAJK door middel van overnamekursussen en thema-avonden er bij haar achterban op aan dringen om bij bedrijfsovername een overnameplan op te stellen.

5. In de belangenbehartiging zou het NAJK er voor kunnen pleiten dat er meer ruimte wordt geschapen voor uiteenlopende vormen van bedrijfsovername. Te denken valt bijvoorbeeld aan een gedeeltelijke overname en een uitbreiding van de mogelijkheden om overname te realiseren.

6. De keuze om een bedrijf niet over te nemen dient als volwaardig te worden beschouwd. Ook niet-opvolgers blijven vaak bij de agrarische jongeren georganiseerd. Om ook voor hen een gerichte toekomstplanning te stimuleren, dienen er beroepskeuze-avonden georganiseerd te worden.

GEBRUIKTE LITERATUUR

Anon.; Landbouwschap: over tien tot 15 jaar moet veehouder 70 koeien hebben. In: Boerderij, no. 10. Misset. Doetinchem, 1990.

Bogaard, G.F.; Produktie per koe staat los van het saldo per 100 kilogram melk. In: Boerderij/Veehouderij 76, no. 7. Misset. Doetinchem, 1991.

Bruin, R. de en H. Oostindie; Kansen voor kleinere bedrijven in de Vallei. Valleiwerkgroep Agrarische Jongeren en Landbouwuniversiteit Wageningen. Wageningen, 1991.

Ploeg, J.D. van der; Het classificatieschema van en in de Nederlandse landbouw. In: Spil, no. 41-42, 1985.

Ploeg, J.D. van der, S. Miedema, D. Roep, R. van Broekhuizen en R. de Bruin; Boer bliuwe blinder, bedrijfsstijlen in de Friese melkveehouderij. AVM/CCLB en Landbouwuniversiteit Wageningen. Verschijnt in 1992.

Roep, D., J.D. van der Ploeg en C. Leeuwis; Zicht op Duurzaamheid en Kontinuïteit, bedrijfsstijlen in de Achterhoek. Landbouwuniversiteit Wageningen, Wageningen, 1991.

LB6