wetenschapswinkel exemplaar

WETENSCHAPSWINKEL
LU WAGENINGEN

bedrijfsopvolging in brabant

rapport

dineke van zwieten
michel van oirschot

Landbouwuniversiteit **Wageningen**

LB12

Bedrijfsopvolging in Brabant

Informatievoorziening en belangenbehartiging rondom bedrijfsopvolging door het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt

M. van Oirschot
D.M. van Zwieten

Wageningen, september 1992.

BAJK
Koningsweg 2
Postbus 2347
5202 CH 's-Hertogenbosch
073 - 141774

Wetenschapswinkel
Postbus 9101
6701 HB Wageningen
08370 - 84146

Vakgroep Bedrijfskunde
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
08370 - 83315

BAJK staat voor Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt. Het BAJK richt zich op scholing, vorming en belangenbehartiging van agrarische jongeren en jonge agrarische vrouwen in Brabant.

De Wetenschapswinkel bemiddelt onderzoeksvragen voor organisaties die niet beschikken over de middelen om zelf onderzoek te laten uitvoeren. De vragen moeten passen in het centrale thema van de Landbouwuniversiteit "Landbouw en Milieu".

De vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwuniversiteit richt zich bij haar onderwijs en onderzoek op de bedrijfskundige aspecten van bedrijven in de agrarische produktie- en distributiekolom en hieraan verwante organisaties, zoals overheden en non-profit organisaties. Het hoofdaccent ligt voor de vakgroep echter op agri-business.

W 17739

WOORD VOORAF

Het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt (BAJK) signaleert een tekort aan kennis, inzicht en informatie op het gebied van bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Het BAJK vraagt zich af of wel alle potentiële overnemers worden bereikt. De organisatie heeft een sterke behoefte aan materiaal om haar visie op bedrijfsopvolging te verduidelijken.
De jongerenorganisatie legde daarom eind 1990 aan de Wetenschapswinkel LUW een verzoek voor om onderzoek te laten verrichten.

In de periode maart tot september 1992 is het onderzoek uitgevoerd op de Vakgroep Bedrijfskunde LUW door twee onderzoekers. Als contractonderzoekster heeft Dineke van Zwieten zich een deskundig en betrokken wetenschapster getoond ten aanzien van deze materie. Michel van Oirschot verleende met kennis van zaken medewerking aan het project in het kader van zijn doctoraalstudie. We spreken onze dank uit voor hun inzet.
Dr. P. Zuurbier verrichtte de wetenschappelijke begeleiding van het onderzoek.

De Wetenschapswinkel bemiddelde en financierde het project, en zorgde tevens voor organisatorische en procedurele belegeleiding.

De onderzoekers werden ondersteund door een plezierig samenwerkende begeleidingscommissie.
Daarin hadden de volgende personen zitting:

Vanuit het BAJK:	mw.H.Janssen
	J.Kavelaars
	ir.F.Dotinga
	mw.L.Hellegers
	P.van Mierlo
Op persoonlijke titel:	ir.J.P.Vermeulen
Vanuit Vg Bedrijfskunde:	dr.P.Zuurbier
Vanuit Wetenschapswinkel:	mw.drs.A.Hobbelink

Onze dank gaat uit naar allen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

Peter van Mierlo	BAJK
Ans Hobbelink	Wetenschapswinkel LUW
Peter Zuurbier	Vakgroep Bedrijfskunde LUW

INHOUDSOPGAVE Blz.

WOORD VOORAF

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING 1

LIJST VAN AFKORTINGEN 4

LEESWIJZER 5

HOOFDSTUK 1 INLEIDING: HET ONDERZOEK 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Doel- en probleemstelling van het onderzoek 13
1.3 Opzet van het onderzoek 13

HOOFDSTUK 2 HET BEDRIJFSOPVOLGINGSPROCES EN DE SITUATIE IN BRABANT 19
2.1 Fasen in het opvolgingsproces 19
2.2 Bedrijfsopvolging in cijfers 34
2.3 Factoren in het opvolgingsproces 40

HOOFDSTUK 3 HET KENNIS- EN INFORMATIESYSTEEM RONDOM BEDRIJFS-OPVOLGING IN BRABANT 59
3.1 KIS in theorie 59
3.2 KIS in praktijk 60
3.3 Relaties tussen actoren van het KIS 79
3.4 Functioneren van het KIS 88

HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 91

NOTEN

BIJLAGE 1 Lijst van sleutelinformanten

BIJLAGE 2 Vragenlijst

BIJLAGE 3 Lijst van bedrijfsopvolg(st)ers

BIJLAGE 4 Cijfers over de bedrijfsopvolging

BIJLAGE 5 Beschrijving van de actoren

BIJLAGE 6 Verenigingsstruktuur van het BAJK

BIJLAGE 7 Overzicht programma van de EVTO-cursus

SAMENVATTING

Inleiding

Het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt (BAJK) is de belangenorganisatie van jonge agrarische mannen en vrouwen in Noord-Brabant en een deel van Gelderland. Ze wordt geconfronteerd met geluiden dat bedrijfsovername in de activiteiten en planning van Brabantse organisaties zoals de NCB en de Provincie te weinig aandacht krijgt. Ook heeft de organisatie het idee dat ouder-kindmaatschappen steeds langer duren. In een aantal gevallen zou dit van uitstel tot afstel van de bedrijfsovername zou leiden.
Het BAJK vindt het belangrijk te weten hoe de situatie in Noord-Brabant is op het gebied van bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Deze achtergrondkennis ontbreekt op dit moment nog. Het BAJK constateert tegelijkertijd een tekort aan kennis, informatie en inzicht met betrekking tot de bedrijfsopvolgings-problematiek bij haar kaderleden.

Ter verbetering van deze situatie is in samenwerking met de Wetenschapswinkel van de Landbouw Universiteit Wageningen (LUW) dit onderzoek opgezet. Voor dit onderzoek zijn de volgende doelen geformuleerd:
a. Het kader van het BAJK inzicht verschaffen over de bedrijfsopvolgingssituatie in de breedste zin van het woord. Het gaat daarbij om financiële, economische, juridische, sociale en beleidsmatige aspecten van bedrijfsopvolging. Aangegeven moet worden welke knelpunten in welke mate optreden.
b. Het BAJK ondersteunen en adviseren bij het opzetten van een adviessysteem ten behoeve van de belangenbehartiging en informatieverstrekking door de kaderleden.
c. Bij het kader van het BAJK materiaal aandragen voor het opstellen of aanpassen van haar visie op bedrijfsopvolging in Brabant.
Op basis van de probleemschets en de geformuleerde doelen ontstaat de volgende probleemstelling:
Op welke wijze kan het kader van het BAJK zo goed mogelijk haar leden, m.n. potentiële bedrijfsopvolgers (m/v), gedurende hun keuze- en besluitvormingsproces bij bedrijfsopvolging adviseren en hoe kan het kader de met bedrijfsopvolging samenhangende belangen behartigen".

De RAAKS-methode is als onderzoeksmethode gebruikt. Deze methode brengt het kennis- en informatiesysteem (KIS) rondom bedrijfsopvolging in kaart. Het systeem bestaat uit verschillende organisaties, instanties en personen die zich bezighouden met informatieverstrekking en voorlichting geven over bedrijfsopvolging.
In het kader van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het BAJK (regulier- en vrouwenwerk), Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB), Katholieke Vrouwen Organisatie (KVO), Sociaal Economische Voorlichtingsdienst (SEV), Agrarisch Opleiding Centrum (AOC), Accountant en Belasting Advies Bureau (ABAB), Rabobank, Dienst Landbouw Voorlichting (DLV), Notaris, verschillende overheidsinstanties en het bedrijfsleven. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met opvolg(st)ers en hun partners.

Resultaten en conclusies

Bedrijfsopvolging is een proces dat meerdere jaren duurt en gericht is op het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf in gezinsverband. Het management en het geïnvesteerde vermogen worden daarbij van de ene op de volgende generatie overgedragen.
Onder de bedrijfsovername wordt de feitelijke juridische overdracht verstaan. Dit opvolgingsproces duurt steeds langer en vindt in toenemende mate gefaseerd plaats.
Dit bedrijfsopvolgingsproces omvat idealiter 3 fasen: de voorfase, de maatschapsfase en de overnamefase.
In de voorfase maakt de potentiële opvolg(st)er de keuze om het bedrijf wel of niet over te nemen. Het is belangrijk dat deze keuze bewust genomen wordt. De informele contacten vormen tezamen met het BAJK, het AOC, de media en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven de belangrijkste informatiebron. Het opstellen van een bedrijfsplan geeft de opvolg(st)er een goed inzicht van de toekomstmogelijkheden van het bedrijf en stimuleert tot het maken van een bewuste keuze over de opvolging. Uit het onderzoek blijkt echter dat de opvolg(st)ers maar zelden een bedrijfsplan opstellen.
In de maatschapsfase neemt het besluit om het bedrijf over te nemen vastere vormen aan. In veel gevallen vindt dit zijn weerslag in het opstellen van een maatschaps- of firmacontract tussen de opvolg(st)er en zijn of haar ouders. De SEV, de DLV, de boekhouder en eventueel de notaris zijn in deze fase de belangrijkste informanten.
In de overnamefase vindt de feitelijke overdracht van het bedrijf plaats. In deze fase wordt een overnameplan tezamen met een investerings- en financieringsplan opgesteld. De belangrijkste informanten in deze fase zijn de SEV, de boekhouder, de bank en de notaris. Het BAJK zorgt vooral voor de vorming en bewustwording van de opvolg(st)ers ten aanzien van zaken die spelen rondom de opvolging.

Uit de gesprekken met sleutelinformanten en opvolg(st)ers zijn geen specifieke knelpunten naar voren gekomen die de overname belemmeren. Gedurende het onderzoek bleek het beter om van factoren te spreken die het opvolgingsproces beïnvloeden. Er zijn 5 factoren onderscheiden: de persoon van de opvolg(st)er, de sociale omgeving, het bedrijf, de sector en het beleid. Deze factoren bepalen het verloop van het opvolgingsproces. Een aantal van deze factoren zijn te beïnvloeden door de betrokkenen bij het opvolgingsproces. Dit is afhankelijk van de positie die zij innemen bij dit proces en het KIS.
Omtrent de persoon van de opvolg(st)er is het belangrijk dat hij of zij een goede visie heeft op het bedrijf en over algemene ontwikkelingen in de landbouw en maatschappij. Een goede opleiding heeft hier een positieve invloed op.
Tot de sociale omgeving van de opvolg(st)er behoren de ouders, broers en zussen, de partner en vertegenwoordigers van organisaties. Tijdig samen praten en overleggen van de opvolg(st)er met de ouders en broers/zussen kan veel problemen voorkomen. De positie van de partner moet bespreekbaar zijn. De opvolger mag er niet van uitgaan dat zijn partner automatisch taken van zijn ouders overneemt.
Het bestaande bedrijf is natuurlijk van invloed op het opvolgingsproces. De bedrijfsstrategie moet bewust gekozen worden. De te overwegen alternatieven dienen zo breed mogelijk bekeken te worden. Op dit moment gaat men vooral uit van het koploperbedrijf. Dit wordt binnen de landbouw als ideale strategie gezien. Hierdoor blijven andere mogelijkheden onderbelicht.
De sector bepaalt ook het perspectief van het bedrijf en geeft richting aan de ontwikkelingsmogelijkheden.

Het beleid geeft randvoorwaarden voor de produktie aan. De kwaliteit en de kwantiteit van wet- en regelgeving, m.n. de onderlinge afstemming en de hoeveelheid aan wetten en regels worden als een storende factor in het opvolgingsproces ervaren.
Manieren om deze factoren te beïnvloeden zijn onder andere informatie en voorlichting geven, pressie uitoefenen op verandering van beleid.

In het KIS zijn 6 clusters van organisaties te onderscheiden die zich met specifieke taken rondom het bedrijfsopvolgingsproces bezig houden:

1. Het "Belangen"-cluster: BAJK, standsorganisaties, Commissie Agrarisch Vrouwenwerk, KVO en KPJ. Dit cluster richt zich op bewustwording en behartigen van belangen van de aangesloten leden.
2. Het "Scholings"-cluster: BAJK, AOC, NCB, SEV en DLV. Dit cluster verzorgt de opleiding en scholing van de opvolg(st)ers en andere betrokken.
3. Het "Dienstverlenings"-cluster: SEV, DLV, boekhoudbureau's, banken en notaris. Dit cluster houdt zich bezig met advisering en verzorgen van praktische zaken.
4. Het "Beleids"-cluster: Provincie, Directeur LNO, Consulentschap, lokale overheden. Dit cluster maakt beleid en voert dit uit.
5. Het "Sociale"-cluster: BAJK, ouders, broers/zussen, partner, adviseurs en vertegenwoordigers vanuit de organisaties en het bedrijfsleven. Zij vormen de sociale omgeving van de opvolg(st)er.
6. "Media"-cluster: De (landbouwgerichte) verschillende media op landelijk, regionaal en locaal niveau hebben een informerende functie.

Een belangrijke conclusie is dat potentiële opvolg(st)ers in de voorfase op dit moment vanuit geen enkel cluster actief benaderd worden met informatieve of voorlichtende activiteiten.

De kringen van het BAJK organiseren met enige regelmaat activiteiten rondom de bedrijfsopvolging. Deze activiteiten zijn vooral gericht op scholing, vorming en bewustwording. De meeste activiteiten zijn gericht op de zakelijke aspecten van de bedrijfsopvolging. De activiteiten van de vrouwenwerkgroep zijn vooral gericht op de partner van de opvolger.
De activiteiten worden niet georganiseerd vanuit een duidelijk omschreven en breed gedragen visie over bedrijfsopvolging.
Ook zijn de belangen die met bedrijfsopvolging samenhangen niet of nauwelijks benoemd. Dit bemoeilijkt het uitvoeren van belangenbehartigende activiteiten door het BAJK. De bestuursleden van de kringen en vrouwenwerkgroepen van het BAJK houden zich niet bezig met belangenbehartigende activiteiten rondom bedrijfsopvolging. Ook op provinciaal niveau, het Agrarisch Jongeren Overleg (AJO) en het Jonge Agrarische Vrouwen Overleg (JAVO), is onvoldoende aandacht voor deze belangen.
Het ontwikkelen van een breed gedragen visie omtrent bedrijfsopvolging is belangrijk om daarmee samenhangende belangen te kunnen behartigen. Daarnaast draagt visie-ontwikkeling bij aan een betere afstemming van activiteiten op de verschillende doelgroepen die te onderscheiden zijn.

LIJST MET AFKORTINGEN

ABAB = Accountants en Belastingadvies Bureau NCB
AJK = Agrarisch Jongeren Kontakt
AJO = Agrarisch Jongeren Overleg
AJW = Agrarisch Jongeren Werk
AKIS = Agrarisch kennis- en informatiesysteem
AOC = Agrarisch Opleiding Centrum

BAJK = Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt

CBS = Centraal Bureau voor de Statistiek
CBTB = Christelijke Boeren- en Tuinders Bond
CL = Consulentschap Landbouw

DLV = Dienst Landbouw Voorlichting

EG = Europese Gemeenschap
EVTO = Economische Vorming Toekomstige Ondernemer

GATT = General Agreement about Tariffs and Trade

JAVO = Jonge Agrarische Vrouwen Overleg

KIS = Kennis- en informatiesysteem
KPJ = Katholieke Plattelands Jongeren
KVO = Katholieke Vrouwen Organisatie

LAMI = stuurgroep Landbouw en Milieu
LEI = Landbouw Economisch Instituut
LUW = Landbouw Universiteit Wageningen

MAS = Middelbare Agrarische School

NAJK = Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt
NCB = Noordbrabantse Christelijke Boerenbond

PAMI = Platform Agrarische Markt- en Produktinnovatie

RAAKS = Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge System

SBE = Standaard BedrijfsEenheid
SEV = Sociaal Economische Voorlichtingsdienst

WAJV = Werkgroep Agrarische Jonge Vrouwen

ZLM = Zuidelijke Landbouw Maatschappij

LEESWIJZER

Hoofdstuk één vormt de inleiding van dit onderzoeksrapport. Hier wordt eerst de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. Vervolgens komen de doelstellingen, probleemstelling en onderzoeksvragen aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de onderzoeksmethode die gegebruikt is.

Hoofdstuk twee gaat in op het bedrijfsopvolgingsproces. De fasen die achtereenvolgend doorlopen worden, zullen uitgebreid besproken worden. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van informatie uit de literatuur, gesprekken met vertegenwoordigers van organisaties en gesprekken met opvolg(st)ers. Hierna zullen de kwantitatieve gegevens omtrent de opvolgingssituatie in Noord-Brabant gepresenteerd worden. Als laatste komen verschillende factoren die van invloed zijn op het opvolgingsproces aan bod.

Hoofdstuk drie gaat in op het kennis- en informatiesysteem (KIS) rondom bedrijfsopvolging in Noord-Brabant. Er zal nader ingegaan worden op de onderscheiden actoren, de bestaande informatiestromen, relaties en contacten. Dit hoofdstuk geeft ook een uitgebreide beschrijving van het BAJK en de verschillende relaties die het BAJK onderhoudt met de andere actoren.
Een uitgebreide beschrijving van de actoren is in bijlage 5 opgenomen.

Het verslag sluit in hoofdstuk 4 af met conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek.

1. INLEIDING: HET ONDERZOEK

Bedrijfsovername is een zaak waar veel jonge agrarische boeren en tuinders, zowel mannen als vrouwen, mee te maken hebben. In maart 1992 is het onderzoek gestart. Het richt zich op een inventarisatie van problemen en knelpunten die met bedrijfsopvolging samenhangen. Bekeken zal worden hoe de informatievoorziening en belangenbehartiging plaats kan vinden. Dit eerste hoofdstuk gaat in op de aanleiding voor het onderzoek, de doel- en probleemstelling en de aanpak van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Deze eerste paragraaf start met een korte beschrijving van het BAJK, de opdrachtgeefster voor dit onderzoek. Wie is haar doelgroep en welke doelen streeft men na. Een korte schets van de ontwikkelingen in de land- en tuinbouw na de Tweede Wereldoorlog en een schets van de problematiek rondom bedrijfsovername laten zien waarom het BAJK dit onderzoek wil laten verrichten.

De klantgroep: het BAJK

Doelgroepen

Het **Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt** (BAJK) is de belangenorganisatie van agrarische jongeren in Noord-Brabant en een deel van Gelderland. Het BAJK is ontstaan vanuit een commissie van de Katholieke Plattelands Jongeren (KPJ); deze commissie heette Agrarisch Jongerenwerk (AJW). Sinds februari 1992 is het AJW verzelfstandigd tot BAJK. Er zijn twee werkvelden: het agrarisch jongerenwerk (reguliere werk) en het jonge agrarische vrouwenwerk [1].

Met haar activiteiten richt het BAJK zich op de scholing, vorming en belangenbehartiging van agrarische jongeren.

Het BAJK is er voor alle jonge boeren en tuinders, uit alle sectoren, van alle bedrijfsgroottes en alle opleidingsniveau's. Het BAJK is er ook voor alle jonge agrarische vrouwen. Ze zijn getrouwd of hebben verkering met een jonge boer of tuinder, ze werken buitenshuis of werken op het bedrijf mee. Vrouwen die boer willen worden of die al zelfstandig boer zijn maken eveneens deel uit van de doelgroep waar het BAJK zich op richt. Het BAJK is niet langer een identiteitsgebonden organisatie, maar staat open voor jongeren van alle gezindten [2].

Kortom, het BAJK is er voor iedereen die werkzaam is of betrokken bij de land- of tuinbouw, en die tussen de zestien en vijfendertig jaar is [3].

De leden van het BAJK nemen deel aan activiteiten die georganiseerd worden door de **kringen**, de **Agrarische Jongeren Kontakten**, en de **werkgroepen Jonge Agrarische Vrouwen**.

Het BAJK bestaat uit 16 kringen en 10 werkgroepen [4].

De grootte en het bereik van de kringen verschillen sterk. Een aantal kringen zijn onder invloed van het gevoerde beleid, het zogenaamde Bereikplan, zo groot geworden dat een opsplitsing wenselijk is.

Gestreefd wordt naar een ledental van 150 leden per kring en 75 leden per vrouwengroep. Er zouden uiteindelijk 25 kringen en 15 vrouwengroepen kunnen worden gevormd.
Op dit moment telt het BAJK zo'n 3000 leden [5].

Doelstellingen
Het BAJK wil jongeren de gelegenheid bieden om zich te **scholen**. Dit is noodzakelijk om een goede ondernemer te worden en te blijven in een land- en tuinbouw die steeds kennisintensiever wordt.
Met name jonge agrarische vrouwen komen meestal zonder agrarische opleiding in de landbouw terecht. Zij hebben een grote behoefte om zich te scholen.
Daarnaast biedt het BAJK jongeren de gelegenheid met elkaar **ervaringen uit te wisselen en informatie op te doen** ter voorbereiding op hun eventuele toekomst in de land- en tuinbouw. Op deze wijze kunnen jonge agrarische mannen en vrouwen zo goed mogelijk keuzes maken die passen bij hun positie [6].
Tot slot richt het BAJK zich op **belangenbehartiging** van haar leden. Het gaat daarbij om positieverbetering van agrarische jongeren bij o.a. de bedrijfsovername en om een gelijkwaardige positie van agrarische vrouwen in de landbouw.
De belangenbehartiging vindt plaats door afvaardiging van leden uit de kringen naar: de jongerenraden van de grote coöperaties, commissies, kring- en hoofdbestuur van de NCB, commissies van het NAJK, milieuwerkgroepen, etc. Ook vindt belangenbehartiging plaats door het initiëren van onderzoek en het organiseren van acties. Regelmatig wordt op thema-avonden gediscussieerd met vertegenwoordigers uit de landbouw en het (provinciale) beleid en bestuur.

Ontwikkelingen in de Nederlandse land- en tuinbouw en gevolgen voor bedrijfsovername

Ontwikkelingen
Na de Tweede Wereldoorlog hebben zich in de Nederlandse land- en tuinbouw de volgende veranderingen voorgedaan: schaalvergroting, mechanisatie, intensi-vering en specialisatie.
Het aantal bedrijven is in de periode tussen 1950 en 1988 met zo'n 60% afgenomen. Daarmee is ook het aantal mensen dat werkzaam is binnen de primaire agrarische sector afgenomen met 55% (uitgedrukt in arbeidsjaren). De arbeidsverdeling op het boerenbedrijf is gewijzigd onder invloed van (veranderende) sociaal-economische omstandigheden. In de eerste jaren van deze eeuw werden in de grotere en rijkere boerenhuishoudens huishoudelijke taken gedelegeerd aan bedienden, het werk op het land vond plaats door arbeiders (knechten en meiden). In kleinere en armere huishoudens werd door man, vrouw en kinderen, door oud en jong samengewerkt. In de jaren vijftig van deze eeuw trad een verschuiving op onder invloed van mechanisatie: knechten en meiden verdwenen [7]. Nu vindt de agrarische primaire produktie in toenemende mate plaats op het gezinsbedrijf. In bepaalde omstandigheden wordt nog een beroep gedaan op externe arbeidskrachten (loonwerkers, seizoensarbeid(st)ers).
De oppervlakte cultuurgrond is met 14% terug gegaan. Het produktievolume is sterk toegenomen waarbij zich de volgende verandering in de produktiewijze heeft voorgedaan: de duurder geworden produktiemiddelen arbeid en grond zijn waar mogelijk vervangen door goedkopere produktiemiddelen als mechanisatie en kunstmest. Er worden meer kapitaalgoederen ingezet, meer grondstoffen en diensten gebruikt. Toeleverende, verwerkende en dienstverlenende sectoren zijn van toenemende betekenis geworden.

Op de bedrijven heeft zich verder de ontwikkeling voorgedaan dat men zich is gaan toeleggen op één bepaalde produktietak. Ook binnen produktietakken vindt er specialisatie plaats. Het gemengde bedrijf is een bedrijfstype geworden dat niet veel meer voorkomt [8].
De produktie vindt echter nog steeds plaats op zogenaamde gezinsbedrijven. Dat betekent dat de eigendom van de produktiemiddelen en de voorziening van arbeid in een huishouding gecombineerd zijn. Man, vrouw en (eventuele) kinderen werken samen op het bedrijf. De verwantschap is medebepalend voor de sociale relaties binnen de onderneming en het voortbestaan van het bedrijf telt bij beslissingen vaak zwaarder dan het maken van winst [9].

Gevolgen
Dit laatste is zeker het geval bij het onderwerp van studie in dit onderzoek, de bedrijfsopvolging (BO).
Aangezien het **rendement** van het in de landbouw geïnvesteerde vermogen laag is, is voor de overname van een agrarisch bedrijf een aanzienlijke hoeveelheid eigen vermogen nodig. Een zekere geldelijke bevoordeling van de opvolg(st)er is bij de meeste bedrijfsoverdrachten het geval. De opvolg(st)er is daarbij afhankelijk van de welwillendheid van ouders, broers en zussen [10].
Omdat de bedrijfsvoering onder invloed van het gevoerde landbouwbeleid (op Europees en nationaal niveau) en technologische ontwikkelingen steeds kapitaalintensiever geworden is ook meer eigen vermogen nodig.
Tenslotte heeft bijvoorbeeld het ruimtelijk ordeningsbeleid in de provincie Noord-Brabant invloed op de benodigde hoeveelheid kapitaal. Dit beleid richt zich op het scheiden van de functies landbouw en natuur. De provincie geeft zekere accenten aan in de vorm van een ecologische en een agrarische hoofdstructuur. Het neemt niet weg dat er binnen een bepaald gebied verschillende ruimteclaims blijven bestaan. Er is bijvoorbeeld ruimte nodig voor landbouw èn recreatie. De genoemde ruimteclaims zorgen voor een grote gronddruk. Dit resulteert in stijgende grondprijzen [11].
Een potentiële bedrijfsopvolg(st)er moet zodoende over meer **financiële middelen** beschikken om een bedrijf over te kunnen nemen

Een ander probleem voor agrarische jongeren vormt de **onzekerheid** over het te voeren beleid op supranationaal, nationaal en provinciaal niveau.
De discussies die binnen de GATT en de EG plaats vinden over hervorming van het landbouwbeleid zijn nog niet afgerond. Binnen de EG zijn m.n. de plannen van landbouwcommissaris MacSharry aan de orde. Hij wil de prijsondersteuning voor akkerbouwprodukten terugdringen en in plaats daarvan de boeren directe inkomenssteun geven. In de zuivelsector zouden de produktiequota moeten verminderen [12].
Op nationaal en provinciaal niveau spelen discussies over milieuvriendelijk produceren: Hoe kan het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen verminderd worden en wat wordt de aanpak van het mestprobleem.
De oplossing van dit laatste probleem kan verstrekkende gevolgen voor de boeren in Noord-Brabant hebben. Tot nu toe is er echter veel onduidelijkheid. Het Ministerie van Landbouw,Natuurbeheer en Visserij, het Landbouwschap, de Provincie en de diverse milieuorganisaties dragen ieder verschillende ideeën aan om het probleem op te lossen. Ook het al eerder genoemde ruimtelijk ordeningsbeleid draagt bij aan onzekerheid bij boeren.

Zolang het landbouwkundig toekomstperspectief van een gebied niet bekend is kan een ondernemer of bedrijfsopvolg(st)er geen keuzen maken met betrekking tot de bedrijfsvoering op de lange-termijn [13].

Samengevat
a. De benodigde financiële middelen; en
b. De onzekerheid over het te voeren beleid;
lijken de belangrijkste twee oorzaken te zijn die ervoor zorgen dat potentiële bedrijfsopvolgers (m/v) zich terughoudend opstellen ten aanzien van bedrijfsovername. Men stelt de bedrijfsovername uit of ziet er vanaf.

Bedrijfsopvolging

Meestal spreekt men van bedrijfsovername. Dit lijkt echter niet juist. Bedrijfsovername vindt bij wijze van spreken van de een op de andere dag plaats. Het hieraan vooraf gaande **proces** dat voorbereidt op de overname duurt echter enkele jaren.
In navolging van Korpel [14] kan een onderscheid gemaakt worden tussen bedrijfsopvolging en bedrijfsovername of -overdracht. Korpel definieert bedrijfsopvolging als: "Een op het gezinsbedrijf georiënteerd proces dat het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf in gezinsverband tot doel heeft. In dat proces worden het management van het bedrijf en het geïnvesteerde vermogen van de ene generatie op de volgende overgedragen en krijgt de verhouding bedrijfshoofd - opvolger met alle familiaire en zakelijke trekken van die relatie vorm".
Korpel spreekt over de verhouding bedrijfshoofd - opvolger. Onder bedrijfshoofd verstaat hij de "oudere generatie op het bedrijf, die bij de bedrijfsvoering betrokken is en een samenwerking aangaat met één van de kinderen".
Onze veronderstelling is dat onder "oudere generatie" beide ouders verstaan kunnen worden. Het gebruiken van het begrip "bedrijfshoofd" doet dan afbreuk aan de positie van vrouwen - of het nu de moeder of de vrouw van de opvolger is- die betrokken zijn bij de agrarische bedrijfsvoering.
Om verwarring te voorkomen en om recht te doen aan de rol die zowel man als vrouw op het bedrijf vervullen lijkt het ons beter analytisch neutrale begrippen te gebruiken [15]. Indien relevant verwijzen wij naar de familiaire relatie die bestaat. Wij spreken zodoende van "ouders", vader of moeder, partner en ook van opvolg(st)er. Dit laatste ondat in toenemende mate dochters het bedrijf overnemen.

Onder **bedrijfsopvolging** wordt dus verstaan: "Een op het gezinsbedrijf georiënteerd proces dat het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf in gezinsverband tot doel heeft. In dat proces worden het management van het bedrijf en het geïnvesteerde vermogen van de ene generatie op de volgende overgedragen en krijgt de verhouding ouders - opvolg(st)er met alle familiaire en zakelijke trekken van die relatie vorm".
Onder **bedrijfsovername of -overdracht** wordt de juridische overdracht van het bedrijf verstaan. Bedrijfsopvolging is het proces dat tot de overdracht van het management en het geïnvesteerde vermogen leidt.

Gedurende de jaren die dit proces duurt, maakt een (potentiële) bedrijfsopvolg(st)er vele **keuzen**. Die keuzen hebben betrekking op verschillende aspecten. Ook andere direct betrokkenen zoals ouders, broers/zussen en partner maken keuzen en nemen beslissingen die van invloed zijn op de uiteindelijke bedrijfsovername. De keuzen die de opvolg(st)er in spé maakt staan hier centraal. Rondom de bedrijfsopvolging kan er een onderscheid gemaakt worden naar zakelijke en sociale aspecten.

De **zakelijke** aspecten hebben betreking op de financiële, economische en juridische kant van bedrijfsovername. De volgende zaken zijn daarbij o.a. aan de orde.

Financieel:
- het uitkopen van broers en zussen;
- rekening houden met de oudedagsvoorziening voor de ouders;
- afrekenen met de fiscus;
- investeren om het bedrijf verder te ontwikkelen;
- afsluiten van een lening om het geheel te financieren;
- uitzoeken voor welke premies en subsidies je in aanmerking komt;
- uitzoeken aan welke financieringsvoorwaarden je moet voldoen;
- uitzoeken welke rol het inkomen van de (meewerkende) partner speelt;
- welke beloningsvormen bestaan er voor de opvolg(st)er en zijn/haar meewerkende partner;
- uitzoeken welke verzekeringen afgesloten moeten worden;
- .....

Economisch:
- is het bedrijf levensvatbaar op de langere termijn;
- welke verschillende perspectieven voor de bedrijfsvoering bestaan er;
- wat is de rentabiliteit van het bedrijf;
- levert het bedrijf een inkomen voor twee gezinnen op;
- overname tegen welke prijs;
- .....

Juridisch:
- afsluiten maatschap;
- rekening houden met regelingen ten aanzien van de pacht;
- hoe zit het met produktiequota;
- .....

Bij de **sociale** kant van bedrijfsopvolging gaat het om zaken als:
- bewust kiezen voor bedrijfsovername;
- houding van de ouders, gezinsleden en eventuele partner;
- positie van de (meewerkende) partner;
- hoe reageert de omgeving;
- hoe verloopt de samenwerking;
- .....

Vandaag de dag lijkt bedrijfsovername een aangelegenheid geworden die voor slechts een beperkte groep jongeren in de land- en tuinbouw haalbaar is. Voor bedrijfsovername binnen het gezin zijn van overheidswege wel een aantal regelingen getroffen die de bedrijfsopvolging tot op zekere hoogte vergemakkelijken.
Maar ook in dat geval moeten er in het algemeen door de opvolg(st)er en zijn/haar partner grote financiële verplichtingen aangegaan worden [16].
Zoals gezegd is bedrijfsopvolging niet alleen een financiële zaak. Bedrijfsopvolging is te beschouwen als een jarenlang durend proces waarbij de oudere generatie langzaam plaats geeft aan de jongere generatie. Daarbij zijn de belangen van alle familieleden en de eventuele partner van degene die overneemt in het geding [17].

Kortom: Bij opvolging en overname van het ouderlijk bedrijf komt veel aan de orde op zakelijk en sociaal vlak.
Voor een potentiële bedrijfsopvolg(st)er betekent dit dat hij of zij zich goed moet oriënteren ten aanzien van de opvolging en de bedrijfsovername. Informatie zoeken, voorlichting vragen; erover praten met ouders, partner en deskundigen. Die deskundigen zijn o.m. de (sociaal-economisch) voorlichter, een financieel deskundige van de bank, de boekhouder etc. Op meer informele wijze kan een agrarisch jongeren organisatie informatie en voorlichting geven.
In Noord-Brabant houdt het BAJK zich hiermee bezig.

BAJK en Bedrijfsopvolging

Het BAJK wordt geconfronteerd met geluiden dat bedrijfsovername in de activiteiten en planning van Brabantse organisaties zoals de Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB) en de Provincie te weinig aandacht krijgt. Er is ook sprake van zaken als: het langer duren van ouder-kindmaatschappen; het inkomen van de buitenshuis werkende partner fungeert als smeerolie [18].
In een aantal gevallen zou dit **van uitstel tot afstel van bedrijfsovername** leiden.

Het BAJK vindt het daarom belangrijk te weten hoe de situatie in Noord-Brabant is op het gebied van bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Deze achtergrondkennis ontbreekt op dit moment.
Het BAJK constateert een **tekort aan kennis, informatie en inzicht** met betrekking tot de bedrijfsopvolgings-problematiek bij haar kaderleden.
Dit heeft gevolgen voor:
1. de informatievoorziening en activiteitenontplooiing naar leden toe;
2. de belangenbehartiging van de leden naar derden toe: naar beleidsinstanties, onderwijs, standsorganisaties en bedrijfsleven.

Bovenstaande conflicteert met datgene wat het BAJK wil en waar het BAJK voor staat. Als belangenorganisatie van agrarische jongeren wil het BAJK een bijdrage leveren aan de bewustwording van agrarische jongeren, mannen en vrouwen, ten aanzien van hun positie. Het BAJK doet dit door informatie en voorlichting te geven naar de jongeren zelf toe, de leden van het BAJK. Daarnaast vertegenwoordigt het BAJK de belangen van haar leden naar derden toe.

Een deel van de leden bestaat uit potentiële bedrijfsopvolgers (m/v) en hun partners. Gezien haar achtergrond wil het BAJK deze bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners gedurende hun keuze- en besluitvormingsproces over bedrijfsovername ondersteunen en hun belangen behartigen.

Het tekort aan kennis, informatie en inzicht bij kaderleden heeft betrekking op een aantal speciale knelpunten die men signaleert bij bedrijfsopvolging:

- hoe ziet het toekomstige Europese, nationale en provinciale landbouw- en milieubeleid eruit ? Wat zijn de consequenties voor bedrijfsovername en de toekomst van potentiële bedrijfsopvolg(st)ers;
- de positie van bedrijfsopvolgsters, m.n. de belemmeringen die zij ondervinden;
- de financiering van de overname.

Daarnaast bestaat er een zekere behoefte aan meer algemene informatie met betrekking tot zakelijke en sociale aspecten van bedrijfsopvolging.

Het uit te voeren onderzoek is erop gericht het gesignaleerde kennis-, informatie- en inzichttekort op te heffen, gezien de ongewenste effecten van deze tekorten.
De informatie die verzameld zal worden, zal de bedrijfsopvolgings-problematiek in al zijn facetten belichten. Centraal in het onderzoek staat hoe het kader van het BAJK de informatie kan gebruiken. Zowel naar haar leden toe (vorming, informatie en voorlichting geven) als naar derden (belangenbehartiging).
Een belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de te geven informatie en voorlichting afgestemd moet zijn op de behoefte en vraag van de leden van het BAJK.

De veronderstelling is dat er binnen de totale groep van kaderleden een verschil bestaat in informatiebehoefte over de verschillende aspecten van bedrijfsopvolging.
De kringbestuursleden zullen waarschijnlijk geïnteresseerd zijn in informatie die zij kunnen gebruiken bij het uitvoeren van ledenactiviteiten.
Zij hebben direct contact met de leden. De informatie die zij aanbieden moet daar op afgestemd zijn.
De leden van het Agrarisch Jongeren Overleg en de Kerngroep hebben waarschijnlijk meer interesse in informatie die samenhangt met de belangenbehartiging en de meer beleidsmatige aspecten van bedrijfsovername.
Beide groepen van kaderleden zijn geïnteresseerd in informatie die van belang is voor de toekomstige bedrijfsopvolger (m/v) en zijn/haar partner.
De leden van het Jonge Agrarische Vrouwen Overleg zijn waarschijnlijk meer geïnteresseerd in informatie die voor de (meewerkende) partner van belang is als het gaat om bedrijfsovername.

1.2 Doel- en probleemstellingen van het onderzoek

Gezien de doelen die het BAJK als organisatie nastreeft, de problemen die men signaleert rondom opvolging, de rol die het BAJK daarbij speelt kunnen de volgende **doelen** van onderzoek geformuleerd worden:

a. Het kader van het BAJK inzicht verschaffen over de bedrijfsopvolgings-situatie in de breedste zin van het woord. Het gaat daarbij om financiële, economische, juridische, sociale en beleidsmatige aspecten van bedrijfsopvolging. Aangegeven moet worden welke knelpunten in welke mate optreden.
b. Het BAJK ondersteunen en adviseren bij het opzetten van een adviessysteem ten behoeve van de belangenbehartiging en informatieverstrekking door de kaderleden.
c. Bij het kader van het BAJK materiaal aandragen voor het opstellen of aanpassen van haar visie op bedrijfsopvolging in Brabant.

Op basis van de probleemschets en de geformuleerde doelen ontstaat de volgende **probleemstelling**:
"Op welke wijze kan het kader van het BAJK zo goed mogelijk haar leden, m.n. potentiële bedrijfsopvolgers (m/v), gedurende hun keuze- en besluitvormingsproces bij bedrijfsopvolging adviseren en hoe kan het kader de met bedrijfsopvolging samenhangende belangen behartigen".

1.3 Opzet van het onderzoek

Deze paragraaf gaat nader in op de aanpak van het onderzoek. Uitgelegd zal worden waarom voor een voorlichtingskundige benadering is gekozen. Enkele begrippen die centraal staan in het onderzoek zullen nader worden toegelicht. De paragraaf wordt afgesloten met de onderzoeksvragen die beantwoord zullen worden en de informatiebronnen die gebruikt zijn.

Uitgangspunten

"Het bedrijf overnemen" betekent in de praktijk een meerdere jaren durend proces waarin verschillende **fasen** te ontdekken zijn. Meestal worden drie fasen onderscheiden:
De voorfase omvat allereerst de school- en beroepskeuze. Daarna de keuze of de toekomstige bedrijfsopvolg(st)er op het ouderlijk bedrijf aan de slag gaat of eerst elders gaat werken.
In de tweede fase, de maatschaps- of firmafase, gaat de bedrijfsopvolg(st)er met de ouders samenwerken.
In de laatste fase vindt de eigenlijke bedrijfsovername plaats, de ouders trekken zich terug.
Het gaat om de periode vlak voor én vlak na de bedrijfsovername [19].
Gedurende dit proces maakt een bedrijfsopvolg(st)er keuzen en neemt hij of zij verschillende beslissingen met betrekking tot bedrijfsovername.
De opvolg(st)er zal behoefte hebben aan bepaalde informatie om de juiste keuzen te kunnen maken en beslissingen te kunnen onderbouwen.
Binnen dit onderzoek zal daarom aansluiting gezocht worden bij de fasen die een aanstaand bedrijfsopvolg(st)er doorloopt voor en gedurende het gehele bedrijfsopvolgingsproces.

Het is de bedoeling om de volgende zaken na te gaan:
a. **wanneer** is informatie nodig;
b. **welke** informatie wordt dan gebruikt;
c. **waar** wordt de informatie gezocht (personen/instanties).

Nu is het zo, dat er al veel informatie over bedrijfsopvolging en de daarmee samenhangende problemen aanwezig is bij standsorganisaties, boekhoudbureau's, SEV, AJK's etc..
Het lijkt dan ook raadzaam na te gaan welke informatie, waar aanwezig is èn wie welke informatie geeft.

Benadering

Een geschikte methode daartoe lijkt de zgn. RAAKS-methode, afkomstig uit de **informatieve voorlichting**. Bij deze vorm van voorlichting gaat het vooral om ondersteuning van het besluitvormingsproces door informatie van buiten. Daarbij ligt de nadruk op een zo goed mogelijke inventarisatie van mogelijke alternatieve oplossingen voor bepaalde vragen en de consequenties van de benutting daarvan. Één van de belangrijkste vragen is hoe men het beste een structuur van informatieve voorzieningen kan opzetten, zodat de beoogde cliënt efficiënt en effectief de benodigde informatie ontvangt. Men spreekt dan van KIS, een **kennis- en informatiesysteem**.
Zo spreekt men ook wel van een agrarisch kennis- en informatiesysteem (AKIS): een stelsel met als componenten het onderzoek, de voorlichting en de actieve cliënten, die allerlei relaties met elkaar onderhouden binnen de agrarische sector.
Röling definieert een AKIS als: "het geheel van instituties, organisaties en/of personen en hun koppelingen en interacties, dat betrokken is bij processen als de generatie, transformatie, integratie, consolidatie en toepassing van kennis en informatie en dat verwacht wordt synergisch te werken voor het ondersteunen van besluitvorming ten aanzien van probleemoplossing of innovatie in één of andere dicipline, branche of sector " [20].
Het gaat dus om actoren (de participanten van het KIS) in een bepaalde sector, de relaties tussen hen en de informatiestromen daartussen, die elk te maken hebben met specifieke informatieprocessen, en die samen streven naar verbetering van het uiteindelijke resultaat.

De RAAKS-aanpak, **Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge System**, is een analysemethode die gericht is op het in korte tijd verzamelen en analyseren van relevante informatie over een kennis- en informatiesysteem.
Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen omdat het onderzoek een verkennend karakter heeft. RAAKS voldoet goed als inventarisatie-methode.
Doelen van RAAKS zijn:
1. inzicht krijgen in de positie van organisaties binnen een kennissysteem;
2. informatiestromen tussen deze organisaties analyseren [21].
De werkwijze van RAAKS wordt uitgelegd bij "**informatiebronnen**".

Voor dit onderzoek kan met behulp van de RAAKS-methode onderzocht worden welke personen en organisaties betrokken zijn bij het geven van informatie en voorlichting over bedrijfsopvolging. Kortom: hoe ziet het KIS met betrekking tot bedrijfsopvolging in Noord-Brabant eruit ?

Een voordeel van deze aanpak is dat op deze wijze duidelijk wordt wat de plaats, rol en taken van het BAJK zijn binnen dat KIS. Ook kan dan bekeken worden of het BAJK haar rol en/of taken zou moeten aanpassen of veranderen.

Sleutelbegrippen

Informatie en kennis
In de uitgangspunten en de benadering van het onderzoek staat de informatie en de kennis die een bedrijfsopvolg(st)er nodig heeft centraal. Beide begrippen vormen het vertrekpunt in dit onderzoek.
Wat is nu "informatie" ? Wapenaar et al. [22] definiëren **informatie** als "kennis die de onzekerheid bij het nemen van beslissingen voor de betrokkene vermindert".
Volgens Engel [23] is informatie meer dan alleen gegevens. Het gaat er om dat de ontvanger van de informatie er iets mee kan doen, er een patroon op kan leggen, een eigen interpretatie er aan kan geven. Gegevens zijn op te vatten als "input van de omgeving op de zintuigen", o.a. letters, woorden maar ook gebaren, gebeurtenissen en geuren. Belangrijk is dat informatie en ontvanger op elkaar afgestemd zijn. Degene die bewust informatie wil geven moet anticiperen op de kennis van de ontvanger.

Kennis is iets "dat tussen je oren zit". Het is te beschouwen als de beeldvorming van een verklaring voor de wereld waarin wij leven [24]. Of zoals Haumann [25] verwoordt: "iedereen heeft een eigen plaatje in zijn hoofd van hoe de werkelijkheid in elkaar zit". Dit plaatje heb je nodig als je wilt ingrijpen in die werkelijkheid om in je eigen behoeften te voorzien, je hebt het nodig om te kunnen voorspellen hoe de omgeving reageert. Kennis **in mensen** kun je niet vastleggen en is niet overdraagbaar. De kennis wordt aangevuld en bijgesteld tijdens ons handelen, naar aanleiding van ervaringen of naar aanleiding van bepaalde informatie. Kennis kan informatie worden als mensen proberen hun eigen kennis aan anderen over te dragen door spraak of in geschrift [26].

Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

bedrijfsopvolging (BO)
- wat is bedrijfsopvolging; uit welke fasen bestaat het BO-proces?;
- wat zijn (in het algemeen) knelpunten bij BO?;
- op welk vlak liggen deze knelpunten of met welke aspecten van BO hangen zij samen?;
- in welke mate treden deze knelpunten op en wat zijn de grootste knelpunten, landelijk gezien en in Noord-Brabant?;

bedrijfsopvolgings-situatie
- hoe is de bedrijfsopvolgings-situatie landelijk; hoe in Brabant?
  (% m/v opvolgers, aantal, leeftijd, opleiding, aard en grootte van de bedrijven, sector etc...);

keuze- en besluitvormingsproces

- hoe ziet het keuze- en besluitvormingsproces m.b.t. de verschillende fasen van bedrijfsopvolging eruit?;
- welke knelpunten signaleren de bedrijfsopvolg(st)ers tijdens het BO-proces ? Kan informatie en voorlichting behulpzaam zijn bij het oplossen van deze knelpunten ? Zo ja: - wanneer is informatie nodig;
  - welke informatie is noodzakelijk en/of wordt er gebruikt in de verschillende fasen;
  - waar wordt de informatie gezocht en/of vandaan gehaald;

rol BAJK

- welke rol spelen de kaderleden van het BAJK bij het keuze- en besluitvormingsproces van haar leden ?;
- is ondersteuning door de kaderleden van het BAJK gewenst ? Zo ja: wie heeft ondersteuning nodig, wanneer en hoe ?;

RAAKS

- over welk kennis- en informatiesysteem gaat het ?;
- welke personen, organisaties en instituties (actoren) binnen het KIS zijn betrokken bij bedrijfsopvolging ?;
- welke taak hebben de verschillende personen, organisaties en instituties?;
- wie geeft informatie/voorlichting over BO ?;
- welke informatie/voorlichting geven de verschillende betrokken personen en organisaties over BO ?;
- hebben de actoren contact met elkaar ?;
- welke knelpunten signaleren de betrokken personen en organisaties, in het algemeen en tijdens het bedrijfsopvolging-proces ?;

rol BAJK

- hoe ziet de huidige informatievoorziening, voorlichting en belangenbehartiging van het BAJK eruit ?;
- wat is de rol van de kaderleden van het BAJK m.b.t. de informatievoorziening en het voorlichting geven ?;
- hoe kan het BAJK een bijdrage leveren aan de effectiviteit van het kennis- en informatiesysteem ?;
- wat heeft dit tot gevolg voor de informatieverstrekking, het voorlichting geven en de belangenbehartiging door de kaderleden van het BAJK ?.

Informatiebronnen

Er is gestart met het verzamelen van literatuur over de bedrijfsopvolgings-problematiek. Vervolgens is gewerkt aan de hand van de RAAKS-methode.
De RAAKS-werkwijze kan op twee manieren gekenschetst worden. **Inhoudelijk** houdt deze methode het volgende in. Allereerst worden de symptomen van het probleem beschreven, liefst aan de hand van een probleemdefinitie.

Vervolgens wordt gekeken of kennis en/of informatie een bijdrage leveren aan de oplossing van het probleem. Indien dit het geval is kan het lokale kennis- en informatiesysteem beschreven worden. De informatiestromen binnen dit systeem worden aangegeven en tot slot worden de mogelijke interventie(s) voor oplossing bekeken. De **uitvoering** van de RAAKS-methode is dan als volgt. Er worden interviews gehouden met actoren, de uitkomsten hiervan worden verwerkt en in een verslag vastgelegd [27].

De volgende literatuur is gebruikt:
- publicaties over bedrijfsopvolging van stands- en jongerenorganisaties zoals folders, brochures, (interne) notities, cursusmaterialen, werkmappen en syllabi;
- onderzoeksverslagen van de Landbouw Universiteit Wageningen (LUW), Wetenschapswinkel, Landbouw-Economisch Instituut (LEI), Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Boerinnengroep Wageningen;
- publicaties over voorgenomen beleid, diverse beleidsplannen van de Provincie Brabant en verschillende ministeries;
- artikelen in agrarische tijdschriften zoals Oogst, Boerderij, Binder en Agrarisch Dagblad.

Interviews
De interviews met actoren hebben in twee rondes plaatsgevonden. In eerste instantie is gesproken met zogenaamde **sleutelinformanten**. Vertegenwoordigers van de verschillende organisaties in Brabant: van het BAJK, SEV, ABAB, NCB, AOC, Provinciehuis en Consulentschap. Voor een voltallige lijst van de geïnterviewden, zie bijlage 1.
In de gesprekken kwamen de volgende onderwerpen aan bod:
a. activiteiten, doelen en doelgroepen van de organisatie;
b. problemen en knelpunten rondom bedrijfsopvolging, visie van de organisatie op genoemde problemen;
c. rol die de desbetreffende organisatie speelt bij het oplossen van problemen;
d. rol van het agrarisch jongerenwerk;
e. relaties en contacten van de organisatie.

Vervolgens is gesproken met de **bedrijfsopvolg(st)ers** en hun partners. Zij zijn gekozen uit een lijst met 64 namen; deze lijst is tot stand gekomen na contact met de kringvoorzitters van het BAJK.
Er zijn in totaal 19 opvolg(st)ers geïnterviewd en 3 partners. De interviews zijn bij de opvolg(st)ers thuis afgenomen. De gesprekken duurden zo'n 1,5 tot 2 uur. Voor de gesprekken werd gebruik gemaakt van een vragenlijst, zie bijlage 2. De partners zijn niet afzonderlijk geïnterviewd maar samen met hun vriend of man.

De volgende bedrijfsopvolg(st)ers zijn geïnterviewd:
Voorfase.
Er zijn 4 meisjes en 3 jongens geïnterviewd in de leeftijd van 17 tot en met 24 jaar. Allen hebben een middelbare agrarische opleiding gevolgd (MAS) al dan niet voorafgegaan door een algemeen vormende (MAVO of HAVO) of lagere beroepsopleiding (LTS of LAS).
De opvolgsters zijn afkomstig van resp. een melkveebedrijf, een gemengd bedrijf met varkens en koeien (#2) en een akkerbouwbedrijf.

De opvolgers zijn afkomstig van melkveebedrijven.
In één geval is een toekomstig opvolger geïnterviewd samen met zijn vriendin.

Maatschapsfase.
Er zijn 5 mannen geïnterviewd, waarvan één samen met zijn echtgenote.
De opvolgers varieerden in leeftijd van 22 tot en met 30 jaar. Allen hebben de middelbare agrarische school doorlopen met daaraan voorafgaand LAS of MAVO.
De opvolgers zijn afkomstig van melkveebedrijven (#4) en één van een glastuinbouwbedrijf.

Overnamefase.
Er zijn 4 vrouwen geïnterviewd en 3 mannen. Een opvolger is samen met zijn echtgenote geïnterviewd. De leeftijden varieerden van 23 tot en met 32 jaar.
Allen hebben een agrarische opleiding gevolgd: MAS, MTuS of LUW. De vooropleiding waren algemeen vormend (MAVO, HAVO, gymnasium) of lager beroepsonderwijs (LEAO, LAS).
De opvolgsters zijn afkomstig van resp. een varkensbedrijf, een glastuinbouw-bedrijf, een boomkwekerij annex fruitteeltbedrijf en een akkerbouwbedrijf.
De opvolgers zijn afkomstig van resp. een bloembollen annex vollegronds-groenteteeltbedrijf, een varkensbedrjf en een melkveebedrijf.

Opgemerkt dient te worden dat in eerste instantie een andere indeling naar fase was gemaakt op grond van de door de kringvoorzitters ter beschikking gestelde gegevens over de opvolg(st)ers, de fase in het opvolgingsproces en hun bedrijven. In eerste instantie was de spreiding binnen de groep in de maatschapsfase groter: twee vrouwen en vier mannen afkomstig van melkvee-, varkens- en tuinbouwbedrijven. Op grond van de gehouden interviews hebben wij de indeling veranderd.
De geïnterviewde opvolgsters in de maatschap bleken toch in de overnamefase thuis te horen. Een opvolger die eerst in de overnamefase ingedeeld was bevond zich eigenlijk nog in de maatschapsfase.
Dit geeft al aan dat het moeilijk is de verschillende fasen adequaat af te bakenen. In twee gevallen zou zelfs gesteld kunnen worden dat de geïnterviewden niet tot de onderzoeksgroep horen. Het betreft een man, niet afkomstig uit de agrarische sector, die zelf een varkensbedrijf gestart is. Hij heeft het opvolgingsproces als zodanig niet helemaal doorgemaakt. Hij heeft wel een maatschap met zijn vader gevormd, maar de aanleiding daartoe lag op het financiële vlak en had geen betrekking op praktische samenwerking met zijn vader.
In het andere geval gaat het om een vrouw die samen met haar man een bedrijf gaat opzetten. Zij gaan in man/vrouw-maatschap. Het ouderlijk bedrijf, waar haar man van afkomstig is, kan op de huidige vestigingsplaats niet voldoende inkomen voor twee gezinnen opleveren. Dit omdat uitbreiding van het bestaande bedrijf niet mogelijk is i.v.m. aanwezigheid van een industriegebied. Een deel van het bedrijf is zodoende verplaatst. De opvolger start direct voor eigen rekening in dit geval.
Voor een totaal overzicht van de geïnterviewde opvolg(st)ers, zie bijlage 3.

2. HET BEDRIJFSOPVOLGINGSPROCES EN DE SITUATIE IN BRABANT

In hoofdstuk 1 zijn de begrippen bedrijfsopvolging en bedrijfsovername gedefineerd. In dit hoofdstuk staat het opvolgingsproces centraal. In de eerste paragraaf worden de verschillende fasen die een opvolg(st)er in dit proces doorloopt nader bekeken. In de tweede paragraaf worden de ontwikkelingen in het bedrijfsopvolgingsproces kwantitatief beschouwd. De laatste paragraaf neemt een aantal factoren die van invloed zijn op het opvolgingsproces nader onder de loep.

2.1 Fasen in het opvolgingsproces

Bedrijfsopvolging is een keuzeproces. Een agrarische jongere, een potentiële opvolg(st)er, zal op een gegeven moment moeten kiezen en beslissen: wil ik het bedrijf overnemen en kan ik dat ? Deze keuzes en beslissingen worden op verschillende momenten gemaakt. Globaal genomen doorloopt een opvolg(st)er een proces dat drie fasen omvat.
Wat gebeurt er in die fasen, voor welke keuzes komt hij of zij te staan, welke beslissingen neemt hij of zij, wie helpt daarbij ?
Een opvolg(st)er zal informatie willen inwinnen om zo goed mogelijk afwegingen te kunnen maken tussen alternatieven. Wanneer gaat een opvolg(st)er die informatie inwinnen, waar en bij wie. Deze paragraaf probeert op deze vragen een antwoord te geven.

Voorfase

Deze fase neemt zijn aanvang op het moment dat de potentiële opvolg(st)er van de lagere school afkomt. In de voorfase draait het met name om de school- en beroepskeuze.

Schoolkeuze
Allereerst staat de keuze voor een vervolgopleiding voor de deur. Verschillende mogelijkheden staan open. Er kan gekozen worden voor een algemeen vormende opleiding of voor een beroepsopleiding. Indien de keuze op een beroepsopleiding valt: wordt het een agrarische of een niet-agrarische opleiding ?

Van invloed op deze keuze is in de eerste plaats de **interesse** die men heeft.
Als iemand van jongs af al belangstelling heeft voor het ouderlijk bedrijf en dit bedrijf graag over zou willen nemen, dan kan een keuze snel gemaakt zijn: men kiest voor een agrarische opleiding.
Deze keuze kan heel **onbewust** gebeuren en voortkomen uit belangstelling voor dieren, planten, het buiten werken.... Sommigen kiezen daarom direct voor de LAS. Een opvolger (20 jaar): "*Ik heb altijd al zin in het bedrijf gehad, ik ben ermee opgegroeid. Daarom ben ik naar de LAS en de MAS gegaan.*" Ook een opvolgster (21 jaar) laat zich in vergelijkbare bewoordingen hierover uit: "*Ik ben na de lagere school naar de LAS gegaan omdat ik er al van jongs af mee bezig ben. Mijn broers gaven er niet om en daarom dacht ik, het is wel wat voor mij.*"
Anderen kiezen pas in tweede instantie voor een agrarische beroepsopleiding omdat ze nog niet precies weten wat ze willen en het "agrarische" hen toch interesseert.
Een opvolgster (21 jaar): "*Je komt van de MAVO, je weet niet goed wat je wilt, dus ben ik MAS gaan doen. Je kunt dan veel kanten uit.*"

Een andere opvolgster wist heel zeker dat ze boer wilde worden. Toch ging ze eerst naar de HAVO en koos daarna pas voor een agrarische opleiding: "*Op de MAS zaten bijna geen meisjes, daarom heb ik voor de HAVO gekozen. Ik heb hier overigens geen spijt van gehad.*"
Anderen kiezen juist heel **doelbewust** voor een agrarische opleiding omdat ze al zeker weten dat ze het bedrijf over willen nemen. Een agrarische beroepsopleiding achten zij noodzakelijk om goed voorbereid aan de overname te beginnen.
Een opvolgster (17 jaar) die eerst drie jaar HAVO heeft gedaan: "*Nu heb ik het eerste jaar van de MAS gehad. Ik wilde naar de MAS, omdat het voor het bedrijf beter is.*"

Ten tweede drukken **ouders** in sommige gevallen een duidelijk stempel op de keuze die gemaakt wordt. Als zij graag zien dat hun bedrijf voortgezet wordt kunnen ze hun zoon (of dochter) stimuleren om een agrarische opleiding te volgen.
"*Ik kreeg steeds meer interesse in het bedrijf en mijn vader had graag dat ik het bedrijf over zou nemen. Daarom ben ik naar de MAS gegaan*". Dit zegt een opvolger (18 jaar) die eerst HAVO heeft gedaan maar niet slaagde voor zijn examen.

Zijn ouders echter van mening dat een toekomst op het agrarische bedrijf er minder rooskleurig uitziet, dan stimuleren zij vaak een andere, niet-agrarische opleiding bij hun kinderen. Vooral meisjes wordt in eerste instantie aangeraden een andersoortige opleiding te kiezen.
Een opvolgster, 23 jaar, vertelt: "*Ik wilde graag naar de LAS. Maar een meisje naar de LAS, dat kon niet. Mijn moeder was er op tegen, ze vond dat ik maar naar de huishoudschool moest gaan. Toen heb ik er zelf voor gekozen om naar de LEAO te gaan met de gedachte daarachter dat ik dan altijd nog een winkeltje kom beginnen.*"
Een andere opvolgster (22 jaar), afkomstig van een akkerbouwbedrijf zegt: "*Ik heb eerst MAVO en MDGO gedaan omdat ik niet zeker wist of ik wel echt geïnteresseerd was in het bedrijf. Bovendien was het zogezegd al zeker dat mijn broer zou overnemen. Dat was zo gegroeid, een soort traditie. Hij werd ook bij allerlei zaken over de bedrijfsvoering betrokken. Bij mijzelf groeide echter het gevoel dat ik liever naar buiten ging. Op het moment dat mijn vader bemerkte dat ik daadwerkelijk geïnteresseerd was, ging hij mij er meer bij betrekken. Uiteindelijk hebben we de knoop doorgehakt. Mijn broer ging naar de MTS en ik ben de MAS gaan doen.*"

Het verhaal van deze opvolgster geeft aan dat sommige kinderen, vooral zonen, wel **voorbestemd** lijken om het bedrijf over te nemen. Dit geldt minder of niet voor dochters. Een aantal van de geïnterviewde opvolgsters geeft aan dat de omgeving het niet als vanzelfsprekend ervaart dat meisjes opvolgen. Ook de opvolgsters zelf geven aan dat zij in eerste instantie "het bedrijf overnemen" niet als een reële optie zagen. Twee opvolgsters verwoorden dit als volgt:
"*Ze vinden dat ze het gewoon moeten vinden, maar ze hebben er wel moeite mee. Ze vinden het niet vanzelfsprekend en er wordt onderling over gepraat. Gisteren nog was er een vertegenwoordiger die tegen mij zei, 'Hé, je gaat overnemen'. Ik had het hem niet verteld, hij had het van een ander gehoord*" (opvolgster, 22 jaar).
"*Ik heb er in eerste instantie nooit over gedacht dat ikzelf kon overnemen. Vroeger dacht ik 'was ik maar een jongen', later 'ik trouw wel met een boomkweker'. Ik koos uiteindelijk voor de LUW. Toen ik via een studiegenoot hoorde van een meisje dat een bedrijf overgenomen had, ben ikzelf erover gaan nadenken. Uiteindelijk heb ik het besluit genomen om ook over te nemen*" (opvolgster, 32 jaar).

Een potentiële opvolg(st)er kan zo van jongs af in een bepaalde richting geduwd worden zonder dat door hem of haar bewust een keuze gemaakt wordt om wel of niet over te nemen. Dit is niet zo verstandig omdat deze onbewuste keuze tegen kan vallen.

Adviseurs [1] raden het volgende aan: Bedrijfsopvolging moet tijdig aangepakt worden. Al bij het verlaten van de basisschool moet zo goed mogelijk nagegaan worden of één van de kinderen voor opvolging in aanmerking komt. Zo ja, dan moet bekeken worden of de zoon of dochter ervoor geschikt is. En of de mogelijkheden voor een aanvaardbare vorm van bedrijfsovername te zijner tijd aanwezig is. Kunnen deze vragen positief beantwoord worden dan zal de opleiding van de potentiële opvolg(st)er erop gericht moeten zijn dat hij of zij zich tot een volwaardig onderne(e)m(st)er kan ontplooien.
Het betekent niet alleen een goede vaktechnische opleiding volgen. Ook moet er voldoende aandacht zijn voor algemeen vormende vaardigheden.
De geïnterviewde beleidsmedewerker van de SEV geeft aan:
"*Ouders moeten kritisch staan tegenover de keuze voor de opleiding van hun kind. Zij moeten een brede beroepsopleiding stimuleren. Naar zijn persoonlijke mening is MAS alleen niet meer voldoende.*"
Een ander punt waar hij, evenals andere geïnterviewde informanten, op wijst is de bij- en nascholing van de potentiële opvol(st)ers. Het is belangrijk om kennis en vakmanschap op peil te houden door het volgen van cursussen nadat de opleiding afgerond is. "*Als jongere moet je bijblijven, je bijscholen en jezelf verder ontwikkelen*", is de mening van de leden van de Kerngroep Agrarische Jongeren.
De meeste opvolg(st)ers geven aan dat zij inderdaad plannen hebben voor cursussen na afloop van hun schoolperiode. Sommigen weten al heel zeker welke cursussen ze gaan doen, anderen twijfelen nog. Vaktechnische en boekhoudcursussen hebben de voorkeur.
Een opvolgster (21 jaar), die kort geleden haar MAS-opleiding afrondde, zegt hierover: "*Ik denk dat ik wel cursussen ga volgen, maar ik weet nog niet precies wat. Anders blijf je stilstaan.*" Een tweede opvolgster, al wat ouder, zegt: "*Ik heb vele cursussen gevolgd o.a. lassen, spuiten in de landbouw, een computercusrsus, verkoopstrategieën etc. Ik volg elk jaar één of twee cursussen, want het is belangrijk om bij te blijven.*"

Beroepskeuze
Nadat de vervolgopleiding afgerond is, komt een tweede belangrijk keuzemoment: Wat nu te gaan doen ?
Opnieuw zijn er verschillende mogelijkheden: men kan doorstuderen of gaan werken. Of een combinatie van deze twee: studeren en werken.

Doorstuderen kan op verschillende manieren. Men kan voor een voltijdse studie kiezen of in deeltijd verder leren via het leerlingstelsel of door cursussen te volgen.
De negentien opvolg(st)ers die in het kader van het onderzoek geïnterviewd zijn hebben allen voor een verdere agrarische opleiding gekozen na hun middelbare school. De meesten hebben de MAS gedaan. Voor de meesten vormt het feit dat ze het bedrijf willen gaan overnemen de reden om verder te leren. Alleen LAS of een andere lagere beroepsopleiding gevolgd hebben is niet voldoende om zelfstandig een agrarisch bedrijf te voeren. De jongens die LAS gedaan hebben gaan daarom verder op de MAS of tuinbouwvakschool.
De meiden hadden meestal een andere niet-agarische vooropleiding en gaan daarom alsnog een agrarische opleiding volgen als ze plannen hebben om thuis over te nemen.

Eén opvolgster geeft aan dat haar motivatie om door te leren te maken heeft met zekerheid hebben voor de toekomst: "*Ik wil me er nog niet op vastzetten (op de overname). Ik doe er alles aan. Mocht het niet lukken dan zorg ik voor andere mogelijkheden. Ik heb dus niet voor een akkerbouwspecialisatie gekozen op de HAS, maar voor een brede opleiding die interessant is voor het bedrijfsleven*" (opvolgster 22 jaar).

Besluit men om te gaan werken. Dan is de vraag: waar gaat men aan de slag ? Op het ouderlijk bedrijf of gaat men elders werken. En wat voor baan wordt het: full- of parttime ?

Thuis werken

Sommigen besluiten direct thuis aan de slag te gaan. Deze beslissing wordt vaak ingegeven vanuit het idee dat dit min of meer **vanzelfsprekend** is als men over wil nemen.
In andere gevallen is er een zekere **noodzaak** om thuis te komnen werken. De gezondheid van (één van) de ouders kan een reden zijn. Twee opvolgers vertellen: "*Ik heb het bedrijf eigenlijk helemaal gerund vanaf de MAS. Ik wilde toen naar Horst, maar dat kon niet omdat mijn vader niet kon werken*" (opvolger, 31 jaar). En: "*Ik ben in '85 van school gekomen en bij een tuinder gaan werken. Na één jaar kreeg mijn vader een hernia. Toen ben ik op het bedrijf gaan werken*" (opvolger 26 jaar).

Elders werken

De redenen om eerst elders, al dan niet in de agrarische sector, te gaan werken zijn meer verschillend van aard.
Het kan **financieel noodzakelijk** zijn om gedurende een kortere of langere periode elders te werken. Iets wat vaker voorkomt is dat het **bedrijf** in eerste instantie **te klein** is om voor twee man werk (en inkomen) te leveren.
Een opvolger, 20 jaar zegt hierover: "*Ik ben nu op zoek naar werk voor 40 uur in de week. Dit bedrijf is te klein voor 2 man. Het is eigenlijk ook te klein voor 1 man en mijn vader is nog maar 49 jaar. Ik kan naast mijn werk nog genoeg thuis meewerken. Ik zou graag werk vinden als boerenknecht, werken bij een loonwerker of bij de boerenbond. Het belangrijkste is dat ik werk heb, maar dat valt nog niet zo mee.*"
Deze jongen zoekt voorlopig een **fulltime** baan. Een fulltime baan valt niet altijd even gemakkelijk te combineren met het werken thuis. Een bedrijfsopvolger vertelt dat dat voor hem een reden was om uiteindelijk met zijn baan te stoppen: "*Ongeveer drie jaar geleden ben ik gestopt met werken. Want als alles 100% draait is er geen probleem, komt er ziekte bij dan geef je toe aan de varkens. Het gaat ten koste van de technische resultaten. Op een gegeven moment was ik continu in touw, het was gewoon niet vol te houden*" (opvolger, 29 jaar, zelf een mestvarkensbedrijf opgestart).
Vaak kiest men voor een **parttime** baan erbij. Dit valt wat gemakkelijker te combineren met het werk thuis. Een opvolger illustreert dit: "*Ik werk voor drie dagen per week bij de bedrijfshulp. Mijn vader is 57 jaar en nog goed gezond. Het bedrijf is niet groot genoeg om voor twee personen een inkomen te leveren. Dit doe ik nu al vijf jaar en het bevalt mij zeer goed. Ik werk nu op de maandag, woensdag en vrijdag op 2 bedrijven via het combinatieplan van de bedrijfshulp. Ik kan met die boeren ook gemakkelijk regelen dat ik een dag verzet als dit beter uitkomt voor mij*" (opvolger, 23 jaar).
Ook als er meerdere opvolg(st)ers zijn kan het noodzakelijk zijn om eerst elders aan de slag te gaan.

Hun **blik** verder willen **verruimen** kan ook een reden zijn om niet meteen thuis aan de slag te gaan. Een opvolgster (21 jaar) zegt: "*Ik wil niet meteen thuis aan de slag. Ik doe liever eerst iets anders, wat ervaring opdoen in de agrarische sector, wat leren voor de toekomst.*"

Als een opvolg(st)er besluit eerst elders te gaan werken of te gaan studeren dan biedt dit een aantal **voordelen**. Allereerst kijkt men verder dan het eigen bedrijf. Door ervaringen die men in een baan of tijdens stages op doet is men in staat het ouderlijk bedrijf met andere bedrijven te vergelijken. Men ziet de voors en tegens van het eigen bedrijf. Bovendien kan men een bewuster kiezen. De opgedane ervaringen kunnen ervoor zorgen dat de afweging of men liever thuis aan de slag gaat of elders bewuster gemaakt kan worden. Een opvolgster (22 jaar) vertelt naar aanleiding van het vakantiewerk dat zij doet: "*Het werk is leuk en aardig, maar eigen ideeën kun je niet uitvoeren. Voor mij vormt dat een extra motivatie om een eigen bedrijf op te zetten. Het is de 'ondernemers-geest' die je hebt. Onder een baas kun je die niet uitleven, wordt het belemmerd. Werk je voor jezelf dan kan dat wel.*" Een andere opvolgster zegt met stages veel ervaringen opgedaan te hebben: "*Je ziet veel dingen en leert ook besluiten te nemen.*"
Een studie of baan elders draagt zo ook bij aan de algehele persoonlijke ontwikkeling van een opvolg(st)er.

Een punt dat in de voorfase vaak onderbelicht blijft is de **beloning** die de potentiële opvolg(st)er ontvangt. Op het moment dat een zoon of dochter zich nog in de leerplichige fase bevindt wordt vaak al meegewerkt op het ouderlijk bedrijf. Deze arbeid ligt echter zuiver in de familiesfeer en het meewerken kan gekenschetst worden als behulpzaam zijn aan de ouders. De kost en inwoning, het zakgeld dat de kinderen hiervoor ontvangen kan als invulling van de ouderlijke zorgplicht gezien worden. Na de leerplichtige fase verandert dit.
De kinderen, waaronder de potentiële opvolg(st)er zijn feitelijk en juridisch in staat om door zelf geregelde arbeid een inkomen te verdienen. De ouders zullen financiële regelingen moeten treffen voor de beloning van de kinderen, of deze nu thuis meewerken, buitenshuis werken of nog studeren [2].
In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval te zijn. De meesten van de door ons gesproken opvolg(st)ers hebben niets geregeld ten aanzien van de beloning in de voorfase. Op de vraag 'ontvang je een beloning' wordt o.a. het volgende geantwoord: "*Ik krijg eigenlijk alles wat ik wil, hier hebben we geen afspraken over gemaakt*" (opvolger, 18 jaar). "*Een traktement. Dit is echter wel meer dan andere jongens krijgen. Ik hoef ook niet per uur te werken. Ik kom niets tekort*" (opvolg(st)er 17 jaar).
Een derde opvolgster (21 jaar) vertelt dat ze een auto van haar ouders heeft gekregen en aan het einde van het jaar een beloning ontvangt. Verder wordt er in haar geval niet geschreven. Haar vader vult aan: "*We moeten nog overleggen met de boekhouder. We hebben het er wel over gehad maar nog niet uitgewerkt omdat ze nog op school zat. Nu moet bekeken worden hoe het geregeld gaat worden*". In dit geval wil men dus wel een financiële regeling treffen.

Door tijdig na te denken over de wijze van belonen wordt ook duidelijk of thuis werken op een economisch verantwoorde basis mogelijk is. Dit inzicht is nuttig voor de volgende afwegingen die gemaakt moeten worden in het opvolgingsproces.

Naarmate de voorfase vordert en langzamerhand ten einde loopt
zullen deze afwegingen meer en meer betrekking hebben op de keus en beslissing om daadwerkelijk over te gaan nemen.

Belangrijk is welke **aannames** de opvolg(st)er en zijn of haar ouders hanteren ten aanzien van de haalbaarheid van de overname. Laat men zich beïnvloeden door algemene tendensen en signalen uit de omgeving of stelt men een eigen bedrijfsplan op aan de hand waarvan men beslist of overname haalbaar is [3].

In het eerste geval kunnen **normen en waarden** van collegaboeren en adviseurs een opvolg(st)er en zijn of haar ouders het idee geven dat hun bedrijf niet overneembaar is. Voorbeelden zijn normen en opvattingen over de omvang van het bedrijf, de intensiteit van de produktie (zoveel varkens, zoveel ha, zoveel kilo melkquotum), de moderniteit van de bedrijfsuitrusting etc... Het is belangrijk om je als opvolg(st)er te realiseren dat deze normen en waarden niets zeggen over de daadwerkelijke mogelijkheden om over te nemen. De haalbaarheid van de overname is beter in te schatten door een **bedrijfsplan** op te stellen.
Zo'n bedrijfsplan opstellen wordt vooraf gegaan door het uitvoeren van een bedrijfsanalyse. Een dergelijke analyse houdt het doorlichten van het bedrijf in: wat is nodig om het bedrijf levensvatbaar te laten zijn, nog afgezien van een eventuele bedrijfsopvolging. Vervolgens kan een bedrijfsplan opgesteld worden waarin de gewenste ontwikkeling van het bedrijf aangegeven wordt. Er kan een tijdpad uitgestippeld worden en eventueel kan een investeringsplan opgesteld worden.
Bij het bekijken van de ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf kan blijken dat er meer mogelijkheden zijn dan de normen en opvattingen van collega's en adviseurs doen vermoeden.

Als men zich zoals in het eerste geval laat leiden door anderen dan neemt men weinig doordacht een beslissing over het wel of niet overnemen. In het tweede geval zal op basis van een bedrijfsanalyse en het opgestelde bedrijfsplan een meer bewuste en weloverwogen keuze gemaakt kunnen worden ten aanzien van de overname.
Het is dus verstandig om een bedrijfsplan te maken. De opvolg(st)ers en hun ouders kunnen zich daarbij laten bijstaan door verschillende adviseurs: de sociaal-economisch voorlichter, de boekhouder, de voorlichter van de DLV of uit het bedrijfsleven.

In de praktijk is het maken van een bedrijfsplan niet zo ingeburgerd. Ook blijkt dat niet alle opvolg(st)ers een **bewuste keuze** maken voor het agrarisch ondernemerschap.

Ongeveer de helft van de geïnterviewde opvolg(st)ers geeft aan dat hun keuze van jongsaf al vast stond:
"*Ik heb altijd zin in het bedrijf gehad. Ik ben ermee opgegroeid*" (opvolger, 20 jaar).
"*Ik weet niet beter dan dat ik boer wil worden*" (opvolgster, 17 jaar).
"*Ik wilde altijd al tuinder worden. Ik heb verder geen andere keuzes overwogen*" (opvolger, 26 jaar).
"*Ik ben er langzaam ingerold. Op de lagere school was het al bekend. Het belangrijkste is wel dat vader het al deed*" (opvolger, 30 jaar).

In de woorden van de geïnterviewde opvolg(st)ers klinkt door hoe vanzelfsprekend zij hun keuze vinden: ingerold, ingegroeid, ingeburgerd.

Dit is bij de andere helft van de geïnterviewde opvolg(st)ers niet het geval. Hun keuze is minder "automatisch" geweest dan bij bovenstaande opvolg(st)ers ondanks het feit dat ook zij aangeven van jongsaf al op het bedrijf aan de slag te willen. Vooral de geïnterviewde opvolgsters geven aan dat hun keuze niet zo vanzelfsprekend was. Zij hadden (en hebben) nogal wat weerstanden te overwinnen. Dit zorgt ervoor dat zij bewuster kiezen en beslissen ten aanzien van de opvolging.

Enkele uitlatingen van opvolgsters:
"*Ik heb er altijd voor gevochten, altijd naar voren laten komen dat ik dit (overnemen) wilde*" (opvolgster, 22 jaar).
"*Sommige familieleden zeggen 'ach, het is vast maar voor eventjes', ze zien het als een bevlieging van me. Maar al sinds ik van de MAS af ben ben ik er serieus mee bezig*" (opvolgster, 21 jaar).
"*Thuis zeggen ze dat ik me veel zorgen op de nek haal, vooral mijn moeder en oudste broer vinden dat. Ik denk dat het wel meevalt. Een jongen doet het ook, die durven meer*" en door dezelfde opvolgster (21 jaar) "*het scheelt dat ik een meidje ben, met een zoon was het anders*".
"*Mijn moeder zei 'waar begin je aan'. Ikzelf zag het heel helder: je bent eigen baas, kunt doen en laten wat je wilt, het is een uitdaging voor jezelf*" (opvolgster, 23 jaar).

Een bewuste keuze maken is belangrijk net zoals een goede oriëntatie op de haalbaarheid van de overname. Als je keuze vaststaat en je een beslissing genomen hebt, is het ook verstandig om je te gaan verdiepen in de gang van zaken rondom bedrijfsoverdracht. Wat komt er zo al bijkijken als de beslissing om daadwerkelijk over te nemen vastere vormen aanneemt.

Informatie zoeken en vinden in de voorfase
De geïnterviewde opvolg(st)ers in de voorfase geven aan nog niet actief gezocht te hebben naar informatie over de overname. Slechts een enkeling heeft actief gezocht door adviseurs te benaderen of informatiemateriaal aan te vragen. Vooral de geïnterviewde opvolgsters zijn bewuster bezig met informatieverzamelen dan de opvolgers. De opvolgers geven allen aan eigenlijk nog niet zo naar informatie gezocht te hebben.
Als redenen om op zoek te gaan naar informatie worden (door de opvolgsters) genoemd: zekerheid hebben en je keuze bevestigd zien, een goed inzicht willen hebben. Ook het feit dat je over wilt nemen wordt als motivatie gezien om je te informeren.

Men was tevreden over de tot nu toe ontvangen informatie. Iedereen verwacht in de toekomst wel naar adviseurs toe te gaan. Nu is dat nog niet aan de orde is de mening van de geïnterviewde opvolg(st)ers.
Vooral de boekhouder, de bank en de notaris worden dan als potentiële informatiebron genoemd. De DLV wordt niet als informatiegever gezien. Opvallend was ook dat een aantal opvolg(st)ers de SEV niet kenden.
Een enkeling zegt de standsorganisatie te willen benaderen voor informatie.

Op dit moment voorzien vooral het onderwijs en het BAJK de opvolg(st)ers van informatie. Over het onderwijs zijn de meningen verdeeld. Sommigen geven aan wel wat opgestoken te hebben over de overname, m.n. over de zakelijke kant, over de maatschap en het overnameplan opstellen. Anderen geven aan dat er op school geen aandacht was voor de overname.

Het BAJK vormt een duidelijke informatiebron: bijna alle opvolg(st)ers zijn op de hoogte van de georganiseerde activiteiten en bezoeken deze ook. Wel zou men graag na afloop van een bezochte avond een verslag krijgen van wat aan bod is geweest. De informatie blijft dan beter "hangen". De sociale contacten en het ervaringen uitwisselen vindt men belangrijk. Vooral de opvolgsters hechten hieraan.
Niet iedereen kent de brochures van het NAJK. Over Binder wordt verschillend gedacht. De één leest het blad wel en oordeelt positief, een ander vindt dat er niet veel in staat. De overige vakbladen, Oogst en de Boerderij, worden veelal wel genoemd als een (goede) informatiebron.

Naast het onderwijs en het BAJK spelen informele contacten een belangrijke rol. Men praat met (school)vrienden en -vriendinnen over de overname.
Ook de regelmatige contacten met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven worden als bron genoemd. Met de ouders wordt niet vaak over de opvolging gepraat. Wel geven een aantal opvolg(st)ers aan dat de ouders al met de boekhouder hebben overlegd.

Men is in deze fase van het opvolgingsproces vooral geïnteresseerd in informatie over samenwerkings- en beloningsvormen. Ook wil men graag informatie over het in maatschap gaan: wat houdt dat precies in.

Maatschapsfase

De fase volgend op de voorfase wordt de maatschaps- of firmafase genoemd. In dit onderzoek wordt een duidelijk scheiding gemaakt tussen de verschillende fasen. In de praktijk zal deze scheiding niet zo duidelijk aanwezig zijn: de verschillende fasen lopen vloeiend in elkaar over.
De maatschapsfase wordt zo genoemd omdat veel opvolg(st)ers een maatschapscontract afsluiten. Niet iedereen gaat echter in maatschap of sluit een firmacontract af. "Samenwerkfase", want daar draait het om, zou misschien een betere term zijn.

De maatschapsfase begint ongeveer op het moment dat vaststaat dat overname van het bedrijf op verantwoorde wijze plaats kan vinden. Het bedrijf biedt perspectieven voor de toekomst en een geschikte opvolg(st)er is aanwezig.
"Geschikt" in de zin dat de opvolg(st)er de juiste opleiding en scholing heeft genoten, de kwaliteiten en interesse heeft om het bedrijf voort te zetten.
Het moment breekt dan aan om de zaken te gaan regelen die ervoor zorgen dat de bedrijfsoverdracht tot stand kan komen.

Overeenkomst sluiten
In de maatschapsfase draait het allemaal om de samenwerking met de ouders. Om deze praktische samenwerking te bekrachtigen en om de opvolg(st)er meer zekerheid te bieden ten aanzien van de overname wordt vaak een **maatschaps- of firmacontract** afgesloten. Dit is echter niet altijd het geval. Het wel of niet afsluiten van dergelijke contracten hangt van een aantal factoren af.
Uit onderzoek van het Landbouw Economisch Instituut [4] blijkt dat bedrijfsomvang en leeftijd van de bedrijfsoverdrager en de opvolger bepalend zijn. Bij een grotere bedrijfsomvang (groter dan 140 sbe) en bij een hogere leeftijd van de betrokkenen neemt het aantal maatschappen en firma's dat gevormd wordt toe. Ook het bedrijfstype speelt een rol: in de akkerbouw en veehouderij worden vooral maatschappen gevormd, in de tuinbouw gaat het om firma's.

De geïnterviewde opvolg(st)ers die zich nog in de voorfase bevinden geven allen aan in maatschap te willen gaan met hun vader en/of moeder.
De geïnterviewde opvolg(st)ers die zich al in de maatschaps- of overnamefase bevinden hebben, op één na, allen een overeenkomst gesloten. Het gaat om maatschapscontracten en om firmacontracten (in de tuinbouw). Sommigen hebben met vader een overeenkomst gesloten, anderen met hun vrouw.
Eén opvolger (23 jaar), samenwerkend met zijn vader, heeft gekozen voor tegoedschrijven: "*De RABO sprong hoog en laag voor een maatschap. Alleen de maatschap telde bij hen. Volgens de boekhouder maakte het financieel niets uit. Dit komt ook wel omdat wij geen grote investeringen en zo hebben. Hij heeft hiervoor toen enkele dagen bij ons aan de tafel gezeten. Mijn vader was al niet zo maatschapachtig en uiteindelijk hebben we voor het systeem van tegoedschrijven gekozen.*"

In het contract wordt geregeld wat er nu moet gebeuren, tijdens de maatschapsfase. Ook wordt geregeld wat er in de toekomst moet gebeuren bij verwachte (de ouders willen stoppen, de opvolg(st)er wil overnemen) en onverwachte gebeurtenissen (bij overlijden of arbeidsongeschiktheid van de betrokkenen).

Het oprichten van een maatschap of firma heeft verscheidende **voordelen** op bedrijfseconomisch, juridisch en sociaal vlak [5].

Bedrijfseconomische voordelen zijn:
1. gebruik kunnen maken van regelingen als de zelfstandigenaftrek, de fiscale oudedagsvoorziening en de vermogensaftrek;
2. de opvolg(st)er hoeft geen werknemerspremies te betalen. Wel moet een particuliere verzekering tegen arbeidsongeschiktheid en ziektekosten afgesloten worden. Maar dit is meestalvoordeliger;
3. Tot slot kan de opvolg(st)er meedelen in de nieuwe stille reserves van het bedrijf. Dit biedt voor de opvolg(st)er een mogelijkheid tot vermogensvorming.

Deze bedrijfseconomische voordelen zorgen ervoor dat de opvolg(st)er netto meer overhoudt dan bij andere beloningsvormen (bij gelijke kosten) het geval zou zijn geweest.

Als de afspraken over de bedrijfsovername schriftelijk vastgelegd worden biedt dit meer zekerheid aan de opvolg(st)er. Dit voordeel van juridische aard is vooral van belang voor de opvolg(st)er.

Op het sociale vlak zijn ook een aantal voordelen te onderscheiden voor zowel de opvolg(st)er als hun ouders. De ouders krijgen de kans geleidelijk afstand te doen van het bedrijf dat ze hebben opgebouwd. Wel behouden ze een bron van inkomsten. Ze kunnen invloed uit blijven oefenen op de bedrijfsvoering tot het einde van de maatschap.
De opvolg(st)er krijgt de kans geleidelijk in het bedrijf te groeien naar volledige zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Zo'n overeenkomst afsluiten biedt niet alleen voordelen. Er zijn ook **nadelen** aan verbonden. De ouders zijn niet meer alleen de baas, de opvolg(st)er is nòg niet de baas. Dit kan problemen opleveren in de samenwerking.
Ook zijn de ouders niet meer vrij in de keuze aan wie ze het bedrijf willen overdragen.
Tot slot deelt de opvolg(st)er niet alleen mee in de winst maar ook in verlies en eventuele negatieve reserves. Dat gaat ten koste van de vermogensvorming.

Bij het afsluiten van de overeenkomst is het goed dat opvolg(st)ers en ouders realiseren dat elk bedrijf anders is. "In maatschap gaan" moet niet. Het is een mogelijkheid om zaken zo te regelen dat de overname goed kan verlopen en dat indien er zich onverwachte gebeurtenissen voordoen men niet met de handen in het haar hoeft te zitten.
Daarom is het verstandig zich goed te verdiepen in de zaken die in het contract geregeld kunnen worden. Ook nu kunnen verschillende adviseurs geraadpleegd worden die informatie kunnen geven en die kunnen helpen bij het opstellen van het contract. Vooral de SEV en de boekhouder houden zich daarmee bezig.

De andere kinderen en de eventuele partner van de opvolg(st)er zijn ook **belanghebbenden** naast de ouders en de opvolg(st)er. Zij hebben er recht op te weten wat er zo al geregeld is en wordt omdat het aangaan van een maatschap ook voor hen gevolgen heeft. Voor de kinderen geldt dat de maatschapsovereenkomst ingrijpende gevolgen heeft voor de (vermogens)positie van de ouders. Het inbouwen van zekerheden voor de opvolg(st)er heeft tot gevolg dat de vermogenspositie van de ouders zwakker wordt. Broers en zussen kunnen van mening zijn dat de opvolg(st)er bevoordeeld wordt ten koste van hen. Bovendien betekent het aangaan van de maatschap dat er een keuze is gemaakt voor wie overneemt en wie niet.
Voor de partner geldt dat bepaalde clausules die in het contract opgenomen worden in feite bepalen op welke voorwaarden er getrouwd moet worden. Keuzemogelijkheden voor de partner worden daarmee beperkt.
Daarom is zinnig broers/zussen en de partner in te lichten en ook met hen het maatschapscontract door te praten. Het kan later problemen voorkomen.

Door verschillende adviseurs en kaderleden wordt aangegeven dat dit vaak niet of te weinig gebeurt. Dan ontstaan er op een gegeven moment problemen. In de melkveehouderij vormt bijvoorbeeld de waardering van het melkquotum een probleem bij het bepalen van de overnameprijs. Een bestuurslid van kring Tilburg verwoordt dit als volgt: "*De goodwill van de rest van de familie speelt een rol. Dat zorgt voor problemen binnen gezinnen. Kinderen hebben doorgeleerd. Het melkquotum levert geld op, de kinderen willen geld zien.*" De leden van werkgroep Uden signaleren dat de problemen zich m.n bij aangetrouwde familieleden voordoen: "*De problemen worden groter, schenkingen i.v.m. quota. Familieleden vallen daarover. Vooral aangetrouwde familieleden. Als het over geld gaat dan heeft iedereen belangstelling. het is nu ook een dure tijd, iedereen wil wel wat royaler zitten.*"
De directeur van een accountant- en boekhoudadviesbureau zegt over de problemen bij waardering van goederen: "*Het is niet zozeer een kentering in het gevoelen bij agrariërs maar meer een aanpraten door schoonfamilie en goedbedoelende adviseurs. Men laat niet na te wijzen op de te verkrijgen prijzen. kardinaal punt hierbij is dat men het bedrijf blijkbaar als 'koopwaar' ziet. Mijn persoonlijke mening is dat een bedrijf bedoeld is om inkomen mee te verdienen. Bij een goeie opvolging loopt dit als een rode draad er doorheen: het bedrijf is een bron van inkomen, niet een verkoopmiddel.*"
De leden van de Kerngroep Jonge Agarische Vrouwen hebben aandacht voor de positie van de partner van de opvolger. Zij geven aan dat partners een keuze willen hebben en zelf willen kiezen. De opvolgers staan daar niet zo bij stil: "*Mannen hebben niet het idee dat er voor agrarische meisjes zulke consequenties aan vast zitten op financieel gebied*".
De Kerngroepleden duiden op een bijkomend probleem: "*Je bent er wel aan gewend als je een agrarische achtergrond hebt, maar veel vrouwen hebben die achtergrond niet. Zij hebben een kennisachterstand in te lopen als het om financiële zaken gaat.*"

Samenwerken
Zoals eerder gezegd draait het in de maatschaps- of firmafase m.n. om de samenwerking tussen ouders en opvolg(st)er. Maar ook de overige kinderen en partner zijn erbij betrokken [6].

Die samenwerking kan probleemloos verlopen. Er is misschien zelfs wel sprake van een **harmonieuze overname**: Ouders, opvolg(st)er en overige gezinsleden werken er samen aan om de overname zo goed mogelijk te laten verlopen. Er wordt tijdig met elkaar overlegd, beslissingen worden samen genomen. Zowel ten aanzien van financiële zaken als de praktische samenwerking [7].
Het kan ook anders gaan: de samenwerking verloopt minder soepel dan verwacht. Op verschillende momenten kan het mis gaan en kunnen er **conflicten** optreden.

In het begin van de samenwerking, die start in de voorfase en voortgezet wordt in de maatschapsfase, verkennen opvolg(st)er en ouders wat ze aan elkaar hebben. Welke ideeën en wensen heeft men ten aanzien van het bedrijf. Met welke instelling gaat men aan de slag.
Er kunnen zich dan problemen voordoen als blijkt dat ouders en opvolg(st)er verschillen in opvattingen: over de bedrijfsvoering, over wijze waarop de werkzaamheden uitgevoerd worden.
De opvolg(st)er wil gaan "ondernemen" en de ouders hechten aan "zekerheid". De geïnterviewde opvolg(st)ers zijn zich hier wel van bewust en geven soms ook aan wat zij als oorzaak zien.
Een opvolgster (22 jaar, voorfase) zegt over de samenwerking met haar vader: "*We hebben altijd 'meningsverschillen'. Op de MAS hoor je van alles, je leert er anders dan je thuis ziet. Mijn vader staat er wel open tegenover, tegen veranderingen en vernieuwingen. Hij wil er gelukkig wel over praten.*" De normen en opvattingen die via het onderwijs uitgedragen worden en waarmee de toekomstige opvolg(st)er vertrouwd is kunnen verschillen van de normen die de ouders hebben. Andere oorzaken hebben meer te maken met de persoonlijke eigenschappen, karaktertrekken van de betrokkenen. Een opvolgster (17 jaar, nog in de voorfase) verwacht later problemen te krijgen bij de daadwerkelijke overname: "*We zijn het nu wel eens niet met elkaar eens. Maar we komen er altijd wel uit. Met de overname verwacht ik wel problemen, want mijn vader geeft het niet graag uit handen.*" Een opvolger (23 jaar, maatschapsfase) constateert: "*Bij een mogelijke aankoop van iets wil ik het meestal wel kopen en is mijn vader behoudender. De besissing wordt wel samen genomen.*"

Er kunnen problemen zijn rondom de beloning en de arbeidsvoorwaarden. Ook de andere gezinsleden kunnen "roet in het eten gooien" als blijkt dat er eigenlijk meerdere opvolg(st)ers zijn.
Ten aanzien van de feitelijke werkzaamheden vindt er een eerste verdeling van taken en verantwoordelijkheden plaats: de opvolg(st)er houdt zich voornamelijk bezig met uitvoerende werkzaamheden. Soms is dit noodzakelijk als de gezondheid van de ouders te wensen overlaat. Een opvolger (24 jaar, voorfase): "*We hebben geen vaste taakverdeling. Mijn vader melkt en ik help hem soms daarbij. Het is net wat er gebeuren moet. Overdag werkt mijn vader thuis en ik elders. De zware klussen zijn dan voor mij omdat mijn vaders gezondheid dat niet toelaat.*"

Ook wordt wel een deel van de taken overgenomen die moeder verrichtte. "*Mijn moeder verzorgt de varkens en laat de kalfjes drinken. Ze doet nu veel minder dan vroeger. Ik heb een deel van haar werk overgenomen*" (opvolger, 20 jaar).

Gedurende de maatschapsfase ontwikkelt de samenwerking zich. Men groeit meer en meer naar elkaar toe, als het goed gaat !
De opvolg(st)er gaat meer taken en verantwoordelijkheden op zich nemen. Vaak gaat de opvolg(st)er zich bezig houden met nieuwe ontwikkelingen in de sector.
Een opvolgster (21 jaar, voorfase) zegt van plan te zijn een managementsysteem te willen gebruiken om "meer per dier te weten en er meer uit te kunnen halen". Over haar ouders zegt ze: "*Een managementinformatiesysteem, daar zitten zij niet in. Voor hun is dat moeilijk om nog te leren. Ik groei ermee op en heb er meer inzicht in. Op school maakten we stallijsten en allerlei uitdraaien, DELAR etc.*" Een opvolger (27 jaar, maatschapsfase): "*Ik verzorg het melkveegedeelte. Mijn vader houdt dat nog wel in de gaten zoals het jongvee, droogstaande koeien e.d. Maar de rest komt voor mijn rekening, ook veel beslissingen. Bijvoorbeeld de stierkeuze en de veevoeding heb ik al 5 jaar voor mijn rekening. Bij de stierkeuze hou ik nu al rekening met het toekomstige fokdoel, economische koeien fokken (veel melk per kg krachtvoer en weinig mest per kg melk*".

Daarnaast gaat de opvolg(st)er zich intensiever bezig houden met de bedrijfsontwikkeling. Dit kan een mogelijke bron van conflicten zijn als opvattingen van ouders en opvolg(st)er niet met elkaar overeen komen.
De ervaringen van een opvolgster: "*Ik wil graag de kippen tegen varkens omruilen. Ook zou er een nieuwe ligboxenstal voor de drachtige zeugen bij moeten komen. Maar mijn vader zegt hierover 'We wachten nog met aanpassen'. Ik vind dat we te lang wachten. De reden dat mijn vader wacht is dat ik net verkering heb. Hij zegt ''k kan nu wel uitbreiden en dan ga je misschien een andere kant uit, dan zit ik er mee, dan heb ik veel werk'*".
Een bedrijfsplan opstellen kan dergelijke problemen voorkomen omdat dan in een eerder stadium de ontwikkeling van het bedrijf besproken wordt. Dan kan misschien ook beter ingespeeld worden op een gebeurtenis zoals bovenstaand is beschreven.

Mogelijke conflicten kunnen zich ook voordoen bij het delen van verantwoordelijkheden: wie heeft zeggenschap, en waarover.
Bij de geïnterviewde opvolg(st)ers bestaat over het algemeen tevredenheid over het verloop van de samenwerking. De opvolg(st)ers in de voorfase geven aan dat zij niet alleen uitvoerende taken hebben. Ze worden ook al bij bedrijfsbeslissingen betrokken: ideeën geven, meepraten en meedenken. Maar zeggen ze: "Vader beslist, hij geeft het jawoord".
De opvolgers in de maatschapfase geven aan meer en meer bij beslissingen te worden betrokken. Over werkzaamheden die onder hun eigen verantwoordelijkheid vallen, beslissen zij zelf. De opvolg(st)ers in de overnamefase zeggen allen "een behoorlijke vinger in de pap te hebben". Er wordt nog veel overlegd maar in toenemende mate nemen de opvolg(st)ers de beslissingen. Deze overnemers geven ook aan dat de bedrijfswerk-zaamheden zoveel tijd in beslag nemen dat zij geen tijd meer overhouden voor "andere" dingen zoals hobbies en bestuurswerkzaamheden.

Informatie zoeken en vinden in de maatschapsfase
De geïnterviewde opvolgers in de maatschapsfase geven aan direct naar adviseurs toe te stappen als ze iets willen weten. Vaak wordt samen met de ouders of partner informatie

ingewonnen. Reden om informatie in te winnen is de zaken zo goed mogelijk te willen regelen. Er wordt dan ook vooral informatie gezocht over het opstellen van het maatschapscontract. Onderwerpen als beloning: hoe zit het met het melkquotum, wat zijn de fiscale consequenties, hoe zit het met risico dragen komen dan aan bod.

De boekhouder is de belangrijkste informant. In de maatschapsfase wordt ook de DLV geraadpleegd. Vaak is dit noodzakelijk om financiering voor investeringen tijdens de maatschapsfase rond te krijgen. Daarnaast geven de SEV en de bank informatie.

De rol van het onderwijs is beperkt. Een aantal opvolgers heeft de EVTO-cursus gedaan. Over de cursus wordt opgemerkt dat er in één keer wel veel informatie op de opvolger afkomt. Dit is nadelig voor het verwerken ervan.
De activiteiten van het BAJK worden trouw bezocht zoals de opvolgers aangeven. Vooral de sociale contacten en het ervaringen uit kunnen wisselen is een reden om te komen. Sectorvreemde activiteiten bezoekt men niet graag.
De activiteiten rondom overname worden gewaardeerd. De opvolgers constateren wel dat men voor specifieke informatie naar derden toestapt. Het BAJK biedt hen globale informatie waardoor men op bepaalde zaken geattendeerd wordt. Ieder pikt daar dan de voor hem belangrijke zaken uit.
De nieuwe brochures zijn niet bij iedereen bekend. Sommigen geven aan de werkmap gebruikt te hebben.
Naast het schriftelijke NAJK-materiaal houdt men de vakbladen bij.

Overnamefase

De laatste fase in het opvolgingsproces is de overnamefase.
In de overnamefase draait het vooral om het feitelijke regelen van de bedrijfsoverdracht. Dit gebeurt in overleg met de ouders en meestal wordt ook de partner van de opvolg(st)er hierbij betrokken.

Als het goed is heeft de opvolg(st)er nu duidelijk zicht op wat hij of zij wil en kan. Door studie, stage en werk (thuis of elders) is duidelijk geworden of het zelfstandig agrarisch ondernemerschap de definitieve keuze wordt. Ook is duidelijk geworden of het bedrijf perspectieven biedt voor de toekomst. Ouders, broers en zussen en de partner zijn betrokken geweest bij de voorbereidende stappen en zijn op de hoogte van wat er staat te gebeuren. Zij zullen, als het goed is, de opvolg(st)er steunen.
Nu de laatste loodjes nog...

Afspraken met de partner
De partner speelt in deze fase een belangrijke rol. Opvolg(st)er en partner zullen samen overleggen en beslissen over de overname. Er moeten afspraken gemaakt worden over de taakverdeling ("voor en achter"), de huwelijks- of samenlevingsvorm, over de beloning, over werk en vrije tijd.

Het belangrijkste is echter dat opvolg(st)er en partner praten over hun **levensidealen**. De opvolg(st)er heeft bewust gekozen voor een toekomst als agrarisch onderne(e)m(st)er. De partner moet ook een bewuste keuze kunnen maken over zijn of haar toekomst. Sommige partners zullen kiezen voor een toekomst als meewerkende partner op het bedrijf, sommigen zullen zelfs mede-onderne(e)m(st)er willen worden [8].

Een opvolgster die samen met haar vriend een bedrijf opzet (in man/vrouw maatschap): "*Ik zal straks mijn baan op de paprikakwekerij opzeggen en op het eigen bedrijf gaan werken. We willen het echt met zijn tweeën gaan doen. Het is toch een stimulans voor je vriend als je meewerkt.*" Andere partners verkiezen een baan buitenshuis en zullen af en toe mee willen helpen. Een partner (26 jaar, met fulltime-baan) zegt: "*Ik wil wel minder uren gaan werken als ik kinderen krijg of als mijn schoonvader minder gaat doen. Ik wil wel op het bedrijf meehelpen. Het liefst zou ik twee dagen per week buitenshuis blijven werken. Vooral vanwege de sociale contacten. Helaas is dit nog niet mogelijk op mijn werk.*"

Lang niet altijd wordt voldoende rekening gehouden met de wensen van de partners. De leden van de Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen zegen hierover: "*Je loopt tegen onbenullige dingen aan. Bijvoorbeeld m'n schoonmoeder doet dit, dus wordt verwacht dat ik als partner dat ook doe. Mannen verwachten dat dingen automatisch doorgaan, zoals de taakverdeling van hun ouders ook was.*" Dit betreft zowel werk "voor" als "achter". Ook de geïnterviewde opvolgsters zijn zich van dit probleem bewust. Sommigen maken zich nu al zorgen hoe dat straks moet gaan als zij een partner krijgen. Een opvolgster die sinds korte tijd verkering heeft: "*Een taakverdeling met mijn vriend voor het huishoudelijke werk vindt ik wel gewenst maar lijkt mij moeilijk te realiseren.*" Ook de opvolgster die samen met haar vriend in maatschap gaat verwacht dat het huishoudelijk werk vooral voor haar rekening komt naast haar werk in de kas.
Uit de interviews komt naar voren dat de jongens en mannen bijna niet "voor" meewerken. Hooguit een keer tafel dekken en de afwas doen.
Daarentegen wordt van de meiden wel verwacht dat ze "voor" bijspringen. Een aantal opvolgsters geeft aan dat tegen hun zin te doen: "*Het liefst werk ik niet voor, maar het moet wel eens. Als het kan ben ik buiten*" (opvolgster, 17 jaar) en "*Ja, ik help wel voor mee, poetsen enzo.. Als enigste dochter wordt dat van mij verwacht*" (opvolgster, 21 jaar).
Een eerlijke taakverdeling "voor" en "achter" tussen opvolg(st)er en partner is zeker een zaak om ook bij stil te staan als er over de overname gepraat wordt.

Het rekening houden met de wensen van de partner geldt ook ten aanzien van zakelijke aspecten. Te vaak gaat het bedrijfsbelang voor boven de belangen van de partner. Niet alleen de opvolger maakt zich daaraan schuldig. Vaak houden ook de adviseurs vooral rekening met het bedrijfsbelang.
De leden van de Kerngroep Jonge Agrarische vrouwen geven aan dat notarissen en boekhouders wat hen betreft daarin tekortschieten: "*De notaris is nogal bedrijfsgericht en kijkt niet vanuit het oogpunt van de vrouwen. Hij gebruikt vaak standaard huwelijkse voorwaarden. Het zou beter zijn als hier over een folder komt voor agrarische bedrijven. Ieder wordt dan goed voorgelicht en kan betere keuzen maken*". Over de boekhouder als adviseur: "*Hij wordt als een dure adviseur gezien en dat wreekt zich bij zaken als het uitvoeren van verrekenbedingen. De vrouw komt op de laatste plaats als het om financiele zaken gaat. Er wordt niet gekeken waar zij recht op heeft. Op het moment dat het geld gaat kosten komt het bedrijf op de eerste plaats. Vrouwen leggen zich daar bij neer omdat zij zo zijn opgevoed. dat is jammer.*"

Regelen van de bedrijfsovername

Er moeten echter nog meer zaken geregeld worden. Vooral op zakelijk vlak. Het gaat o.a. om regelingen en afspraken tussen opvolg(st)er en partner, tussen opvolg(st)er en ouders en broers/zussen.

Gekeken moet worden welke **ondernemingsvorm** gekozen wordt: een éénmansbedrijf, een man/vrouw maatschap of firma, een commanditaire vennootschap of een BV. De ondernemingsvorm moet passen bij de ideeën die opvolg(st)er en partner hebben over werkverdeling, beloning, risico dragen ten aanzien van het bedrijf.

Welke **overnameprijs** gaat er betaald worden ? De waarde van onroerende goederen (grond en gebouwen) wordt bepaald door een agrarisch taxateur.
Ouders en opvolg(st)er zullen zelf in staat zijn te overleggen over de waarde van de roerende goederen. De taxateur kan wel behulpzaam zijn door werktuigen, machines, inventaris en andere goederen te taxeren.
De accountant of boekhouder stelt de fiscale eindbalans op: een overzicht van alle bezittingen en schulden.

Nu kan een daadwerkelijk **overnameplan** opgesteld worden. In het plan zijn alle over te nemen bezittingen en schulden opgenomen met de bijbehorende fiscale boekwaarden en taxatiewaarden. Ook de verdeling van de stille reservers en wie welke bezittingen en schulden heeft staat erin. De opvolg(st)er weet wat de overname kost en welk bedrag de ouders krijgen.

Aansluitend op het overnameplan wordt vaak een **investeringsplan** opgesteld. Daarin staat wat de opvolg(st)er overneemt van de ouders, wat de overnamekosten zijn, het benodigde bedrijfskapitaal en hoeveel geld nodig is voor noodzakelijke en/of gewenste bedrijfsaanpassingen.
In het **financieringsplan** staat aangegeven waar de opvolg(st)er het geld vandaan haalt om het investeringsplan te bekostigen. Dit kan via het opgebouwde eigen vermogen, via leningen van de ouders en de bank.
Voordat de opvolg(st)er en zijn of haar partner naar de bank toestappen is het verstandig dat zij eerst zelf de overname goed doorrekenen. Door een begroting van kosten en opbrengsten te maken kan beoordeeld worden of rente- en aflossingsverpichtingen nagekomen kunnen worden. De gesprekken bij de bank verlopen gemakkelijker als opvolg(st)er en partner zich goed voorbereiden. Omdat er veel geld mee gemoeid is kan het aantrekkelijk zijn om bij meerdere banken een offerte aan te vragen.

De overnamefase betekent niet alleen het treffen van allerlei zakelijke regelingen. Het betekent ook dat de laatste fase van de samenwerking ingaat. De samenwerking wordt beëindigd. De ouders besluiten te "stoppen" en de overne(e)m(st)er kan "beginnen". Deze veranderingen zijn relatief. De ouders trekken zich terug, zij dragen niet langer verantwoordelijkheid. Wel blijven zij op de achtergrond aanwezig als adviseur en "inspring" arbeidskracht.
Deze verandering in de samenwerking valt vaak samen met veranderingen in de woon- en werksituatie [8]. De ouders verhuizen van het bedrijf naar een woning elders. Of ze betrekken een woning naast de boerderij. Samen met de ouders verlaten nog thuiswonende broers en zussen eveneens het bedrijf. Dit betekent dat zij niet langer beschikbaar zijn voor bedrijfswerkzaamheden. Dit kan gevolgen hebben voor de werkorganisatie: een beroep op vreemde arbeidskrachten kan noodzakelijk worden. De geïnterviewde overnemers geven aan dat zij zelf langere dagen gaan maken.

Informatie zoeken en vinden in de overnamefase
De geïnterviewde opvolg(st)ers geven ook nu aan samen met ouders en partner informatie te zoeken. Voorop staat het zo goed mogelijk geïnformeerd willen zijn en de overname zo goed mogelijk willen regelen. Zoals een opvolger aangeeft "naar ieders tevredenheid". Men zoekt geen specifieke informatie meer. Op het moment dat bepaalde zaken geregeld moeten worden raadpleegt men een adviseur. "De vragen van het moment", daar zoekt men antwoord op.

De SEV vervult een duidelijke taak in het begeleiden van de overname. De boekhouder "regelt" veel. De DLV is minder in beeld, hooguit voor technische voorlichting.
Adviseurs die nu een belangrijke rol gaan spelen zijn de bank, de notaris en de taxateur.
Specifieke deskundigen worden geraadpleegd als zich bepaalde problemen voordoen.
Bijvoorbeeld de Dienst Grondgebruik of de juridische afdeling van de standsorganisatie.

Het onderwijs is als informatiebron niet meer in beeld. Het BAJK wel.
De activiteiten van het BAJK vervullen dezelfde functie zoals eerder al geschetst is: opvolg(st)ers worden zich bewust van zaken die geregeld moeten worden en pikken uit de te verkrijgen informatie die dingen op die voor hen interessant zijn. De opvolg(st)ers bevestigen de uitspraken van de opvolg(st)ers in de voorfase: vooral in het begin van het opvolgingsproces
vormden de activiteiten van het BAJK een belangrijke informatiebron.
De inhoud van de brochures van het NAJK is inmiddels goed bekend. Vakbladen worden niet als specifieke bron genoemd.

2.2 Bedrijfsopvolging in cijfers

In deze paragraaf komen de kwantitatieve gegevens over de opvolgingssituatie en de ontwikkelingen daarin aan bod. De gegevens zijn afkomstig uit de landbouwtelling van het CBS. Eens in de 4 jaar worden in deze zogenaamde Meitelling specifieke gegevens over de bedrijfsopvolgers verzameld. De meest recente gegevens dateren van 1988.
Naast het CBS heeft het LEI deze gegevens ook verwerkt en gepubliceerd. In het onderzoek zijn zowel de gevens van het CBS als de cijfers van het LEI gebruikt.
Het CBS is in 1986 overgeschakeld op de NEG-typering, waardoor het moeilijk is om uit de CBS-gegevens de goede trend te achterhalen.
Daarom zijn daarnaast gegevens van het LEI gebruikt omdat het LEI de VAT-typering is blijven gebruiken.
De VAT-typering geniet binnen de landbouw meer bekendheid dan de NEG-typering.
Daardoor zijn de gegevens van het LEI gemakkelijker te interpreteren. [10] [11]
De gegevens met betrekking tot de opvolg(st) ers zijn wel gebaseerd op de CBS-gegevens, omdat het LEI hier geen cijfers over gepubliceerd heeft.

Het LEI en het CBS gebruiken de termen 'bedrijfshoofd' en 'hoofdberoepsbedrijven'.
Deze terminologie doet geen recht aan de werkelijke praktijk van het agrarisch gezinsbedrijf (zie ook hoofdstuk 1 onder de definitie van bedrijfsopvolging).
De begrippen 'bedrijfshoofd' en 'hoofdberoepsbedrijven' versluieren de praktijk.
"Het bedrijfshoofd" bestaat niet; in veel gevallen voeren man, vrouw en de opvolg(st)er (indien aanwezig) gezamenlijk de bedrijfsvoering. Ze nemen samen de beslissingen ten aanzien van deze bedrijfsvoering.

Bij de beschrijving van de situatie met betrekking tot de bedrijfsopvolging in deze paragraaf wordt wel gebruik gemaakt van deze termen, omdat andere gegevens niet beschikbaar zijn.

Ter indicatie van de opvolgingsdruk zal de term 'opvolgingspercentage' gebruikt worden. Dit opvolgingspercentage betekent: het aantal potentiële opvolg(st)ers per 100 hoofdberoepsbedrijven met een bedrijfshoofd van 50 jaar of ouder. Het opvolgingspercentage is te gebruiken om agrarisch-structurele ontwikkelingen in de opvolgingssituatie te bestuderen. Het geeft bijvoorbeeld een indruk van het toekomstig aantal bedrijven.
Het opvolgingspercentage is geen constant gegeven.
Op bedrijven met een potentiële opvolg(st)er kan deze namelijk verdwijnen en op bedrijven zonder opvolg(st)er kan alsnog een opvolg(st)er komen. De opvolg(st)ers op bedrijven waarvan het 'bedrijfshoofd' nog geen 50 jaar is, worden ook niet meegenomen in het opvolgingspercentage.[12]
Als onderzoekers zijn wij ons bewust van de beperkingen die het opvolgingspercentage als indicator heeft. Ter verduidelijking van de ontwikkelingen in de bedrijfsopvolging zullen wij toch dit percentage gebruiken omdat een andere indicator niet beschikbaar is.

Algemene ontwikkelingen in de bedrijfsopvolgingssituatie

Afname van het aantal bedrijven
Als eerste ontwikkeling is de afname van het totale aantal landbouwbedrijven te noemen. In geheel Nederland is het aantal bedrijven afgenomen van 118.011 in 1980 tot 102.368 in 1988.[13] In Noord-Brabant is het aantal bedrijven afgenomen van 18.774 in 1980 tot 17.217 in 1988. Deze afname van het aantal bedrijven is een ontwikkeling die al lang gaande is en nog steeds voortduurt.

Vergrijzing van bedrijfsoverdragers en opvolg(st)ers
Een andere ontwikkeling is de vergrijzing van de bedrijfshoofden in de landbouw. Het aantal bedrijven met een bedrijfshoofd van 50 jaar of ouder gestegen is in Noord-Brabant. Dit is in tegenstelling met de ontwikkeling in heel Nederland, waar het aantal bedrijven met een bedrijfshoofd van 50 jaar of ouder gedaald is.
Het aantal potentiële opvolg(st)ers is niet alleen relatief maar ook absoluut toegenomen. In Noord-Brabant is het opvolgingspercentage gestegen van 33 % in 1980 naar 50 % in 1988. In 1988 waren in Noord-Brabant 4.499 opvolgers aanwezig, terwijl er in 1980 2.828 opvolgers waren. Deze toename komt volledig voor rekening van de groep opvolgers in de leeftijdscategorie van 25 jaar of ouder.
Zie tabel 2.1. en tabel 2.2.

Tabel 2.1 Ontwikkelingen in de opvolgingssituatie in de Noordbrabantse land- en tuinbouw.

jaar	hoofdberoepsbedrijven in Noord-Brabant				
	totaal	w.v. bedrijfshoofd 50 jaar of ouder			
		totaal	%	w.v. met opvolger	
				totaal	%
1980	18774	8541	45	2828	33
1984	17851	8847	50	3850	44
1988	17217	9071	53	4499	50

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.
Het aantal hoofdberoepsbedrijven zoals hier weergeven is het aantal landbouwbedrijven exclusief rechtspersonen, rustende agrariërs en nevenberoepsbedrijven.

Tabel 2.2 Ontwikkelingen in de opvolgingssitatie in Nederland.

jaar	hoofdberoepsbedrijven in Nederland				
	totaal	w.v. bedrijfshoofd 50 jaar of ouder			
		totaal	%	w.v. met opvolger	
				totaal	%
1980	118011	59228	50	21411	36
1984	110074	58374	53	24921	43
1988	102368	56554	55	26309	47

Bron: idem tabel 2.1.

Opvolgsters

De gegevens die tot nu toe gepresenteerd zijn hebben betrekking op zowel mannelijke als vrouwelijke opvolg(st)ers. De opvolgsters maken in Noord-Brabant in 1988 3.4 procent van het totale aantal opvolgers uit. In 1984 was dit 2.7 procent. Het aantal opvolgsters in Brabant is dus gestegen.
Deze ontwikkeling doet zich in geheel Nederland voor. Het percentage opvolgsters was in 1988 voor geheel Nederland 3.2 procent en in 1984 2.1 procent.
Geconstateerd kan worden dat de opvolgsters een relatief klein gedeelte van alle opvolgers in de land- en tuinbouw vormen. Het aantal vrouwelijke opvolgers neemt wel snel toe. Zie tabel 2.3.

Leeftijd van de opvolger (m/v)

In tabel 1 van bijlage 4 wordt de leeftijdsverdeling van de opvolgers (m/v) gepresenteerd. Hier blijkt duidelijk dat de gemiddelde leeftijd van de opvolg(st)ers hoger geworden is. In Noord-Brabant was in 1988 50 procent van de opvolg(st)ers 25 jaar of ouder; in 1984 was dit 36 procent van alle opvolg(st)ers.
Naast de vergrijzing van de bedrijfshoofden zijn ook de opvolg(st)ers vergrijsd. Het lijkt erop dat potentiële opvolg(st)ers langer moeten wachten om het bedrijf daadwerkelijk over te nemen. Een verklaring hiervoor lijkt de ontwikkeling die door het CBS en het LEI gesignaleerd wordt.

Het CBS en het LEI constateren een verschuiving van de directe bedrijfsovername naar een gefaseerde bedrijfsopvolging (voornamelijk door maatschapsvorming). Hierdoor vindt de overname steeds later plaats.[14]

De opvolg(st)ers in Noord-Brabant zijn iets jonger dan de opvolg(st)ers in heel Nederland. In Nederland zijn in 1988 59 procent van de opvolg(st)ers 25 jaar of ouder. In 1984 was dit 50 procent.
De opvolgsters zijn gemiddeld jonger dan de opvolgers.
Dit geeft aan dat vooral de laatste jaren meer meisjes de keuze maken om het bedrijf over te nemen. De keuze om het bedrijf over te nemen wordt immers meestal op jeugdige leeftijd gemaakt.

Tabel 2.3 Bedrijfsopvolging door vrouwelijke opvolgers.

jaar	Noord-Brabant	Nederland
	% vrouwelijke opvolgers	
1984	2.7	2.1
1988	3.4	3.2

Bron:CBS, Bedrijfsopvolging in de land- en tuinbouw, Maanstatistieken landbouw (CBS) 90/3.
Deze gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.

Opleidingsniveau van de opvolger (m/v)
Het opleidingsniveau van de opvolg(st)ers is in de jaren tussen 1984 en 1988 aanzienlijk gestegen. Uit tabel 2 van bijlage 4 blijkt dat het gedeelte van de opvolg(st)ers in Noord-Brabant dat een MAS of HAS-opleiding heeft, is gestegen van 53 procent in 1984 tot 64 procent in 1988.
Het opleidingsniveau is hiermee iets hoger dan in heel Nederland. In Nederland had in 1984 ook 53 procent een MAS of HAS-opleiding, in 1988 was dit 60 procent.
Ondanks de gemiddelde stijging in het onderwijsniveau in Noord-Brabant heeft in 1988 nog 22 procent van de opvolg(st)ers de LAS als laatste dagonderwijs gevolgd. Dit is een aanzienlijke groep opvolg(st)ers.

De opleiding van de vrouwelijke opvolgers verschilt van de opleiding van mannelijke opvolgers.
Van de vrouwelijke opvolgers had in 1988 maar 33 procent een MAS of HAS-opleiding gevolgd. 53 Procent van de vrouwelijke opvolgers had ander voortgezet dagonderwijs gevolg.
Meisjes kiezen blijkbaar in eerste instantie voor een niet-agrarische opleiding. Hierdoor kunnen zij een achterstand oplopen in kennis over en ervaring met de agrarische bedrijfsvoering. In een landbouwkundige opleiding worden namelijk veel vaktechnische onderwerpen behandeld en tijdens de stages wordt ook veel ervaring opgedaan die deze groep mist als zij eerst voor een niet-agarische opleiding kiezen.
De vrouwelijke opvolgers zijn echter door hun keuze voor een niet-agrarische opleiding breder georiënteerd.

Werkzaamheden van de opvolgers (m/v)
In tabel 3 van bijlage 4 zijn de gegevens over de werkzaamheden van de opvolg(st)ers opgenomen.

De meeste opvolg(st)ers werken op het ouderlijke bedrijf. In 1988 was dit 70 procent van alle opvolg(st)ers in Noord-Brabant. 5 Procent werkte in 1988 op een ander land-of tuinbouwbedrijf en 11 procent had een baan buiten de primaire landbouwsector. Studerend was 13 procent van de opvolg(st)ers. Dit was in 1984 nog 19 procent van de opvolg(st)ers. De daling van het aantal opvolgers dat studeert, wordt voornamelijk veroorzaakt door de vergrijzing van de opvolg(st)ers. Het relatieve aandeel van de jongere opvolgers neemt af door de toename van het totaal aantal opvolgers.

De opvolgsters werken minder op het ouderlijk bedrijf. Slechts 40 procent van de opvolgsters doet dit. 5 Procent werkt op een ander land- of tuinbouwbedrijf en 30 procent werkt buiten de primaire agrarische sector.
Een gedeeltelijke verklaring hiervoor is dat ze jonger zijn. In het algemeen wordt in de voorfase vaker naast het bedrijf nog elders gewerkt of gestudeerd. Dit komt omdat in de voorfase de ouders jonger zijn en nog fulltime op het bedrijf bezig zijn.
Het percentage vrouwen dat nog studeert is hoger dan het percentage mannen. Dit kan betekenen dat zij doorstuderen: na hun eerste (meer algemene) opleiding kiezen zij misschien voor een (agrarische) vervolgopleiding.

Bedrijfsomvang en opvolgingsdruk
In tabel 2.4 is de relatie tussen de bedrijfsgrootte en de opvolgingsdruk opgenomen. Het blijkt dat de opvolgingsdruk zeer sterk samenhangt met de bedrijfsgrootte. Op de kleinste bedrijven (10 tot 70 SBE[15]) was het opvolgingspercentage maar 14 procent, terwijl dit op de grootste bedrijven (250 SBE en groter) 80 procent was. Bij de vergelijking van het opvolgingspercentage van 1984 en 1988 is het opvolgingspercentage vooral toegenomen op de bedrijven met een gemiddelde bedrijfsgrootte, terwijl het opvolgingspercentage op de kleine en grote bedrijven nauwelijks gestegen is.
Het opvolgingspercentage op de grote bedrijven was al heel hoog, waardoor dit waarschijnlijk zeer moeilijk nog verder kan stijgen.

Tabel 2.4 De invloed van de bedrijfsgrootte op het opvolgingspercentage in Noord-Brabant.

jaar	bedrijfsomvang (uitgedrukt in sbe)					
	10-70	70-110	110-150	150-190	190-250	250 e.m.
	opvolgingspercentage					
1984	13	24	37	51	68	79
1988	14	27	46	62	75	80

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.

Bedrijfstype en opvolgingsdruk
Uit tabel 2.5 blijkt dat de opvolgingsdruk het hoogste is in de veehouderijsector. Onder de veehouderij valt hier zowel de rundveehouderij als de intensieve veehouderij.
In de veehouderijsector was het opvolgingspercentage in 1988 54 procent. In de akkerbouw was het opvolgingspercentage in 1988 34 procent, in de tuinbouw 41 procent en op de gemengde bedrijven was dit 38 procent.

In Noord-Brabant is op de akkerbouwbedrijven de opvolgingsdruk het laagst. In deze sector is de opvolgingsdruk zelfs lager dan in 1984, terwijl dit in de andere sectoren vrij sterk is toegenomen.
De veehouderij heeft in Noord-Brabant een hoger opvolgingspercentage dan in heel Nederland (54 % t.o.v. 49%). De opvolgingsdruk in de akkerbouwsector in Noord-Brabant is aanzienlijk lager is in geheel Nederland (34% t.o.v. 42%).
Deze verschillen in opvolgingsdruk zijn in heel Nederland niet zo sterk aanwezig.

Tabel 2.5 Bedrijfsopvolging naar bedrijfstype in Noord-Brabant.

jaar	bedrijfstype			
	veehouderij	akkerbouw	tuinbouw	gemengd
	opvolgingspercentage			
Nederland				
1984	44	40	41	36
1988	49	42	43	41
Noord-Brabant				
1984	47	36	37	30
1988	54	34	41	38

Bron: idem tabel 2.4.

Regio en opvolgingsdruk
Uit tabel 4 van bijlage 4 blijkt dat tussen de verschillende regio's aanzienlijke verschillen in opvolgingsdruk bestaan. Bij de interpretatie van deze gegevens moet wel de landbouwstructuur in het betreffende gebied meegenomen worden. Het opvolgingspercentage zal immers lager zijn in een gebied met veel akkerbouwers en/of wat kleinere bedrijven. Een hogere opvolgingsdruk in een bepaalde regio betekent wel dat er weinig ruimte vrij komt voor de blijvers. Met de ruimte wordt in deze context de mogelijkheden tot schaalvergroting bedoeld door de vrijkomende grond en produktierechten.
De relatie tussen het bedrijfstype en het opvolgingspercentage is niet voor elke regio gelijk zoals blijkt uit tabel 5 van bijlage 4. Het valt op dat het bedrijfstype dat in een regio veel voorkomt ook een hoger opvolgingspercentage heeft in die regio. Zo is het gemiddelde opvolgingspercentage in de Noord-Brabantse akkerbouw 34 procent, terwijl opvolgingspercentage in de akkerbouw van de Noordwesthoek en de Biesbosch 55 procent is en in de Westelijke Kempen maar 6 procent. De regionale specialisatie lijkt zich dus verder door te zetten.
De leeftijdsverdeling van de opvolg(st)ers verschilt ook per regio. Het gedeelte van de opvolg(st)ers dat 25 jaar en ouder is varieert van 45 procent in de Meijerij tot 66 procent in het Land van Bergen op Zoom. Zie tabel 6, bijlage 4.

2.3 Factoren in het opvolgingsproces

Een van de doelen van het onderzoek is te inventariseren welke problemen en knelpunten zich voordoen bij bedrijfsopvolging en in welke mate deze zich voordoen.
De gesprekken met sleutelinformanten leverden inderdaad een aantal problemen en knelpunten op. Deze zijn echter niet allen van een en dezelfde aard.

Een aantal knelpunten zijn duidelijk te benoemen. Zij doen zich m.n voor tijdens het regelen van de zakelijke kant van de overname. Deze knelpunten geven ergernis en kunnen vertragend werken. Zij zijn echter niet van doorslaggevende aard ten aanzien van het verloop van het opvolgingsproces.
De informanten geven aan zich meer zorgen te maken over zaken die niet direct als knelpunt benoemd worden maar die wel van invloed zijn op een goed verloop van het opvolgingsproces.
De informanten duiden in de gesprekken verschillende omstandigheden aan die het verloop van het opvolgingsproces meebepalen.
Samengevat menen wij vijf factoren te kunnen onderscheiden die het verloop van het opvolgingsproces beïnvloeden.
Achtereenvolgens zijn dit: de persoon van de opvolg(st)er, zijn of haar sociale omgeving, het bedrijf en de sector en tot slot het beleid.
In deze paragraaf zullen deze factoren nader toegelicht worden.

Persoon

Een factor die het bedrijfsopvolgingsproces beïnvloedt is de persoon van de opvolg(st)er. Het feit dat de bank bij een kredietaanvraag als eerste naar de persoon van de ondernemer kijkt geeft al aan dat dit een belangrijke factor is. Agrarische jongeren zijn geen homogene groep maar bestaan uit individuen met verschillende achtergronden. Toch zijn in dit ondezoek verschillende faktoren naar voren gekomen die het opvolgingsproces van agrarische jongeren beïnvloeden. Belangrijke aandachtspunten om de bedrijfsopvolging goed te laten verlopen zijn het ondernemerschap en het karakter van de opvolg(st)er. Dit ondernemerschap wordt in deze paragraaf als eerste besproken. Het karakter van de persoon komt vervolgens aan bod in deze paragraaf.

ondernemerschap
Een noodzakelijke factor om het bedrijfsopvolgingsproces goed te laten verlopen is een goed ondernemerschap van de opvolger. Dit ondernemerschap bestaat enerzijds uit het vakmanschap. Dit vakmanschap is afhankelijk van de kennis en ervaring die een opvolger opgedaan heeft tijdens de opleiding en het werk. Anderzijds wordt het ondernemerschap bepaald door de visie die de opvolg(st)er heeft. Een goede visie van een opvolg(st)er betekent dat hij/zij een beter inzicht in ontwikkelingen heeft en tevens beter kan inspelen op deze ontwikkelingen.

Vaktechnische kennis
De vaktechnische kennis moet goed zijn om een bedrijf te kunnen runnen. Deze vaktechnische kennis is volgens enkele sleutelinformanten wel aanwezig bij de opvolg(st)ers.[16]
De basis van deze vaktechnische kennis wordt meestal opgedaan tijdens de dagopleiding die veel opvolg(st)ers gevolgd hebben. Een opvolg(st)er die een landbouwkundige opleiding heeft genoten heeft veel kennis en ervaring opgedaan tijdens deze studie met de

bijbehorende stages. Het is verder ook belangrijk om zich regelmatig bij te scholen om het vakmanschap op peil te houden en te verbeteren. Voor deze bijscholing zou volgens een stafmedewerker van de SEV meer aandacht moeten zijn. Hij zegt verder: *Een ondernemer moet er naar streven "bij de tijd" te zijn.* Het is voor deze bijscholing belangrijk dat cursussen aangeboden worden op verschillende niveau's. De Kerngroep Agrarische Jjongeren gaf aan dat zowel laagdrempelige cursussen als cursussen op een hoog niveau aangeboden moeten worden.
Het op peil houden van de vaktechnische kennis gebeurt natuurlijk ook door het bijhouden van de vakbladen en op de activiteiten van bijvoorbeeld een studieclub.

Visie
Een noodzakelijke factor om het opvolgingsproces goed te doorlopen is dat de opvolger visie heeft. Dit betekent enerzijds dat de opvolg(st)er een goed inzicht heeft in de ontwikkelingen in de sector, maatschappij en inzicht in het perspectief dat het bedrijf heeft. Anderzijds betekent een visie ook dat een opvolg(st)er goed kan inspelen op deze ontwikkelingen.
Deze visie van een persoon wordt gevormd op basis van zijn of haar ervaring en kennis. Functionarissen van de Rabobank geven aan dat er een positieve relatie is tussen het opleidingsniveau en de visie van een persoon. Een goede opleiding is niet alleen belangrijk voor het vakmanschap maar ook voor de visie die een opvolg(st)er ontwikkelt.

* visie over de ontwikkelingen in de sector en maatschappij.
Het is belangrijk dat een opvolg(st)er een goed inzicht heeft in de ontwikkelingen in een sector en de maatschappij. De opvolg(st)er moet zich niet blindstaren op het huidige beleid maar ze moeten zich een reëel beeld vormen van de mogelijkheden binnen het huidige en het toekomstige beleid. De landbouw wordt nu met allerlei ingewikkelde maatregelen geconfronteerd. De pers is "wild" op alle maatregelen die aangekondigd worden. Het wordt zodoende voor de opvolg(st)er moeilijk om het onderscheid tussen aangekondigde en feitelijke maatregelen te zien. Een opmerking die dan veel wordt gehoord is: *Er komt geen einde aan !*. Voor een opvolg(st)er is het echter belangrijk dat ze kennis hebben van het huidige beleid en dat ze kunnen inschatten welke maatregelen in toekomst op hun af zullen komen. Dit inzicht zal leiden tot betere keuzes die de opvolg(st)er moet maken. Tevens leidt dit inzicht tot een betere acceptatie van het beleid. Nu wordt het beleid veelal als bedreigend gezien door agrariërs.

Naast dit beleid zijn ook maatschappelijke ontwikkelingen van belang. Een gedeelte van de maatschappelijke wensen wordt in beleid vertaald. Met een groot gedeelte van deze maatschappelijke wensen gebeurt dit echter niet. De wensen van de consumenten worden bijvoorbeeld maar in beperkte mate wettelijk geregeld. Toch zijn deze wensen van groot belang voor de landbouw. Een tendens naar milieu- en diervriendelijke produktiewijzen die door veel consumenten geprefereerd worden moet tijdig opgepakt worden. Ecologische landbouw en de integrale ketenbewaking zijn hiervan een voorbeeld.
De veranderende man-vrouw-verhoudingen is een andere maatschappelijke ontwikkeling die waarneembaar is. De traditionele rolverdeling tussen man en vrouw komt steeds meer ter discussie te staan. Dit heeft ook zijn weerslag op de landbouw. De sterke stijging van het aantal vrouwelijke opvolgers getuigt hier van. Deze veranderende man-vrouw-verhoudingen hebben ook hun invloed op de positie van de beide partners. Deze positie van de partners wordt in de volgende paragraaf, waarin de factoren met betrekking tot de sociale omgeving behandelt worden, verder uitgewerkt.

Veel agrarische jongeren zijn nu nog te weinig maatschappijgericht. Dit komt vooral door de sociale omgangsvormen in de landbouw zoals onder meer de stafmedewerker van de SEV aangeeft. Agrarische jongeren gaan met elkaar naar school en de vrienden zijn meestal ook agrarische jongeren. Een opmerking van een stafmedewerker van de SEV hierover is:"*Boerenzoons leven in een beperkt wereldje, ze kijken weinig naar buiten*".
Een andere oorzaak van de te geringe maatschappijgerichtheid is de opleiding die de jongeren vaak gevolgd hebben. Een hoger opleidingsniveau heeft een positieve uitwerking op de maatschappijgerichtheid van de opvolg(st)er. Het is belangrijk dat de sociale vaardigheden van de jonge boer of tuinder meer aandacht krijgen tijdens de opleiding en binnen de andere organisaties.
Een andere oorzaak van de te lage maatschappijgerichtheid is de beschikbare tijd van veel opvolg(st)ers om aan het maatschappelijke leven deel te nemen. Enkele opvolg(st)ers gaven aan dat ze geen of veel te weinig vrije tijd hebben. Ze vinden dit wel belangrijk, maar kunnen geen tijd vrij maken. Dit probleem speelt vooral bij de opvolg(st)ers in de overnamefase. De arbeid van de ouders valt in deze fase meestal weg en wordt dan volledig door de opvolg(st)er en/of de partner overgenomen.

* visie over het bedrijf
Voor de visie op het eigen bedrijf is het belangrijk dat het perspectief van het bedrijf goed ingeschat wordt. Verschillende sleutelinformanten geven aan dat dit al in een vroeg stadium moet gebeuren om tijdig de juiste beslissingen te kunnen nemen. Nu gebeurt dit meestal te laat. Inschatten van het perspectief van het bedrijf kan door een bedrijfsplan op te stellen. Hieraan vooraf gaat de opstelling van een bedrijfsanalyse. Deze bedrijfsanalyse beschrijft de huidige situatie van het bedrijf. Het bedrijfsplan geeft de toekomstige situatie weer van het eventueel aangepaste bedrijf.
Het is opvallend dat de opvolg(st)ers veelal pas een bedrijfsplan opstellen als het bedrijf werkelijk overgenomen wordt. Ook hier geldt dat de opleiding van groot belang is voor de ontwikkeling van de visie. Medewerkers van een Rabobank zeggen hierover:"*In de vollegrondstuinbouw vormt de, te lage, opleiding een bijkomend probleem. Veel ondernemers hebben alleen lager tuinbouwonderwijs gevolgd. Hier geldt dat men wel goed op de hoogte is van vaktechnische zaken, maar het schort aan inzicht in het financieel/economische gebeuren. Dit is een negatief punt, dat men daar zo slecht van op de hoogte is. Zoals men dat uitdrukt: Er wordt alleen gewerkt. Ook als het om de bedrijfsopvolging gaat: men gaat voornamelijk af op de prijzen en heeft niet zoveel visie ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen*".
In dit citaat wordt vooral de nadruk op de vollegrondstuinbouw gelegd. Waarschijnlijk zal deze relatie tussen de opleiding en de visie van de opvolg(st)er ook in andere sectoren gelden. Een aanzienlijke groep opvolg(st)ers heeft de LAS (22 procent) als hoogste dagopleiding genoten.

Een goede visie betekent dat de opvolg(st)er de adviezen en normen van derden goed op hun waarde kan inschatten. Verschillende kaderleden van het BAJK gaven aan dat de opvolg(st)ers zelf de beslissingen moeten nemen. De organisaties geven alleen adviezen en de opvolg(st)er moet deze adviezen naar hun waarde beoordelen.
In de landbouw heersen ook vele normen over de volwaardigheid van een bedrijf en over de bedrijfsvoering. Deze normen belemmeren soms een keuze die tegen deze normen ingaat. Een opvolg(st)er moet deze normen echter niet als vanzelfsprekend overnemen, maar zijn eigen weg uitstippelen. De Kerngroep Agrarische Jongeren geeft aan dat het belangrijk is dat agrarische jongeren een goede visie hebben en ontwikkelen om sterker te staan tegenover anderen, zoals bijvoorbeeld de bank, SEV en ook de vrienden.

Inspelen op ontwikkelingen
Het inspelen op de ontwikkelingen is een ander aspect van de visie naast het inzicht in deze ontwikkelingen. Een goed inzicht is natuurlijk een vereiste om op ontwikkelingen in te kunnen spelen. Naast dit inzicht speelt ook de flexibiliteit van de opvolg(st)er een grote rol. Deze flexibiliteit geldt dan zowel ten aanzien van de bedrijfsvoering als ten aanzien van zijn of haar relaties met bijvoorbeeld de ouders en de partner.

Sleutelinformanten gaven aan dat veel opvolg(st)ers niet voldoende flexibel zijn. Ze spelen niet voldoende in op het overheidsbeleid en andere maatschappelijke ontwikkelingen. De jongeren zijn veelal gebonden aan de sector en schakelen niet graag over naar een andere tak. Jongeren spelen ook onvoldoende in op de mogelijkheden en onmogelijkheden van het bedrijf. Een hoofdbestuurslid van de NCB formuleert dit als volgt:"*Een probleem van veel jongeren is dat ze niet flexibel zijn. Ze zijn te gehecht aan de huidige plaats en huidige manier van werken. Agrariërs zouden zelf meer experimenterend bezig moeten zijn, b.v. door mechanische onkruidbestrijding toe te passen op enkele hectare mais*". Uit dit citaat komt ook naar voren dat de opvolgers zeer gehecht zijn aan de huidige vestigingsplaats. Dit is een opmerking die meerdere sleutelinformanten gemaakt hebben. De vertegenwoordiger van SEV zei bijvoorbeeld dat de Brabander "honkvast" is en zeer sterk gehecht aan de geboortestreek en familie.
Deze inflexibiliteit van veel opvolg(st)ers leidt ook tot een slechte benutting van de aanwezige kennis. Veel bedrijven worden onvoldoende aangepast om de kennis uit te buiten. Een hoofdbestuurslid van de NCB zegt hierover: "*Zuid Nederland heeft een goede infrastructuur. Jonge boeren zijn leergierig, maar de bestaande infrastuctuur wordt niet genoeg uitgebuit.*"

Flexibiliteit in relaties
Het is noodzakelijk dat opvolg(st)ers flexibel zijn in hun relaties met o.a. ouders en partner.
De ideeën van de opvolg(st)er verschillen veelal van de ideeën van zijn ouders. Een goede relatie met zijn ouders is echter van groot belang voor het opvolgingsproces. De bedrijfsvoering zal in gezamenlijk overleg plaats vinden. De opvolg(st)er zal in deze relatie voldoende flexibel moeten zijn om een goede samenwerking te handhaven en/of te bevorderen.
Flexibiliteit ten opzichte van de partner is evenzeer belangrijk. De partner zal zijn/haar eigen voorkeuren hebben over haar rol. Dit zal veelal niet de rol zijn die de schoonouders hebben vervuld. De voorzitster van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk zei dat de positie van de ouders en de partner meer aandacht zouden moeten krijgen. Bespreekbaar maken van hun positie is heel belangrijk om het traditionele rolpatroon te veranderen.
De rol van de ouders en de partner zal in de volgende paragraaf over de 'sociale omgeving' verder uitgewerkt worden.

karakter van de persoon
Het karakter van de persoon heeft invloed op het "ondernemer zijn". Bepaalde eigenschappen die iemand heeft kunnen zorgen voor het welslagen of mislukken van de zaken die ondernomen worden. Als voorbeelden van dergelijke eigenschappen wordt in deze paragraaf nader ingegaan op het doorzettingsvermogen, het verantwoord nemen van risico en het informatiezoekgedrag van een persoon. Deze eigenschappen zijn het meest in het oog springend en zullen waarschijnlijk de grootste invloed uitoefenen op het slagen van het opvolgingsproces.

Doorzettingsvermogen
Een factor in het opvolgingsproces met betrekking tot de persoon van de opvolg(st)er is het doorzettingsvermogen van de opvolg(st)er. Enkele sleutelinformanten geven aan dat een opvolger met een groot doorzettingsvermogen veel kan bereiken. Als voorbeeld noemen zij bedrijfsovername in de tuinbouwsector. De tuinbouwsector is arbeidsintensief en niet gebonden aan produktiequota die uitbreiding van de produktie belemmeren. De opbrengsten (financieel) kunnen echter sterk wisselend zijn. Met ondernemer zijn alleen komt een jonge tuinder er niet. Zijn inzet en doorzettingsvermogen zijn bepalend om het bedrijf te laten voortbestaan.
In andere sectoren is dit doorzettingsvermogen ook belangrijk. Vooral tijdens veranderingsprocessen. Tijdens deze veranderingsprocessen moet men regelmatig tegen normen en adviezen van mensen uit de omgeving ingaan. Tevens moet men tegenslagen kunnen verwerken.

Verantwoord risico nemen
Een ondernemer heeft nooit volledige zekerheid. Dit is inherent aan het ondernemerschap. De mate waarin men risico durft te nemen verschilt echter aanzienlijk tussen de verschillende personen. Deze risicogeneigdheid heeft zijn terugslag op het bedrijf en vooral de mate waarin investeringen en veranderingen doorgevoerd worden. Dit risico betreft dan zowel het financiële risico als het sociale risico van een verandering.
Het risico moet wel verantwoord blijven. Een norm voor een verantwoord risico is niet te geven. Dit risico is ook afhankelijk van de sector. Sommige sectoren kennen zeer stabiele resultaten. Resultaten in andere sectoren, zoals bijvoorbeeld de tuinbouw, wisselen zeer sterk.

Informatiezoekgedrag
Het informatiezoekgedrag van de opvolgers is zeer wisselend. We kunnen wel enkele kenmerken over het informatiezoekgedrag geven die voor veel agrarische jongeren gelden.
Een groot gedeelte van de informatie die de agrarische jongeren vergaren is mondeling verkregen. Zie de opmerkingen in paragraaf 2.1. Opvolg(st)ers geven aan dat ze wel graag een schriftelijke samenvatting van de informatie uit een activiteit zouden willen ontvangen om deze informatie later terug te kunnen lezen.
De mondelingen informatie wordt zowel door formele als door informele contacten verkregen. De informatie via de formele kanalen gaat via informatieavonden van bijvoorbeeld een AJK of via persoonlijke gesprekken met de SEV, boekhouder, de bank of andere instelling. De informele informatie komt vooral van de contacten met vrienden, ouders, partner, en kennissen met veel kennis op dit gebied. Een opvolgster gaf bijvoorbeeld aan dat ze veel informatie had van een zus die bij de SEV werkt.
Een vertrouwensrelatie is heel belangrijk voor de jongeren om de informatie te vragen en te gebruiken. Een kringbestuurslid van het BAJK zegt hierover: *Het gaat om de vertrouwensrelatie!*. Dit ontbreekt nog wel eens in de relatie met de verschillende organisaties.
Een ander kenmerk van het informatiezoekgedrag van veel agrarische jongeren is dat ze te afwachtend zijn met het zoeken van de informatie en het regelen van de zaken. Een 'oudere' opvolger zegt bijvoorbeeld dat hij een hekel heeft aan papierwerk. Om deze reden gaat hij nog niet bekijken op welk moment en op welke wijze de overname het beste kan geschieden. Dit passieve zoekgedrag van veel opvolgers maakt dat het heel belangrijk is dat ze op verschillende manieren 'wakker geschud worden' zoals een opvolgster dit formuleert. Dit kan gebeuren op informatieavonden van bijvoorbeeld een

AJK, door korte schriftelijke informatie of door een bezoek van bijvoorbeeld de boekhouder of een medewerker van de bank.

Sociale Omgeving

De omgeving waarin de potentiële opvolg(st)er opgroeit en leeft heeft veel invloed op zijn beslissingen. De opvolg(st)er heeft in deze omgeving zijn of haar normen en waardenpatronen gevormd, welke van grote betekenis zijn bij zijn of haar huidige mening over de bedrijfsopvolging.
In deze paragraaf wordt de rol van de sociale omgeving beschreven bij de vorming van de opvolg(st)er ten opzichte van de bedrijfsopvolging. Daarbij is aandacht voor de positie van: ouders, broers en zussen, partner, vrienden en vertegenwoordigers van organisaties. Een gedetailleerde beschrijving van de taken van de verschillende organisaties bij het opvolgingsproces wordt in hoofdstuk 3 gegeven. Deze volgorde is gekozen op basis van de 'afstand' tot de opvolg(st)er.

Ouders
De ouders van de opvolg(st)er vinden het mooi dat het bedrijf overgenomen wordt en hierdoor in de familie blijft. De ouders moeten wel open en eerlijk zijn over de haalbaarheid van de overname. Dit is niet altijd even eenvoudig voor de ouders. Ze moeten de opvolg(st)er ook stimuleren om een brede opleiding te volgen. Tevens zouden ze moeten ze stimuleren dat binnen het gezin gepraat wordt over de overname en alle consequencies van de bedrijfsovername.

Opvolgers die een klein bedrijf over willen nemen, worden meestal wel gewaarschuwd door de ouders over de haalbaarheid en het toekomstperspectief van het bedrijf. Een opvolger die een klein bedrijf over wil nemen formuleert dit als volgt:"*Mijn ouders reageerden in eerste instantie terughoudend. Mestwet en melkquota, zou je dat wel doen? Maar ze worden ouder en denken nu 'je moet maar zien'.*"

Sommige vrouwelijke opvolgers hebben ook meer behoudende reacties van de ouders gekregen. Soms wordt, omdat de opvolger een meisje is, door de ouders te lang gewacht met aanpassen van het bedrijf. Een vader van een opvolgster zegt:"*Ik kan nu wel uitbreiden en dan gaat ze misschien een andere kant uit. Dan zit ik er mee. Dan heb ik veel werk.*"
Andere ouders staan wel positiever tegenover de overname door hun dochter omdat het bedrijf voortgezet wordt. Een opvolgster zegt hierover:"*Mijn ouders vinden het wel mooi dat ze nu een opvolger hebben, terwijl die kans met 2 dochters toch vrij klein was. Dit is gewoon realiteit.*"

De samenwerking tussen de opvolg(st)er en de ouders gaat meestal goed. De opvolger en de ouders verschillen in veel gevallen wel van mening over de juiste bedrijfsvoering. Dit meningsverschil is wel bespreekbaar en leidt niet tot een slechte samenwerking bij de geïnterviewde opvolg(st)ers. De beslissingsbevoegdheid verschuift wel gedurende de samenwerking steeds meer in de richting van de opvolg(st)er. Het is belangrijk dat de ouders bereid zijn om het bedrijf uit handen te geven en niet alles zelf in handen blijven houden.

De opvolg(st)er moet na de overname het bedrijf zelfstandig kunnen runnen. Dit moet tijdens de samenwerking al geleerd worden. Dit zal de kwaliteit van het ondernemerschap vergroten.

Broers en zussen
Broers en zussen van de opvolg(st)ers gunnen de opvolg(st)er de overname van het bedrijf meestal wel. Problemen met de broers en zussen worden door de geïnterviewde opvolg(st)ers niet verwacht. Dit in tegenstelling tot de sleutelinformanten, die aangeven dat met de overname wel problemen met de familie kunnen ontstaan. Vooral de aangetrouwde familieleden hebben een lossere band met het bedrijf en hebben meer moeite met het verschil tussen de verkoopwaarde en de overnamewaarde. Zie paragraaf 2.1. Het is heel belangrijk dat de overname goed doorgesproken wordt met de hele familie. Dit moet al in een vroeg stadium beginnen, zodat iedereen op de hoogte is van de positie van de opvolger.

De organisaties hebben weinig oog voor de positie van de broers en zussen van de opvolg(st)er. De gezinsleden worden er maar zijdelings of helemaal niet bij betrokken. De nadruk ligt op de opvolg(st)er zelf. Dit zal effect hebben op de kennis en mening die de broers en zussen van de opvolger hebben over de bedrijfsovername. Indien de familie meer en eerder bij de besprekingen betrokken zou worden, zullen in een later stadium ook minder problemen ontstaan.

Partner
Een grote invloed op het opvolgingsproces heeft de partner van de opvolg(st)er. Mannelijke partners zijn in dit onderzoek niet geïnterviewd. De resultaten in deze paragraaf zijn beperkt tot de vrouwelijke partner.
De bedrijfsopvolging heeft grote gevolgen voor de partner van de opvolger. Het is zeer belangrijk dat de partner achter de bedrijfsovername staat en meepraat over de vele beslissingen die genomen moeten worden.
De positie die de partner inneemt is verschillend. Ze werken volledig buitenshuis en niet mee op het bedrijf of ze werken volledig mee op het bedrijf. De regeling voor de positie van de partner is nog te zeer afhankelijk van de financiële positie van het bedrijf en te weinig van de feitelijke positie van de partner. Ook de taakverdeling in het huishouden is bijna altijd traditioneel geregeld. Het is nog steeds moeilijk bespreekbaar om van de traditionele rolverdeling af te wijken. Een beroepskracht van het BAJK merkt hierover op: "*Voor vrouwen die een agrarische achtergrond hebben geldt dat zij het verwachtingspatroon t.a.v. de partner wel kennen. Vrouwen die van buiten de landbouw komen staan kritischer tegenover deze verwachtingen t.a.v. hun rol op het boerenbedrijf.*"
De voorzitster van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk is van mening dat deze rolverdeling beter bespreekbaar moet zijn. Ze merkt hierover op: *"De financiële positie van de partner en de taakverdeling binnen het gezin moeten meer bespreekbaar gemaakt worden."*
Een jonge vrouwelijke opvolger merkt op dat als ze het bedrijf echt wil overnemen, dat haar partner dan ook op het bedrijf moet meewerken. Als dit niet het geval is dan zal het volgens haar en haar vader niet lukken om het bedrijf verder voort te zetten[17]. Mannelijke opvolgers vinden het veelal niet noodzakelijk dat de partner op het bedrijf meewerkt om het bedrijf over te kunnen nemen.

Een probleem voor de vrouwelijke partner is verder dat ze niet over de bedrijfsovername en alle bijkomende zaken durft te praten, omdat het haar ouderlijk bedrijf niet is. Een

vrouwelijke partner (tevens kaderlid) zei: *"Het praten over de bedrijfsovername vond ik best moeilijk. Ik kon mezelf niet te veel met de overname bemoeien omdat het mijn bedrijf niet was, maar als je er niet over praat zeggen ze dat je te weinig interesse hebt."*
De partner heeft veelal een kennisachterstand over de verschillende aspecten van de bedrijfsopvolging. Dit komt enerzijds doordat de partner meestal pas veel later dan de opvolg(st)er zelf met de bedrijfsopvolging geconfronteerd wordt. Anderzijds staat zij als meewerkende partner vaak verder van het bedrijf af dan de opvolg(st)er zelf. Deze kennisachterstand maakt het voor de partner extra moeilijk om onderwerpen over de opvolging te bepraten met de opvolg(st)er en/of schoonouders.
Hier komt nog bij dat de schoonmoeder ook in een moeilijke positie zit, omdat zij steeds minder op het bedrijf werkt en minder bij de beslissingen betrokken wordt. De opvolg(st)er neemt deze taken gedurende de samenwerkingsperiode langzaam van haar over. Later verhuist de schoonmoeder en komt de partner van de opvolg(st)er op het bedrijf te wonen. De schoonouders hebben dan meestal bepaalde verwachtingen ten aanzien van de partner. Deze verwachtingen zijn veelal anders dan de ideeën die de partner zelf heeft over haar taken. Hierdoor komt de relatie tussen de schoonouders en de partner extra onder druk te staan.
Een kenmerkende uitspraak van een lid van een vrouwenwerkgroep over de relatie tussen de partner en de schoonouders is: *We hadden een gezamenlijke activiteit van het AJV en de KVO. De bedoeling was: jongeren laten praten met ouderen over problemen. Maar de jongeren hadden andere ideeën en deze ideeën worden niet door de ouderen gewaardeerd. Bijv. over veranderen van het rollenpatroon: volgens de ouderen kan dat niet veranderen. Jongeren denken dan 'mens, wat zeur je', natuurlijk kan het veranderen*". Dit geeft aan dat de komende en de gaande boerin verschillende ideeën hebben over de positie van de partner. Dit kan soms wel tot spanningen leiden. Verschillende sleutelinformanten gaven aan dat zowel de positie van de partner als de positie van de schoonmoeder meer aandacht moet krijgen.

Door de kennisachterstand van veel partners van de bedrijfsopvolg(st)ers hebben ze een zwakkere positie bij de besprekingen met vertegenwoordigers van de verschillende organisaties. De boekhouder houdt bijvoorbeeld veelal in eerste instantie rekening met de belangen van het bedrijf. De belangen van de partner komen als laatste aan bod.

Vrienden
De vrienden van de meeste opvolg(st)ers komen meestal ook uit de landbouwsector en zien en bedrijfsovername veelal als de gewenste situatie. Dit heeft ook gevolgen voor de visie die de opvolg(st)ers ten opzichte van de bedrijfsopvolging hebben.
Opvolg(st)ers die een nieuw bedrijf opgebouwd hebben, zeggen wel wat negatieve reacties bij enkele vrienden te zien. De reden van deze negatieve reacties is vooral jaloezie. Een opvolgster gaf aan dat deze negatieve reacties ook werden veroorzaakt doordat zij overgestapt was naar een andere sector. De vrienden zagen deze overstap als een blijk van wantrouwen tegen de vorige sector. Deze negatieve reacties worden dan niet rechtstreeks geuit, maar achter hun rug om.

Organisaties
De geïnterviewde agrarische jongeren kiezen vooral voor het ontwikkelen van het bedrijf naar een koploperbedrijf. De oorzaak hiervan moet mede gezocht worden in hun sociale omgeving en vooral ook bij de rol van de organisaties. Deze organisaties en hun vertegenwoordigers zijn meestal van mening dat het koploperbedrijf het ideale streven is voor de bedrijven. De NCB heeft bijvoorbeeld dit streven naar koploperbedrijven opgenomen in

de beleidsvisie van september 1991. Enkele uitspraken van opvolgers typeren de wijze waarop veel opvolg(st)ers dergelijke normen oppakken: *"Het bedrijf is nu eigenlijk groot genoeg, maar ze zeggen 'stilstaan is achteruitgaan'"*;
"Om te overleven zul je toch naar de 400000 kg melk toe moeten. Dit zeggen ze van de voorlichting en zo ook."
Deze normen worden door de meeste organisaties wel gedragen, maar niet altijd uitgesproken. Er wordt dan aangegeven dat veel factoren van invloed zijn op de levensvatbaarheid van het bedrijf, maar men komt dan toch terug op de omvang van het bedrijf. Potentiële opvolg(st)ers worden al tijdens de dagopleiding met deze normen geconfronteerd. Het zou veel beter zijn als de toekomstmogelijkheden van de bedrijven met een bredere visie bekeken zou worden. Voor sommige opvolg(st)ers zal de overstap naar andere sectoren, deeltijdbaan, ecologische landbouw of een andere bedrijfsvoering/strategie dan veel gemakkelijker zijn. Nu wordt vanuit de omgeving een vrij grote druk uitgeoefend om dit niet te doen. Dit wordt niet als volwaardig gezien. Een kaderlid van het BAJK merkte op: "*Verschillende organisaties en personen hebben hun eigen visie op de landbouw. De leden gaan wel hun eigen weg, maar worden toch beïnvloed door deze visies. Vooral de nieuwe beleidsvisie van de NCB leidt er toe dat sommige opvolgers afgeschrikt worden, omdat hun bedrijf niet overeenkomt met het bedrijf dat in de toekomstvisie van de NCB geschetst wordt.*"

Bedrijf

De bedrijven in de landbouw zijn allemaal gezinsbedrijven, maar verschillen onderling zeer sterk. De verschillen worden o.a. bepaald door de sector, omvang, bedrijfsvoering en financiering. De sector van het bedrijf wordt in de volgende paragraaf beschreven. In deze paragraaf komen de rentabiliteit, financiering en de ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf aan de orde. Een belangrijke randvoorwaarde van het bedrijf in het kader van de bedrijfsopvolging is de levensvatbaarheid. Deze levensvatbaarheid is afhankelijk van vele factoren. Inzicht in deze levensvatbaarheid kan met behulp van een bedrijfsplan verkregen worden.
Dit bedrijfsplan zal als eerste besproken worden. Vervolgens komen de rentabiliteit, financiering, omvang en ontwikkelingsmogelijkheden aan bod.

Bedrijfsplan
De levensvatbaarheid kan worden bepaald door een bedrijfsanalyse en vervolgens een bedrijfsplan op te stellen. In de analyse wordt de huidige situatie doorgelicht op financieel en economisch gebied. Vervolgens kan men een bedrijfsplan opstellen om de situatie aan te passen aan de toekomstige situatie en hiervoor de rentabiliteit en levensvatbaarheid bepalen. Het is opvallend dat de opvolgers pas een bedrijfsplan opstellen als ze het bedrijf werkelijk willen gaan overnemen. Sleutelinformanten geven aan dat het beter zou zijn als potentiële opvolg(st)ers veel eerder zouden bekijken of het bedrijf werkelijk toekomst heeft. De opvolg(st)er kan dan ook bekijken of het bedrijf niet beter op een andere wijze voortgezet kan worden.
Kaderleden van het BAJK onderkennen dit ook. Een kaderlid zei:"*Jongeren moeten eerder inschatten wat de toekomstmogelijkheden van het eigen bedrijf zijn.*" Een goed inzicht in de mogelijkheden van het bedrijf zou veel problemen kunnen voorkomen. De opvolg(st)er kunnen dan vroegtijdig inspelen op de problemen en de perspectieven van het bedrijf.

Rentabiliteit

Een goede rentabiliteit is belangrijk voor de levensvatbaarheid van een bedrijf. Sleutelinformanten geven aan dat een goede rentabiliteit veel en misschien wel alle problemen oplossen. Deze rentabiliteit is in de landbouw echter laag. Dit is het gevolg van de huidige landbouwstruktuur met de gezinsbedrijven. De problematiek wordt goed weergegeven in het volgende citaat: "*In veel sectoren krijgen de ondernemers een onvoldoende beloning voor de ingezette arbeid en het eigen vermogen. Omdat opvolgers slechts beschikken over een beperkt eigen vermogen, is het voor hen extra moeilijk om in de concurrentie staande te kunnen blijven. Onder concurrentie moet worden verstaan, het kunnen doen van investeringen ter zake van uitbreiding maar ook vervanging en innovatie. Dit is het kernprobleem dat samenhangt met de structuur van de gezinsbedrijven (genoegen nemen met geringe vergoeding voor eigen ingezette arbeid, en de onttrekking van eigen vermogen uit de bedrijven bij de generatiewisseling).*"
Door de te lage rentabiliteit van het totale vermogen is het overnamebedrag meestal veel lager dan de waarde bij vrije verkoop. Om het bedrijf in de familie te houden is het noodzakelijk dat dit overnamebedrag lager is dan de waarde bij vrije verkoop. Dit is wel een bron van problemen. De opvolg(st)ers maken veelal lange werkweken om met de lage uurvergoeding het inkomen toch op een redelijk peil te houden.

Financiering

Een andere factor aangaande het bedrijf heeft te maken met de financiering van het bedrijf. De totale vermogensbehoefte van een landbouwbedrijf neemt toe. Dit komt enerzijds door de schaalvergroting en kapitaalsintensieve produktiewijze en anderzijds door de prijsstijgingen van vooral de grond en de produktierechten. Het is voor veel opvolg(st)ers ook moeilijk om buiten het bedrijf veel geld te verdienen, doordat ze niet de opleiding hebben om elders een hoog salaris te verdienen. Een bredere opleiding zou de opvolg(st)ers hier meer kansen voor geven. Uitstel van de overname is een mogelijkheid om meer vermogen op te bouwen. Dit is een tendens die nu zeker waarneembaar is zoals in paragraaf 2.2 geconstateerd is. De opvolger is meestal aangewezen op een bank voor aanvullende financiering van het bedrijf. Hij zal dan aan de eisen van deze bank moeten voldoen om de financiering rond te krijgen.

Omvang

Een knelpunt van veel bedrijven dat vaak genoemd wordt door zowel de sleutelinformanten als de opvolg(st)ers is de omvang van het bedrijf.
Veel sleutelinformanten en opvolg(st)ers vinden dat veel kleine en gemiddelde bedrijven vergroot zullen moeten worden om die bedrijven levensvatbaar te maken. Kaderleden merken hierover op: "*Grootste knelpunt bij de bedrijfsovername zijn de financiën en de omvang van het bedrijf. In kring Breda zijn enkele jongeren die na enkele jaren thuis gewerkt te hebben toch van de bedrijfsovername af moeten zien, omdat het bedrijf te klein is en het financiële plaatje onhaalbaar is*";
"*Veel bedrijven hebben pas toekomst als ze kunnen groeien. Hiervoor zijn investeringen noodzakelijk.*"
De benodigde omvang van het bedrijf kunnen de meesten niet aangeven. Deze normen blijven veelal onuitgesproken, maar zijn wel aanwezig.
Tevens vinden de meesten specialisatie noodzakelijk. Deze transformatie naar het koploperbedrijf is voor iedereen het streven. Sommige sleutelinformanten verwachten dat de kleinere bedrijven de investeringen die voor milieuverbetering nodig zullen zijn, niet op zullen kunnen brengen.

Nieuwe richtingen van het bedrijf
Een mogelijkheid om een bedrijf een betere levensvatbaarheid te geven is de ontwikkeling van eigen projecten.[18] Eigen projecten zijn bijvoorbeeld ecologische landbouw, zelfkazen van de melk en het opzetten van een nieuwe bedrijfstak. De keuze voor dit alternatief wordt door de geïnterviewde opvolgers echter niet overwogen. Een jongere die voor deze oplossing kiest kan niet terugvallen op ondersteuning bij de organisaties. Bij het opzetten van een tweede tak naast het bestaande bedrijf lukt dit nog wel, maar als het gaat om andere produktiewijzen en het ontwerpen van nieuwe wegen, dan zijn de opvolgers op hun eigen kreativiteit aangewezen.[19]
De opvolg(st)ers kunnen bij het maken van een bedrijfsplan meerdere alternatieven tegen elkaar afwegen. De keuze van de alternatieven die meegenomen worden, moet dan niet beperkt zijn tot bedrijfsvergroting, maar moet zo breed mogelijk zijn. De vergroting van het bedrijf is in veel sectoren ook zeer moeilijk en kostbaar, omdat diverse wetten deze vergroting onmogelijk maken. De keuze voor een ontwikkelingsrichting / bedrijfsstrategie moet bewuster gemaakt worden.
De sectoringenieur akker-en tuinbouw van het Consulentschap Landbouw Noord-Brabant verwoordt dit als volgt: "*In de samenvatting van 'Doorzicht op Inzicht' staan een aantal alternatieven genoemd: specialisatie, schaalvergroting, in- of extensiveren, verplaatsing, bedrijfsbeëindiging, samenwerking en deeltijdlandbouw. De boer moet keuzes maken. Dan kan bedrijfsbeëindiging een reële optie zijn. Zowel ouders als opvolger moeten bewuster omgaan met het maken van keuzes. Dat vereist met name voor de opvolger een grondige voorbereiding.*" Het NAJK heeft voor het seizoen 1992/1993 als jaarthema "bedrijfsstrategieën" gekozen. Dit geeft aan dat het NAJK de bewuste keuze voor de bedrijfsstategie een belangrijk onderwerp vindt.
Mogelijkheden als deeltijdlandbouw of ecologische landbouw moeten als reële perspectieven voor opvolg(st)ers gelden. Nu worden deze mogelijkheden door agrariërs en ook door veel vertegenwoordigers van de verschillende organisaties niet als volwaardig gezien. Dit maakt het voor veel jongeren zeer moeilijk om deze stap toch te maken.

Sector

De problemen en perspectieven verschillen aanzienlijk per sector. Deze paragraaf behandelt de knelpunten en perspectieven van de verschillende sectoren in het kort. Het beleid wordt in deze paragraaf niet uitgebreid besproken. De volgende paragraaf, die het beleid behandelt, zal dieper op dit beleid ingaan. We hebben de volgende sectoren onderscheiden: rundveehouderij, intensieve veehouderij, akkerbouw, tuinbouw.

Rundveehouderij
De rundveehouderij brengt in Noord-Brabant 33 procent van de agrarische produktie voort. Deze produktie wordt op 5600 bedrijven voortgebracht. Het gemiddelde melkquotum per bedrijf is 273000 kg. De gemiddelde veebezetting is 3.3 grootvee eenheden per hectare.[20]

De Noord-Brabantse rundveehouderij is zeer intensief. Het landelijk beleid staat een vergaande grondgebondenheid van de rundveehouderij voor. Dit wordt vooral ingegeven door het algemene milieubeleid en zou betekenen dat de Noord-Brabantse rundveehouderij flink moet extensiveren. Het betekent zelfs dat in grote delen van Noord-Brabant niet voldoende grond aanwezig is om aan deze extensivering te kunnen voldoen. Oplossingen op bedrijfsniveau kunnen hiervoor zijn: 1. Het bedrijf ter plekke voortzetten en de

bedrijfsvoering aan de nieuwe randvoorwaarden aanpassen door de bedrijfsvoering te extensiveren. 2. Het bedrijf verplaatsen naar een gebied met een lage veedichtheid met meer perspectief voor de rundveehouder. 3. Het bedrijf op termijn, al dan niet gedwongen, beëindigen.[21]
De Natuurontwikkeling zal ook een groter aandeel van de grond in beslag gaan nemen. Dit kan in de rundveesector problemen geven, door de toch al hoge veebezetting. Het wordt door deze ontwikkeling extra moeilijk om te extensiveren.[22] Deze ontwikkeling kan rundveehouders ook perspectieven bieden in de vorm van beheerslandbouw in delen van de natuurgebieden. Veel opvolg(st)ers verwachten problemen met de natuurontwikkeling zoals nu in het streekplan beschreven is. De extensivering kan volgens de opvolg(st)ers in de melkveehouderij een probleem gaan worden.

De melkproduktie is gebonden aan het melkquotum. Dit is een produktiebeperkende maatregel van de EG. Uitbreiden van de produktie op bedrijfsniveau kan door het aankopen van melkquotum. De aankoop van melkquotum vraagt wel een grote investering door de hoge prijs van het melkquotum. De SEV zegt hierover: "*Uitbreiding is niet mogelijk behalve wanneer dure quota worden gekocht. Voor de aankoop van quota moet de opvolger weer concurreren met de financieel-economisch sterkste collega. Dat kan hij niet winnen anders dan met een zeer groot offer t.a.v. zijn prive-omstandigheden.*"
Toch kiezen veel opvolg(st)ers voor de aankoop van melkquotum. De overname wordt hierdoor wel enkele jaren uitgesteld.

De rundveehouderij heeft verder o.a. te maken met de meststoffenwet, de hinderwet en bestemmingsplannen die de uitbreiding en nieuwbouw van rundveebedrijven belemmert. De hinderwet maakt het voor veel bedrijven in Noord-Brabant onmogelijk om uit te breiden. De ecologische richtlijn, welke bij een hinderwetaanvraag gehanteerd wordt, is hierbij een grote belemmering. Een melkveebedrijf is zodoende op verschillende manieren gebonden aan de huidige produktie en zal niet gemakkelijk flink uit kunnen breiden in de naaste toekomst.

De marktontwikkeling is sterk afhankelijk van het EG-beleid. Het is nog onduidelijk welke gevolgen het nieuwe EG-landbouwbeleid voor de Noord-Brabantse rundveehouderij zal hebben. De opvolg(st)ers in de melkveehouderij verwachten dat deze beleidswijziging geen grote gevolgen zal hebben voor hun eigen bedrijf.
Voor de rundvleessector heeft de verandering in het EG-beleid wel een drastische inkomensdaling tot gevolg.[23]
De opvolging van melkveebedrijven is gedurende de maatschapsfase vrij gemakkelijk. Tijdens de overname komen echter wel de problemen als gevolg van de grote investeringen in de grond, gebouwen, vee en eventueel het quota e.d.. De resultaten in deze sector zijn de afgelopen jaren vrij goed geweest. Hierdoor zijn de opvolg(st)ers wel minder flexibel in deze sector. Dit kan in de komende jaren wel problemen gaan geven.

Intensieve veehouderij
De intensieve veehouderij brengt in Noord-Brabant 26 procent van de produktie voort. De intensieve veehouderij heeft de afgelopen tijd een spectaculaire groei meegemaakt. Het aantal varkens is sinds 1960 bijna vertienvoudigd. Het gemiddelde aantal varkens per bedrijf is zelfs 30 keer zo groot geworden. Het aantal bedrijven met varkens is met 70 procent afgenomen. De groei vond vooral plaats door de 3 peilers vakmanschap en ondernemerschap, infrastructuur en de structuur van de bedrijven. De huidige problemen zijn voor een groot deel mede door die groei veroorzaakt.[24]

De bedrijven met intensieve veehouderij hebben nu te maken met o.a. de meststoffenwet, de hinderwet en bestemmingsplannen die het voor veel bedrijven niet mogelijk maken om het bedrijf uit te breiden of nieuw te vestigen. De mestproduktie is gebonden aan het mestquotum en de hinderwet belemmert voor veel bedrijven een grotere uitstoot van ammoniak. Deze beperkingen komen direct voort uit de problemen van deze sector, namelijk het mineralenoverschot en de ammoniakuitstoot. De komende jaren zal de nadruk in het beleid komen te liggen op de terugdringing van het mineralenoverschot en de ammoniakuitstoot. Het perspectief van de sector is mede afhankelijk van de resultaten die behaald worden in de terugdringing van het mineralenoverschot en de ammoniakuitstoot.

Het afzetperspectief voor varkens- en pluimveevlees voor de komende jaren is positief. De afzet zou licht kunnen stijgen.[25] Kleinere bedrijven kunnen in de komende jaren problemen krijgen met de afzet van hun varkens en met de benodigde milieuinvesteringen. Perspectief biedt de ontwikkeling van Integrale Keten Bewaking en de produktie van merkvlees.

Akkerbouw
De akkerbouwsector produceert 7 % van de totale produktie in de Noord-Brabantse land- en tuinbouw.
De prijzen van akkerbouwprodukten zijn sterk afhankelijk van het EG-beleid. De wijziging in het EG-landbouwbeleid heeft ertoe geleid dat de prijzen van veel akkerbouwprodukten flink gedaald zijn.
De kosten in de akkerbouw zullen wel stijgen door de milieu-eisen. Het meerjarenplan gewasbescherming legt steeds meer beperkingen op ten aanzien van het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen. De traditionele akkerbouw heeft door deze ontwikkelingen en de relatief hoge grondprijs in Noord-Brabant zeer beperkte ontwikkelingspotenties. Vergroting van de oppervlakte is voor veel bedrijven noodzakelijk[26]. Een andere ontwikkeling die perspectief biedt is de intensivering van de bedrijfsvoering. In het bouwplan van akkerbouwbedrijven zullen in toenemende mate vollegrondsgroenten opgenomen worden. Tevens zal de teelt van uitgangsmateriaal, zoals pootgoed een zaaizaad, in betekenis gaan toenemen.[27]

De overname van een akkerbouwbedrijf is op dit moment zeer moeilijk en komt niet zoveel voor. Dit wordt vooral veroorzaakt door de matige vooruitzichten van deze sector in Noord-Brabant. Een uitspraak van een beleidsmedewerker van de SEV illustreert dit: *"Op dit moment is het voor een akkerbouwer eigenlijk niet haalbaar meer om een bedrijf over te nemen. Overdracht gebeurt nog zelden. Als er al sprake van is dan betreft het tuindersgewassen."*

Tuinbouw
De tuinbouw brengt 17 % van de totale land- en tuinbouw produktie voort.

De prijzen in deze sector schommelen veel. Een prijsbeleid door de overheid wordt in deze sector niet gevoerd. De prijsschommelingen zullen in de toekomst nog sterker zijn, doordat binnen de GATT-afspraken de wereldmarkt meer invloed zal krijgen. De samenleving wordt steeds kritischer. De tuinbouw zal hierdoor steeds meer rekening met het milieu, de natuur en de consument moeten houden.[28] De tuinbouwsector heeft de best groeimogelijkheden binnen de Noord-Brabantse land- en tuinbouw.[29]

Veel akkerbouwers nemen intensievere teelten op, door de slechte resultaten in de akkerbouw. Hierdoor treedt een verdringingseffect op van de vollegrondstuinder. Deze vollegrondstuinder neemt op zijn beurt steeds intensievere gewassen op in zijn bouwplan. Een verdere verhoging van de toegevoegde waarde is mogelijk door de produkten te been verwerken.[30]

Het Streekplan legt de tuinbouw ook beperkingen op. Glastuinbouwbedrijven moeten zich op bepaalde concentratiegebieden vestigen. De vollegrondsgroenteteelt krijgt in dit streekplan ook beperkingen, zoals de bouw van tunnels in de groene hoofdstruktuur[31]. Het Meerjarenplan Gewasbescherming zal in de tuinbouwsector tot vrij grote aanpassingen leiden. Enkele chemische bestrijdingsmiddelen zullen in het kader van dit plan op termijn verboden worden. Het gebruik van de overige chemische bestrijdingsmiddelen zal ook sterk verminderd moeten worden. Een ander probleem van de tuinbouwsector is de arbeidsvoorziening. Deze problematiek speelt vooral in de concentratiegebieden van de tuinbouw.

Beleid

Iedereen in onze maatschappij heeft te maken met wet- en regelgeving. Dit is noodzakelijk om het maatschappelijk leven te laten functioneren en om ontwikkelingen in een gewenste richting te sturen.
Beleid, wet- en regelgeving dat direct of indirect op de landbouw is gericht worden op verscheidene niveau's en over verscheidene facetten gemaakt. Bij de niveau's kan onderscheid gemaakt worden naar Europees (soms intercontinentaal zoals bij de GATT[32]), landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau. De verschillende facetten die we onderscheiden zijn: inkomensbeleid, structuurbeleid en economie, milieu en ruimtelijke ordening. In deze paragraaf zal het beleid in grote lijnen geschetst worden. Verder zullen de reacties die in de interviews naar voren zijn gekomen over het beleid besproken worden.

Inkomensbeleid
Het inkomensbeleid wordt grotendeels door de EG vastgesteld. Lagere overheden hebben hierin wel een uitvoerende taak, maar het werkelijke beleid wordt op Europees niveau uitgestippeld. Op dit moment vindt dit voornamelijk plaats door prijsondersteuning[33]. Dit lijkt nu omgebogen te gaan worden tot inkomenstoeslagen in de nieuwe plannen van EG-landbouwcommissaris Mac Sharry. De besluitvorming omtrent deze ombuiging is op dit moment nog niet afgerond. De effecten van dit beleid zijn, zeker op langere termijn, moeilijk in te schatten.
De opvolg(st)ers verwachten niet veel problemen van dit EG-beleid in de komende jaren. Een opvolger geeft aan dat het wel mee zal vallen met die plannen, want de overheid is toch wel bang om bedrijven failiet te laten gaan. De sleutelinformanten verwachten wel dat het EG-beleid problemen voor de landbouw kan gaan geven, en dan voornamelijk in de melkveehouderij. De oorzaak voor dit verschil kan liggen in het feit dat, zoals kaderleden dat aangeven, de EG en de GATT te ver van het bedrijf staan om echt aan te spreken. Het is ook moeilijk om aan te geven wat de gevolgen van de beleidswijziging nu precies voor het individuele bedrijf zijn.

Struktuurbeleid en economie
Het landbouwstruktuurbeleid en economisch beleid wordt gedeeltelijk op Europees niveau vastgesteld. De EG heeft bijvoorbeeld de bergboerenregeling ingesteld voor ondersteuning van de landbouw in regio's met natuurlijke handicaps.[34]
De nationale overheid heeft ook een grote invloed op dit beleid. Zo heeft de overheid grote invloed op het onderzoek, voorlichting en onderwijs. De overheid trekt zich echter steeds verder terug uit deze beleidsterreinen.[35]
Struktuurbeleid kan ook gevoerd worden door landinrichtingsbeleid. Ruilverkavelingen zijn hier een voorbeeld van.
De ontwikkeling van de landbouw in de toekomst heeft de nationale overheid proberen aan te geven in de "structuurnota landbouw". De algemene doelstelling van het landbouwbeleid wordt in deze nota als volgt beschreven: "Het bevorderen van een concurrerende, veilige en duurzame landbouw".[36]
Deze structuurnota landbouw noemt ook de norm van 3 graasvee-eenheden per ha in de rundveesector. Deze norm kan vooral in Noord-Brabant voor problemen gaan zorgen door de dichte veebezetting.[37]
Een ander beleidsvoornemen wat onder economie valt is het streven van de provincie naar agribusiness-complexen. Dit betekent dat in een bepaald gebied naast de aanwezigheid van een intensieve agrarische sector ook een sterke agribusiness (bedrijfskolom) aanwezig is[38]. De provincie wil een beleid gaan voeren dat het optimaal functioneren van agribusiness-complexen mogelijk maakt. In het nieuwe streekplan van de Provincie zijn voor elke sector de concentratie gebieden aangegeven.

Bij de werkelijke overname komen ook fiscale zaken en subsidies aan de orde. Een voorwaarde om de bedrijfovername goed te laten verlopen is dat de fiscale consequencies van de overname duidelijk zijn evenals de mogelijkheden voor subsidies. Op dit moment is het voor de opvolger en de ouders zeer moeilijk om in te schatten wat de fiscale gevolgen zullen zijn. Tevens is het moeilijk om inzicht te krijgen in alle subsidiemogelijkheden. Een lid van een vrouwenwerkgroep had de indruk dat veel opvolg(st)ers subsidies mislopen door onwetendheid. Bij de werkelijke overname moet meestal een aanzienlijk bedrag aan belasting betaald worden. Een stafmedewerker van de SEV zegt dat het dan meestal gaat om geweldige bedragen, waardoor eigen vermogen uit het bedrijf weggetrokken wordt. Dit kan problemen opleveren bij de bedrijfsovername. Regelingen om deze overname te versoepelen worden sterk beperkt. De opschorting (eigenlijk afschaffing) van de installatiepremie voor opvolg(st)ers is hiervan een voorbeeld.

Ruimtelijke ordening
De grote lijnen van het ruimtelijk ordenings beleid zijn op nationaal niveau vastgesteld in het Natuurbeleidsplan en de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra. Dit is op provinciaal niveau vertaald in het streekplan, dat weer de basis voor het opstellen van het bestemmingsplan op gemeentelijk niveau. Dit bestemmingsplan is bindend voor de burgers. In dit nieuwe streekplan hebben enkele gebieden, waar nu landbouw bedreven wordt, een bestemming met de nadruk op de natuurontwikkeling gekregen.
Enkele opvolg(st)ers geven aan dat ze het streekplan als bedreigend voor het eigen bedrijf zien. Vooral opvolg(st)ers met een bedrijf dat in de groene hoofdstruktuur ligt verwachten problemen met dit streekplan. Een opvolgster geeft aan dat hun land en de grond van 3 nieuwe ruilverkavelingsboerderijen, in het streekplan als vogelweidegebied bestemd is. Ze zegt dat ze hier al 4 keer voor weg geweest (demonstraties) zijn, maar dat het nog niet geholpen heeft. Ze verwacht ook niet dat dit nog zal veranderen.

Andere opvolg(st)ers geven aan dat de toekomst van het bedrijf moeilijk in te schatten is door de eventuele woningbouw, infrastrukturele werken of uitbreiding van een industrieterrein op de vestigingsplaats van het huidige bedrijf.

Milieu
Milieubeleid wordt op alle niveau's ontwikkeld. Op Europees niveau worden vooral doelstellingen geformuleerd. Landelijk worden ook doelstellingen geformuleerd, maar wordt tevens een concreet milieubeleid gevoerd. De belangrijkste milieuproblemen die door de Nederlandse landbouw worden veroorzaakt zijn:

* verzuring
Deze verzuring wordt veroorzaakt door de vervluchtiging van ammoniak uit de organische mest. Deze vervluchtiging vindt vooral plaats tijdens het uitrijden van de mest, in de stal en bij de weidegang van rundvee. De verplichting om de organische mest emissiearm aan te wenden is een maatregel om de uitstoot van de ammoniak te verminderen. De ecologische richtlijn is een landelijke maatregel die uitbreiding en nieuwbouw van veehouderijbedrijven in de omgeving van gebieden met natuurwaarden onmogelijk maakt. Maatregelingen om de vervluchtiging van ammoniak in de stal te verminderen zijn in onderzoek. Het provinciebestuur streeft naar een versnelde aanpassing van de stallen in Noord-Brabant om de uitstoot te verminderen. De uitstoot van ammoniak is in Noord-Brabant namelijk extra hoog door de hoge concentratie van de intensieve veehouderij in deze provincie.[39] Het provinciebestuur heeft in het streekplan de "leidraad ammoniak en veehouderij" opgenomen welke aan moet gaan geven hoe dit gestalte kan krijgen. Deze leidraad zal in overleg met de landbouworganisaties opgesteld worden. Waarschijnlijk zal bij nieuwbouw of renovatie geëist worden dat de op dat moment meest milieuvriendelijke stal gebouwd gaat worden. De gemeente heeft ook een grote rol bij dit verzuringsbeleid, want de gemeente moet deze leidraad en de ecologische richtlijn toepassen.

* het mineralenoverschot
In Nederland worden jaarlijks veel meer mineralen ingevoerd dan er worden uitgevoerd. Deze mineralen worden op het land gereden en leiden hier tot problemen als de uitspoeling van nitraat en de fosfaatverzadigde gronden, waardoor vervolgens ook fosfaat in het grondwater terecht komt. Om dit mineralenoverschot niet te laten groeien heeft de regering onder andere de meststoffenwet opgesteld. Ieder bedrijf heeft nu een bepaalde hoeveelheid fosfaat dat geproduceerd mag worden: het mestquotum.[40] De discussie omtrent de verkleining van dit mineralenoverschot is op dit moment volop gaande. De landbouworganisaties hebben het plan 'Mineraal Centraal' opgesteld als reactie op de plannen van het kabinet. Een andere maatregel van de regering om de uitspoeling van mineralen te voorkomen is de instelling van het uitrijverbod van organische mest op zandgrond in het najaar en een gedeelte van de winter.
De overheid probeert ook door middel van stimuleringsprojecten het mineralenverlies te verminderen. In het Beerse-Reuseldalproject worden studiegroepjes gevormd die de mineralenbalans van hun eigen bedrijven gaan opstellen en deze mineralenbalansen vervolgens gaan vergelijken met de mineralenbalansen van andere bedrijven. Hierdoor verkrijgt men een goed inzicht in de mineralenstromen op het eigen bedrijf en de mogelijkheden om het mineralenverlies te verminderen.

* gebruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen
Het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen in de akkerbouw (inclusief de maisteelt) is te hoog. De regering heeft in het Meerjarenplan gewasbescherming het beleid uitgestip-

peld om dit gebruik te verminderen. Deze vermindering zal enerzijds plaats vinden door de meest milieu-onvriendelijke middelen te verbieden. Anderzijds zal het gebruik van de beschikbare chemische bestrijdingsmiddelen verminderd moeten worden.

De opvolgers en ook de sleutelinformanten geven veelal aan dat het milieubeleid wel een probleem kan worden voor veel bedrijven. Een opvolger zegt hierover: *"Over het milieubeleid maak ik me wel zorgen. Vooral de bemesting, grondwater en heffingen op kunstmest. Als we op de zandgrond geen mest mogen brengen en dure kunstmest moeten kopen, zal er toch iets moeten komen, anders groeit er niks. Ik denk wel dat dit een probleem kan worden."*

Decentralisatie

Decentralisatie is wel de algemene tendens in de beleidsvorming. De lagere niveau's worden steeds belangrijker. De komende jaren zal dit heel duidelijk naar voren komen, doordat op gemeentelijk niveau bestemmingsplannen opgesteld moeten gaan worden in Noord-Brabant. De organisaties moeten op deze decentralisatie inspelen om de belangen van de leden goed te kunnen behartigen.

Algemene problemen van het overheidsbeleid

De opvolgers en de sleutelinformanten geven aan niet zozeer één bepaalde wet als probleem te zien, maar de grote hoeveelheid wetten die op de landbouw af komen. Deze grote hoeveelheid wetten en regels leidt tot grote onzekerheid binnen de landbouw en specifiek de opvolg(st)ers die voor de keuze staan om in de landbouw toe te treden. De onbekende einddoelen zijn hier mede debet aan. De stafmedewerker van de SEV zegt dat dit mede veroorzaakt wordt door de landbouwpers. Deze landbouwpers is "wild" op alles wat aangekondigd wordt. Mede hierdoor is op een gegeven moment het onderscheid tussen aangekondigde en feitelijke maatregelen niet meer te zien.

Vele sleutelinformanten geven aan dat investeringen uitgesteld worden door de onzekerheid. De investeringen zijn nu echter noodzakelijk om het bedrijf bij de tijd te houden en de milieukwaliteit te verbeteren. Opmerkingen van kaderleden hierover zijn o.a.: *"De regelgeving, Alles speelt mee, er zijn veel onzekerheden.*; *Door de onduidelijke einddoelstellingen van het huidige beleid heerst er veel onzekerheid, waardoor veel bedrijven hun investeringen uitstellen."*

Een probleem van het beleid is de grote ommezwaai van produktiestimulering naar remming van de produktie. De landbouwsector heeft deze ommezwaai nog niet helemaal opgepakt en veel beleid komt hierdoor onbegrijpelijk over. Enkele sleutelinformanten en opvolg(st)ers typeerden dit met "zwabberbeleid", "rijstebrij", "wispelturigheid" of "onsamenhangendheid van beleid".

Een hoofdbestuurslid van de NCB gaf dit als volgt weer: *"De politiek signaleert een ontwikkeling en wil dit bijsturen. De politiek kan echter niet veel. Ze kunnen een ontwikkeling alleen remmen, maar niet bijsturen. Dit moet aan de basis gebeuren. De EG stimuleerde eerst de produktie sterk en begon vervolgens sterk te remmen. De klepel hangt in dit proces nooit in het midden."*

De stafmedewerker van de SEV vindt dat het beleid niet op elkaar afgestemd is en hierdoor onsamenhangend is. Hij stoort zich met name aan verschillen in voorwaarden die gesteld worden in de verschillende wet- en regelgeving ten aanzien van de pacht en belastingen.

Relatie landbouw en overheid
Een goede uitleg van het beleid aan de landbouwsector kan een gedeelte van de problemen wegnemen. Agrariërs die een beter inzicht hebben in de problematiek kunnen beter inspelen op dit beleid en andere maatschappelijke wensen. Tevens is het noodzakelijk dat de overheid zich meer bewust wordt van de landbouwproblematiek. De grote demonstaties tegen het streekplan van de provincie Noord-Brabant geven het onbegrip tussen de overheid en de landbouwsector duidelijk aan. De verdere uitwerking van het streekplan in de 'handleiding bestemmingsplan' en 'leidraad veehouderij en milieu' vindt nu wel in samenwerking met de landbouwsector plaats. Een opmerking over de samenwerking met de landbouworganisaties door de coördinator voor land- en tuinbouw van de provincie is: *"Ik wil de landbouw uitnodigen om constructief mee denken over het provinciale landbouwbeleid."* De coördinator gaf als mogelijk voorbeeld hiervan het idee van de milieucoöperatie aan: *"Ik heb pas een artikel over de ideeën van de NCR over de milieucoöperaties gelezen. Experimenteren hiermee in Brabant kan gewenst zijn. Het past binnen LAMI[41] in het kader van de milieudoelstellingen. Ook past het bij de ruimtelijke ordening: het beheer van natuur en landschap. Het zou goed zijn om hier een onderzoek naar te doen."* Deze opmerking geeft aan dat de landbouw zelf initiatieven moet ondernemen om de problemen in de landbouw op te lossen. Deze gedachte staat ook in de beleidsvisie van de NCB en het rapport 'Doorzicht op inzicht' van het Consulentschap Landbouw Noord-Brabant. Het draagvlak voor deze gedachte binnen de landbouworganisaties en de overheidsinstellingen lijkt zodoende wel aanwezig te zijn. De concrete uitvoering moet echter nog sterker opgezet worden. Tevens moet het draagvlak voor deze gedachte onder de agrariërs zelf nog vergroot worden.
Het milieubeleid wordt nu door veel ondernemers als bedreigend gezien; iets waar ze zelf niet op kunnen inspelen. De jongeren kunnen een belangrijke rol spelen om dit beeld te veranderen. De jongeren zijn het hoger opgeleide gedeelte van de landbouwsector. Hierdoor kunnen ze gemakkelijker inspelen op gewijzigde omstandigheden. Het is dan wel noodzakelijk dat deze ondernemers perspectief geboden wordt en niet vastlopen in het huidigebeleid of andere wetten en regels. Het zou goed zijn als de opvolg(st)ers al tijdens de opleiding leerden om om te gaan met veranderingen en het inspelen op maatschappelijke wensen.

Afsluiting

De betrokkenen bij het opvolgingsproces kunnen de hierboven beschreven factoren beïnvloeden.
De factoren persoon en omgeving worden sterk beïnvloed door het eigen handelen van de betrokkenen. Dit eigen handelen kan veranderen onder invloed van informatie en voorlichting die men ontvangt. De overige factoren, bedrijf-sector-beleid, zijn m.n. te beïnvloeden door pressie uit te oefenen op verandering van het beleid.
De mate van beïnvloeding wordt deels bepaald door de positie die de betrokkenen innemen bij het opvolgingsproces, deels door de positie die de betrokkenen innemen in het kennis- en informatiesysteem rondom bedrijfsopvolging.
In hoofdstuk 3 zal hier nader op ingegaan worden.

3. HET KENNIS- EN INFORMATIESYSTEEM RONDOM BEDRIJFSOPVOLGING IN BRABANT

In hoofdstuk 1, paragraaf 1.3 is gedefinieerd wat een kennis- en informatiesysteem (KIS) is. Aangegeven is dat met behulp van de RAAKS-methode (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge System) het KIS rondom bedrijfsopvolging in Brabant onderzocht zal worden.
Deze systeembenadering wordt gebruikt als een leidraad die aangeeft hoe het systeem eruit moet zien voor optimale prestatie [1] .
De theorie wordt als een ingang gebruikt om een deel van de agrarische sector in Brabant, de dienstverlening, te analyseren. Ook geeft de theorie inzicht in de relaties tussen organisaties en inzicht in de informatiestromen tussen deze partijen met betrekking tot voorlichting en informatie geven aan bedrijfsopvolgers.
Uit hoofdstuk 2 blijkt dat een aantal factoren het verloop van het opvolgingsproces bepalen. Deze factoren zijn te beïnvloeden. Vooral informatie en voorlichting geven speelt een rol daarbij. Door het KIS rondom bedrijfsopvolging in Brabant te onderzoeken kan inzicht verkregen worden in de huidige relaties.
Vanuit een beter inzicht in de huidige relaties, m.n. de relatie tussen het agrarisch jongerenwerk en de overige organisaties, kunnen aanbevelingen gedaan worden om de voorlichting en informatievoorziening rondom bedrijfsopvolging te verbeteren.

In de eerste paragraaf wordt een korte inleiding over de KIS-theorie gegeven waarbij een aantal kenmerken van een goed functionerend kennis- en informatiesysteem centraal staan.
In de tweede paragraaf staan de actoren en hun betrokkenheid bij bedrijfsopvolging centraal. In de derde paragraaf worden de relaties tussen actoren aangegeven. Speciale aandacht is er voor de relaties die men met het BAJK onderhoudt. In de laatste paragraaf staat centraal hoe de actoren uit het KIS invloed (kunnen) uitoefenen op de factoren die onderscheiden zijn.

3.1 KIS in theorie

Model

Het KIS-model is geen beschrijving van de werkelijkheid. Het is een constructie waarmee men naar de werkelijkheid kan kijken en dan meer ziet dan anders. Bijvoorbeeld dat er conflicten zijn waar mensen eigenlijk zouden moeten samenwerken.
Het is een model, dat stelt dat er in een goed werkend KIS sterke relaties bestaan tussen de componenten (participanten of actoren) van het systeem [2].

Kenmerken

Er kunnen twee kenmerken genoemd worden die van belang zijn voor het goed werken van het kennis- en informatiesysteem.
Een essentieel kenmerk van een goed functionerend systeem is dat het een grote mate van **synergie** vertoont: de gezamenlijke invloed van de componenten is groter dan de som van de individuele componenten of 1 + 1 = 3.
Er kunnen twee factoren genoemd worden die de synergie beïnvloeden.
Ten eerste is de mate van overeenstemming tussen de actoren van het kennissysteem over de "**missie**" van het systeem bepalend. De missie is de maatschappelijke taak of doelstelling zoals die door een waarnemer aan het systeem toegeschreven wordt.

Voor het kennissysteem rondom bedrijfsopvolging in Brabant zou de missie als volgt gedefinieerd kunnen worden: "*bedrijfsopvolg(st)ers, hun ouders en andere direct betrokkenen op een zodanige wijze van voorlichting en informatie voorzien dat het bedrijfsopvolgingsproces zo voorspoedig mogelijk verloopt*".

Een andere factor is de mate van **integratie en/of samenwerking** van en tussen actoren. Deze integratie en/of samenwerking zorgt ervoor dat de "gebruikers", o.a. de opvolg(st)ers en hun familie, invloed en controle hebben op het functioneren van het systeem. De gebruikers kunnen zodoende ook invloed en controle uitoefenen op het eindprodukt, de beschikbare voorlichting en informatie.
Uit eerder KIS-onderzoek blijkt dat starre structuren (instellingen, regels, gewoontes) het goed functioneren van het kennissysteem verhinderen. Van doorslaggevende betekenis daarbij is de vraag in welke mate de actoren in staat zijn om effectief en efficiënt met elkaar te communiceren.
Goed functionerende verbindingsmechanismen zijn daarvoor noodzakelijk. Regelmatige vergaderingen, werkoverleg, vertegenwoordigingen in besturen, begeleidingscommissies, werkgroepen etc. overbruggen de afstand die er tussen actoren kan bestaan. De communicatie tussen partijen wordt erdoor bevorderd.

De verbindingsmechanismen zijn functioneel als:
- ze in voldoende mate een bijdrage leveren aan het herkennen en identificeren van de kwalitatieve behoeftes aan kennis, informatie en vaardigheden van de bedrijfsopvolg(st)ers rondom het bedrijfsopvolgingsproces;
- de verbindingsmechanismen zo effectief zijn dat er op adequate en efficiënte wijze ingespeeld en voldaan wordt aan deze behoeftes;
- bij het uitwisslen van informatie sprake te is van een- of tweerichtingsstromen: de opvolg(st)ers kunnen invloed uitoefenen op de informatie en voorlichting die ter beschiking komt.

De verbindingsmechanismen dienen ook voldoende uitnodigend en stimulerend te zijn voor de actoren om problemen, knelpunten en of falen van actoren aan de orde te stellen .

Het tweede kenmerk waarmee de effectiviteit van een kennissysteem beoordeeld kan worden is het **aanpassingsvermogen**. Dit is het vermogen van het systeem om zich aan te passen aan veranderende situaties en omstandigheden. Kan het systeem leren van eerdere successen of mislukkingen ? Ook hier speelt communicatie tussen de actoren en het bestaan van goede verbindingsmechanismen een rol: verloopt de informatie-uitwisseling soepel, effectief en efficiënt [3].
Aan het einde van het hoofdstuk kan aan de hand van bovengenoemde kenmerken vastgesteld worden hoe het kennis- en informatiesysteem rondom bedrijfsopvolging In Brabant functioneert.

3.2 KIS in praktijk

In Brabant maken een groot aantal organisaties, instituties en personen deel uit van het kennis- en informatiesysteem rondom bedrijfsopvolging.
Genoemd kunnen worden:
opvolg(st)ers, hun ouders, jongerenorganisaties, het onderwijs, SEV, DLV, standsorganisaties, vrouwenorganisaties, agrarisch bedrijfsleven, boekhoudbureau's, notarissen, overheid, familie/vrienden/kennissen en massamedia.

Deze opsomming van actoren van het KIS is tot stand gekomen in overleg met de leden van de begeleidingscommissie van het onderzoek. Op basis van hun ervaring en inzicht in de agrarische sector hebben zij aangegeven welke organisaties en instituties waarschijnlijk een rol spelen in het bedrijfsopvolgingsproces.
Vervolgens is in overleg met de begeleidingscommissie besloten een aantal van deze actoren binnen het KIS nader te bekijken.

In de bijlagen zijn beschrijvingen opgenomen van de betreffende actoren.
Voor de meeste actoren wordt zo goed mogelijk aangegeven: de doelstelling(en) die men nastreeft, de doelgroep(en) waar men zich op richt en de activiteiten die men ontplooit.
De beschrijvingen geven een goed inzicht in het gehele doen en laten van de verschillende actoren.
De beschrijvingen zijn gebaseerd op informatie uit schriftelijke bronnen en op basis van mondelinge mededelingen door vertegenwoordigers van de betrokken organisaties en instanties. Dit betekent dat een deel van de actoren uitgebreid beschreven wordt, een ander deel wordt slechts summier behandeld.

De volgende actoren zijn beschreven:
- het Agrarisch Onderwijs Centrum (AOC);
- de Sociaal-Economische Voorlichtingsdienst (SEV);
- de Dienst Landbouwvoorlichting (DLV);
- de Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB), als de belangrijkste standsorganisatie binnen Brabant.
  Andere standsorganisaties die binnen Brabant een werkgebied hebben zijn de Zuidelijke Landbouwmaatschappij (ZLM) en de Christelijke Boeren- en Tuinders Bond west-Nederland (CBTB);
- de Dienst en Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO;
- de Katholieke Vrouwenorganisatie (KVO);
- het Accountants- en Belastingadviesbureau (ABAB) vertegenwoordigt de boekhoudbureau's omdat het binnen Brabant (en Nederland) één van de meest toonaangevende organisaties is op dit gebied;
- de Raiffeisen-Boerenleenbank (RABO) vertegenwoordigt het bankwezen omdat binnen de agrarische sector deze bank de belangrijkste financiële insteling is;
- notaris;
- bedrijfsleven;
- vanuit de overheid worden de volgende instanties kort beschreven: het provinciaal en lokaal bestuur, de Directie Landbouw,Natuur en Openluchtrecreatie (Directie LNO), het Consulentschap Landbouw Noord-Brabant (CL) en het Landbouwschap;

Tot slot is kort aandacht voor de (massa)media. Zie bijlage 5.

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de betrokkenheid van de actoren bij bedrijfsopvolging. We bekijken in hoeverre de actor zich richt op bedrijfsopvolg(st)ers en hoe men dat dan doet. Allereerst is dan aandacht voor het BAJK. De doelgroepen en doelen van het BAJK zijn al beschreven in hoofdstuk 1. Nu wordt ingegaan op de organisatiestructuur en activiteiten van het BAJK. Aangegeven wordt hoe op de verschillende niveau's die binnen de organisatie bestaan omgegaan wordt met bedrijfsopvolging.
Vervolgens komen de andere actoren aan bod.

Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt (BAJK)

Organisatiestructuur
Het BAJK kent een verenigingsstructuur met een **Algemene Leden Vergadering** als hoogste orgaan. Het **Bestuur** houdt zich bezig met de organisatiestructuur, financieel- en personeelsbeleid.
De **Kerngroep Agrarische Jongeren** houdt zich bezig met de inhoudelijke lijn van het BAJK, de belangenbehartiging, het volgen van de ontwikkelingen in de kringen, in het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) en in andere organisaties. Daarnaast houdt zij zich bezig met de voorbereiding van het Agrarisch Jongeren Overleg.
Het **Agrarisch Jongeren Overleg** bestaat uit een afvaardiging van leden uit de kringen. Per kring worden er op dit moment twee vertegenwoordigers afgevaardigd naar het Overleg, dat het provinciale overleg van het BAJK vormt.
De taken van het Overleg zijn het bepalen van inhoudelijke beleidspunten met betrekking tot land- en tuinbouw, het ontplooien van initiatieven tot belangenbehartiging e.d., het onderhouden van kontakten en het uitwisselen van ideeën tussen de kringen, het doorgeven van informatie naar en het ter discussie stellen van onderwerpen in de kringen.
De jonge agrarische vrouwen kennen dezelfde organisatiestructuur, een **Kerngroep Jonge Agrarische vrouwen** en het **Jonge Agrarische Vrouwen Overleg**, met bijbehorende taken en activiteiten. De Kerngroep richt zich op het inhoudelijke werk voor jonge agrarische vrouwen. Binnen het Overleg vindt beleidsbepaling plaats aan de hand van uitwisseling en presentatie van thema's. Men diept eveneens een thema uit waarmee vrouwenwerkgroepen aan de slag kunnen. Ook neemt het Overleg een standpunt in over het landelijke vrouwenjaarthema van het NAJK.
De leden van het BAJK nemen deel aan activiteiten die georganiseerd worden door de **kringen**, de **Agrarische Jongeren Kontakten**, en de **werkgroepen Jonge Agrarische Vrouwen**.
Voor een schematische weergave van de organisatiestructuur, zie bijlage 6.

De vrijwilligers van het BAJK worden ondersteund door twee beroepskrachten, de agrarisch secretaris en de consulente. Eerstgenoemde houdt zich m.n. bezig met organisatorisch uitvoerende zaken ten behoeve van de vereniging en begeleiding van de vrijwilligers (de leden van de Kerngroep, het Agrarisch Jongeren Overleg). Daarnaast verzorgt hij een deel van de belangenbehartiging en houdt hij op inhoudelijk vlak de zaken bij.
De consulente verzorgt de zogenaamde steunfunctietaken (via het Brabants Steunpunt Jeugdwelzijn). Zij houdt zich vooral bezig met de begeleiding van de kringen, m.n. van de bestuursleden. Zij geeft daartoe kadercursussen en ontwikkelt deze cursussen ook. Verder ondersteunt zij het gehele vrouwenwerk op provinciaal en kringniveau, zowel inhoudelijk als meer organisatorisch.

Dit laatste is vergelijkbaar met de werkzaamheden van de agrarisch secretaris voor het reguliere werk.

Activiteiten
Het BAJK kent drie verschillende soorten activiteiten [4].
Allereerst de **belangenbehartigende activiteiten**. Rondom thema's die per seizoen kunnen wisselen gaan leden, kaderleden en beroepskrachten aan de slag. Het betreffen activiteiten waar het BAJK mee naar buiten treedt: acties richting beleid en bestuur op de diverse niveau's, naar andere organisaties toe.

Ledenactiviteiten en -cursussen vormen de hoofdmoot binnen de BAJK-activiteiten. De ledenactiviteiten bestaan uit het organiseren van informatie-bijeenkomsten, discussie- en thema-avonden, excursies, korte cursussen en technische wedstrijden.
Ze sluiten aan op landelijke en provinciaal opgezette activiteiten zoals de jaarthema's van het NAJK (voor het reguliere en het jong agrarisch vrouwenwerk), de thema's van milieu- en Derde Wereld-groepen. Ook is er aandacht voor landelijke en regionale onderwerpen met betrekking tot beleid en wet- en regelgeving op het gebied van landbouw, milieu en ruimtelijke ordening. Tot slot kunnen de meer bedrijfsgerichte onderwerpen genoemd worden. Aan bod komen zaken die samenhangen met de bedrijfsvoering: bedrijfsovername, management, coöperaties, vaktechnische en sectorspecifieke onderwerpen.
Sommige thema's keren elk jaar terug, bijvoorbeeld bedrijfsopvolging en de technische wedstrijden.
De kringen en vrouwenwerkgroepen bepalen elk seizoen zelf welke activiteiten zij organiseren. Soms vindt op de eerste bijeenkomst overleg met de leden plaats over de activiteiten die georganiseerd zullen worden. Dit is niet altijd het geval. De kringen en vrouwenwerkgroepen organiseren vaak één à twee keer per seizoen een gezamenlijke activiteit. Ook wordt bij de organisatie van activiteiten wel samengewerkt met andere organisaties zoals de standsorganisaties (vooral de NCB), het vrouwenwerk (KVO) en dienstverlenende instanties zoals SEV, DLV en Rabobank.
Bij de invulling van de activiteiten kunnen de bestuursleden een beroep doen op het secretariaat van het BAJK. Voor verschillende thema's is ondersteunend materiaal in de vorm van folders, video, dia's etc. aanwezig. Op het secretariaat is ook materiaal verkrijgbaar voor de verschillende cursussen die georganiseerd worden.
De beschikbare cursussen zijn bedrijfsgericht zoals de cursussen "Schoner produceren" of meer persoonsgericht zoals de cursussen "Spreek je uit", "Agrarische vrouw hoe is het met jou" of een combinatie van beide zoals het geval is bij de cusrsussen over bedrijfsovername.
Er zijn ook "algemene" cursussen: een cursus "pech onder weg" voor vrouwen en een kookcursus voor mannen.

Tot slot zijn er activiteiten ter **ondersteuning van het kader**. Voor beginnende kringbestuurders is er een speciale cursus, evenals voor vrouwen die met een werkgroep bezig zijn of gaan. Kringbestuursleden kunnen een beroep doen op het BAJK als het niet lekker loopt met de activiteiten van hun kring. De beroepskrachten helpen de bestuursleden weer op weg.

Elk jaar geeft het secretariaat van het BAJK een boekje uit waarin alle activiteiten staan die georganiseerd kunnen worden. Met ingang van seizoen 1992-1993 heet dit programmaboekje "Miljoenpoot". Het is speciaal bedoeld voor de kaderleden van het reguliere jongeren- en het vrouwenwerk. Voor (toekomstige) leden zijn er folders beschikbaar die informatie geven over het BAJK en de kringen.
De kringen en vrouwenwerkgroepen van het BAJK geven vaak een eigen programmaboekje uit. Soms in samenwerking met de plaatselijke NCB-kring of KVO-afdeling. Met behulp van de informatie uit de Miljoenpoot zijn de kringbestuurs- en werkgroepleden in staat elk seizoen een gevarieerd aanbod van activiteiten aan te bieden aan de leden.

BAJK & bedrijfsopvolging: ledenactiviteiten
Op kringniveau kunnen de leden op verschillende manieren met het onderwerp bedrijfsopvolging aan de slag.

Er kunnen activiteiten zoals thema-avonden en cursussen georganiseerd worden. Zoals eerder gezegd maken de kringbestuurs- en vrouwenwerkgroepleden zelf uit welke activiteiten georganiseerd worden.
Een deel van de geïnterviewde kringbesturen geeft aan hun activiteiten rondom bedrijfsopvolging altijd in samenwerking met derden te organiseren. De SEV en de Rabobank worden als eerste mede-organisator genoemd. Soms wordt samen met de plaatselijke NCB-kring of KVO-afdeling een activiteit georganiseerd.
De gezamenlijke activiteiten die door kringen en vrouwenwerkgroepen worden georganiseerd hebben meestal een thema samenhangend met bedrijfsopvolging als onderwerp.
De geïnterviewde vrouwenwerkgroep Roosendaal geeft aan altijd activiteiten gezamenlijk met het reguliere werk te organiseren. Dit geeft een betere opkomst. De avonden worden op verschillende manieren georganiseerd afhankelijk van het onderwerp dat aan bod komt. Soms is er een gezamenlijk programma voor beide groepen. In andere gevallen wordt aan het begin van de avond de groep eerst gesplitst om pas na de pauze een gezamenlijk programma te hebben. Het bevalt deze kring en vrouwenwerkgroep goed om het zo te doen.

Andere kringen en vrouwenwerkgroepen denken hier anders over. Zij stellen deze werkwijze minder op prijs. Een en ander wordt mede bepaald door het verschil in kennisniveau dat bestaat tussen opvolg(st)ers en hun partners.
Bij onderwerpen over het landbouwbeleid en sectorspecifieke zaken kunnen vrouwen het gevoel hebben dat zij tekortschieten in hun kennis om actief deel te kunnen nemen aan activiteiten zoals discussies. Andersom geldt voor mannen dat zij zich onzeker kunnen voelen als het om meer sociale onderwerpen gaat.
Deze constateringen hoeven geen belemmering te vormen: niet alle mannen zijn even goed op de hoogte van het landbouwbeleid of durven mee te discussiëren, niet alle vrouwen praten even gemakkelijke over sociale onderwerpen als man/vrouw verhoudingen.
Wel vormen deze constateringen de reden dat een aantal kringen en vrouwenwerkgroepen zich terughoudend opstelt om alle activiteiten gezamenlijk te organiseren.

De kringen kunnen ook voor bedrijfsopvolgings-onderwerpen een beroep doen op het secretariaat. De volgende **voorbeeldprogramma's** zijn beschikbaar:
- Op weg naar bedrijfsovername: een eerste kennismaking; Dit programma is geschikt voor een algemene avond waar jongeren kunnen kennismaken met de diverse kanten van bedrijfsovername.
- Bedrijfsovername en familieverhoudingen; Dit programma gaat vooral over de sociale kant van de overname.
- De beloningsvorm voor de opvolger;
- Hoe regel je de maatschap ?;
- Welke bank is het aantrekkelijkst ?;
- Trouwen, huwelijksgoederenrecht en beloning.

De laatste vier programma's behandelen vooral zakelijke aspecten van de overname.
De verschillende programma's bieden de mogelijkheid elk seizoen een ander facet van de opvolging aan bod te laten komen.

Daarnaast zijn er verschillende **cursussen** beschikbaar waarin onderwerpen rondom bedrijfsopvolging en -overname aan bod komen.
In de EVTO-cursus wordt uitgebreid ingegaan op allerlei zaken die samenhangen met de overname. Er is vooral aandacht voor de zakelijke kant. Zie voor de onderwerpen die aan

bod komen in de cursus bijlage 7. In de beschrijving van de andere actoren zal ook aandacht zijn voor de inhoud van de cursus.
Ook de cursus "Bedrijfsovername voor partners van opvolgers" behandelt m.n. zakelijke kanten van de overname.
Het accent ligt op zaken die vooral van belang zijn voor de partner: huwelijksgoederenrecht, de positie van de agarische vrouw. Onderwerpen als de maatschap en de bedrijfsovername komen echter ook aan bod.
Beide cursussen verschaffen veel feitelijke informatie over zaken die de opvolg(st)er en zijn of haar partner moeten weten als zij het bedrijf gaan overnemen.
De cursussen "Spreek je uit" en "Agrarische vrouw, hoe is het met jou ?" behandelen meer persoonlijke onderwerpen.
De eerste cursus leert hoe je duidelijker kunt zeggen wat je op je hart hebt, hoe je beter kunt overleggen en samenwerken. Ook hoe je om kunt gaan met spannende en gevoelige situaties, hoe je voor jezelf op kunt komen in nieuwe of onbekende situaties.
De tweede cursus biedt gelegenheid tot het opdoen van informatie over eigen toekomstmogelijkheden in de land- en tuinbouw. Men kan erover praten en ervaringen uitwisselen. Beide cursussen bieden agrarische jongeren, mannen en vrouwen, handvatten om beter om te gaan met sociale kanten van bedrijfsopvolging en -overname.
De "Op goed geluk-samenwerkingsshow" biedt deze mogelijkheid ook. De show gaat in op de taakverdeling en de vanzelfsprekendheden in deze verdeling tussen agrarische mannen en vrouwen.

Voor de avonden en cursussen wordt gebruik gemaakt van video, film of dia's. Ook zijn schriftelijke materialen beschikbaar: cursusmappen en de brochures van het NAJK. Een enkele keer wordt met behulp van een (rollen)spel een onderwerp aan de orde gesteld.

Meningen over de ledenactiviteiten
De **geïnterviewde opvolg(st)ers** zijn over het algemeen tevreden over de activiteiten die rondom bedrijfsopvolging georganiseerd worden. De uitspraken in hoofdstuk 2 gaven dit al aan. Kort samengevat zijn de opvolg(st)ers van mening dat:
- de activiteiten leerzaam en nuttig zijn;
- de activiteiten een attentiefunctie vervullen ten aanzien van zaken die in het opvolgingsproces aan de orde zijn;
- de activiteiten aanzetten tot "denken over";
- het ervaringen uit kunnen wisselen en het onderhouden van sociale contacten op zo'n avond belangrijk zijn;
- een activiteit met een spreker, gelegenheid tot vragen stellen en dicsussie het meest op prijs wordt gesteld;
- men graag "informatie overhoudt" van een bezochte activiteit, een verslag van de avond zou handig zijn;

Opvolg(st)ers en jonge agrarische vrouwen geven aan dat zij veel leren van de georganiseerde activiteiten.
De opvolg(st)ers en partners die al verder gevorderd zijn in het opvolgingsproces benadrukken de vormende en bewustwordende functie van de activiteiten.

De **kringbestuurs- en vrouwenwerkgroepleden** proberen een zo afwisselend mogelijk seizoenprogramma samen te stellen. Er worden activiteiten georganiseerd rondom thema's van het NAJK, vaktechnische avonden, avonden over de coöperaties (de jongerenraden) en over actuele zaken zoals het Streekplan, MacSharry en de GATT (onderwerpen uit het seizoen 1991-1992).

Elk seizoen is er in elke kring en vrouwenwerkgroep minstens een keer aandacht voor bedrijfsopvolging. De onderwerpen rouleren over de jaren heen. Cursussen kunnen pas georganiseerd worden als er voldoende deelname is. Vooral onder jonge agrarische vrouwen is de interesse voor cursussen groot.

De bestuursleden geven aan dat zij het idee hebben dat in het algemeen de leden individualistischer zijn gaan denken. De leden zijn erg geïnteresseerd in vak- en bedrijfsgerichte onderwerpen en minder in algemene onderwerpen. Sommige algemene onderwerpen zoals Landbouw Wereldwijd worden minder goed bezocht. Het is voor het kring- of vrouwenwerkgroepbestuur dan minder aantrekkelijk om zo'n activiteit te organiseren.
De activiteiten rondom bedrijfsovername worden meestal wel goed bezocht.
In sommige kringen organiseert men eerst een avond alleen voor de jongeren en vervolgens een gezamenlijke activiteit. In andere kringen organiseert men alleen gezamenlijke activiteiten. De cursussen die georganiseerd worden sluiten meestal af met een gezamenlijke avond voor opvolg(st)ers en partner.

Leden van het kringbestuur Eersel geven aan dat het belangrijk is een goede sfeer te creëren waarin men open met elkaar kan praten en discussiëren. Dit vereist in sommige gevallen het "voorkoken" van een onderwerp door al in een eerder activiteit aandacht aan bepaalde onderwerpen te besteden.
De bestuursleden van deze kring vinden het belangrijk verschillende facetten van overname aan bod te laten komen. Door avonden voor opvolg(st)ers en hun ouders te organiseren of voor opvolg(st)ers en hun partner proberen zij dit te bereiken.

Een goede relatie tussen het reguliere en het jonge agrarische vrouwenwerk is noodzakelijk om gezamenlijke activiteiten te organiseren. Dit is niet in alle kringen het geval.
Een verkeerde beeldvorming over en weer lijkt een van de mogelijke oorzaken te zijn. De leden van de Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen zeggen hierover: "*Sommige mannen voelen zich bedreigd door het vrouwenwerk. Maar zij hebben een verkeerd beeld van de actviteiten die georganiseerd worden. Zij denken dat vrouwen bij elkaar gaan zitten om te klagen en elkaar 'op te stoken'. Dat vrouwen proberen alles zo goed mogelijk te regelen en dat zij als man daar niet meer aan te pas komen. Maar daar gaat het ons niet om. Wij willen dat vrouwen zich bewust zijn dat zij een keuze kunnen maken en dat zij die keuze ook willen maken*".
De leden van de verschillende vrouwenwerkgroepen zien het dan ook als hun belangrijkste taak om door scholing vrouwen hiervan bewust te maken. De vrouwenwerkgroepen proberen verder een bijdrage te leveren door oplossingen aan te dragen voor problemen die partners kunnen tegenkomen.

De verschillende kaderleden geven aan dat zij geen individuele adviezen kunnen en willen geven. Daar zijn de activiteiten van het BAJK niet voor bedoeld menen zij. Zij geven verder aan dat het eigenlijk ook niet gebeurt dat bestuursleden door leden benaderd worden om te adviseren bij problemen.
Bestuursleden onderhouden dus alleen via de kring- en vrouwenwerkgroepactiviteiten contact. Door enkele bestuursleden wordt vermeld dat ledencontacten in de zomer moeilijk zijn (omdat er geen activiteiten zijn, ook Binder verschijnt dan niet). Zij weten niet of de leden dit bezwaarlijk vinden.
De bestuursleden geven ook aan dat vooral de jongste leden, vanaf plms. 17 jaar, die zich nog in de voorfase bevinden niet bereikt worden met de ledenactiviteiten.

De **beroepskrachten** ondersteunen de bestuursleden bij het uitvoeren van ledenactiviteiten. Vooral de vormende en bewustwordende activiteiten vinden zij van belang. Het is goed als opvolg(st)ers meer nadenken over allerlei zaken die met overname samenhangen. Het "vanzelfsprekende" van boer worden eraf halen, stimuleren dat jongeren bewust kiezen, naar meerder adviseurs toestappen, dat zijn belangrijke taken voor het BAJK. Specifieke taken zijn weggelegd als het gaat om het bespreekbaar maken van gevoelig liggende onderwerpen m.n. op het sociale vlak. De beroepskrachten signaleren bijvoorbeeld dat in het jong agrarisch vrouwenwerk de activiteiten van het BAJK door de leden als een "geldig excuus" worden gebruikt om zaken rondom de overname te bepraten met hun partner (de opvolger) en zijn ouders.
Verder geven de beroepskrachten aan dat zij het idee hebben dat de leden het liefst zo weinig mogelijk drukwerk of ander schriftelijk materiaal gebruiken. Een spreker, een deskundige op zijn of haar gebied, die een inleiding verzorgt waarna eventueel discussie mogelijk is plus gelegenheid tot vragen stellen: activiteiten volgens dit stramien slaan het meeste aan. Ook een inleiding aan de hand van een video of dia's wordt op prijs gesteld. Een (rollen)spel doen de leden liever niet. Vooral de jongens vinden een dergelijke activiteit "soft", de meiden vinden het wel leuk.

BAJK & bedrijfsopvolging: kaderledenactiviteiten
In de kadercursussen wordt aandacht besteed aan zaken als motivatie om bestuurslid te worden, organisatie van het BAJK, het onderhouden van ledencontact. Ook wordt behandeld hoe een jaarprogramma er uit moet zien en wat erbij komt kijken bij het organiseren van activiteiten. Het gaat om het eigen maken van de praktische vaardigheden die een bestuurslid nodig heeft. Inhoudelijke verdieping rondom onderwerpen die bij activiteiten aan bod komen vindt niet of nauwelijks plaats. In de kaderondersteuning wordt dus geen specifieke aandacht gegeven aan bedrijfsopvolgingsonderwerpen.

BAJK & bedrijfsopvolging: belangenbehartigende activiteiten
De belangenbehartigende activteiten bestaan in principe uit activiteiten waar het BAJK als organisatie mee naar buiten treedt.
Sommige van deze activiteiten dragen een **ad hoc karakter**. Naar aanleiding van een bepaalde gebeurtenis wordt actie ondernomen. De demonstarties en bijeenkomsten naar aanleding van het Streekplan zijn een voorbeeld maar ook de briefkaartenactie voor een goede regeling voor zwangerschapsverlof.
Op meer **structurele wijze** kan belangenbehartiging plaatsvinden door **vertegenwoordiging** van leden in besturen, commissies en raden van andere organisaties en instanties.

Vanuit de kerngroepen, het Agrarisch Jongeren Overleg en het Jonge Agrarische Vrouwen Overleg zijn de leden vertegenwoordigd in: het NAJK-bestuur en het NAJK Vrouwenoverleg, het NCB-hoofdbestuur, de Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling, de Commissie Onderwijs NCB, de Coördinatiecommissie Agrarisch Onderwijs, de Vereniging voor Varkenshouders NCB en de Contactgroep Rundveehouderij NCB.
Vanuit de kringen en vrouwenwerkgroepen vindt vertegenwoordiging plaats in de plaatselijke NCB-kringen, KVO-afdelingen en milieuwerkgroepen van NCB en KVO.
Daarnaast vindt ledenvertegenwoordiging plaats in de jongerenraden van de verschillende coöperaties (CHV, Veecentrale, Campina) en andere commissies van de NCB en het NAJK zoals de Commissie Grondgebruik, de Commissie Sociale Zaken en verschillende takcommissies.

Een aantal vertegenwoordigingen zijn niet ingevuld zoals de verschillende onderwijscommissies. Andere vertegenwoordigingen in takcommissies en jongerenraden worden wel goed ingevuld.

Bedrijfsopvolging en belangenbehartiging
Belangen van bedrijfsopvolg(st)ers als zodanig worden niet daadwerkelijk behartigd. Wel wordt door enkele bestuursleden gesignaleerd dat bij andere organisaties er te weinig aandacht is voor bedrijfsovername. Een bestuurslid van kring Uden geeft aan dat zijn kring elke keer opnieuw aandacht moet vragen voor bedrijfsovername als met de leden van het plaatselijke NCB-kringbestuur wordt gesproken.
Het overleg tussen kring- en vrouwenwerkgroepbesturen en andere organisaties vindt vooral plaats in het kader van de gezamenlijke actviteiten die georganiseerd worden. Niet in het kader van belangenbehartiging rondom bedrijfsopvolging.
Ook de vertegenwoordigingen van de Kerngroepen, het Jongerenoverleg en het Vrouwenoverleg richten zich op meer algemene zaken. Incidenteel vindt belangenbehartiging rondom bedrijfsopvolging wel plaats. Het overleg tussen de Broederschap van notarissen en de Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen over het Amsterdams verrekenbeding kan als voorbeeld genoemd worden. Meer structurele uitvoering van de belangenbehartiging voor bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners vindt niet plaats.

Samengevat:
Het BAJK biedt belangenbehartigende, leden- en kaderledenactiviteiten aan.
De ledenactiviteiten bestaan uit het organiseren van thema-bijeenkomsten en cursussen rondom bedrijfsovername. Deze worden georganiseerd door de kringen en vrouwenwerkgroepen.
De thema-bijeenkomsten en cursussen dragen bij aan de scholing, vorming en bewustwording van agrarisch jongeren. De activiteiten bieden mogelijkheden om "na te denken" en meningsvorming te stimuleren over de bedrijfsovername.
Voor (toekomstige) kaderleden worden cursussen georganiseerd om zich voor te bereiden op bestuurswerkzaamheden. Inhoudelijke verdieping rondom onderwerpen die op ledenactiviteiten behandeld worden komt niet aan bod.
De belangenbehartigende activiteiten rondom bedrijfsopvolging zijn deels op ad hoc-basis, deels meer meer structureel via vertegenwoordiging in besturen, commisies en raden. In de belangenbehartigende activiteiten is geen specifieke aandacht voor belangen die samenhangen met bedrijfsopvolging.

AOC & bedrijfsopvolging

Dagonderwijs
In het reguliere dagonderwijs is weinig aandacht voor onderwerpen die betrekking hebben op zakelijke en sociale aspecten van bedrijfsopvolging. Bedrijfsopvolging komt niet structureel aan bod. Wel kan er terloops aandacht aan besteed worden in de lessen. Dit is afhankelijk van de onderwerpen die in de lessen aan bod komen. De directeur van het AOC midden- en oost-Brabant stelt dat er binnen het onderwijs op initiatief van een individuele docent, af en toe, aandacht is voor de zakelijke en sociale aspecten van opvolging. Als opvolging aan bod komt in de lessen dan gaat het m.n. om zakelijke aspecten rondom de bedrijfsvoering: wat is een maatschap en bedrijfseconomische aspecten van overname.

De gesprekken met opvolg(st)ers bevestigden deze uitspraken. De opvolg(st)ers geven aan dat er op de MAS geen of zeer weinig aandacht was voor bedrijfsopvolging en -overname. Door de meesten werd dit als een gemis ervaren.

Jongeren in de leeftijd van 18-19-20 jaar zijn nog niet zo geïnteresseerd in bedrijfsopvolgingsonderwerpen.
Zoals de AOC-directeur zegt: "t Leeft niet". Pas als men wat ouder is, zo'n 23-24-25 jaar gaat het voor hen leven en heeft men de interesse en de behoefte aan een maatwerkcursus over bedrijfsovername.
Volgens hem doorloopt een leerling de volgende **leercyclus**: Nadat een leerling(e) uitstroomt op één van de drie niveau's gaat hij of zij de praktijk in. Men gaat thuis op het eigen bedrijf aan de slag of gaat bij een ander werken. Na zo'n 1 à 2 jaar krijgt men behoefte aan aanvullend onderwijs. Afhankelijk van de leeftijd is men geïnteresseerd in vaktechnische onderwerpen zoals een lascursus of in meer managementachtige onderwerpen, bijvoorbeeld registratie. Op een leeftijd van 19 tot en met 21 jaar heeft men niet zo'n behoefte aan een EVTO-cursus of andere zware economische onderwerpen, de bedrijfsvoeringscursussen. Wel heeft men interesse in basis- en vakgebiedsgerichte cursussen.
Vervolgens als men weer een jaartje ouder is krijgt men interesse in een bedrijfsvoeringscursus zoals EVTO of EVO.
Hij geeft aan dat gedurende de periode dat leerlingen op de MAS zitten het niet de "juiste" tijd is om aandacht te schenken aan bedrijfsopvolgingsgerichte onderwerpen. De leerlingen zijn er nog niet aan toe en daardoor is de "leergevoeligheid" laag. Uit organisatorisch punt speelt mee dat een groot aantal leerlingen nooit een agrarisch bedrijf zal overnemen. Voor slechts een klein percentage leerlingen vormt bedrijfsopvolging en -overname interessante leerstof.
Dit bemoeilijkt het aan de orde stellen van dergelijke onderwerpen. Maar er wel bestaan wel mogelijkheden, via de invulling van de couleur locale-certificaten, om aandacht te gaan besteden aan bedrijfsovername. Leerlingen die het aangaat kunnen er dan voor kiezen om zo'n certificaat te behalen [5].

Cursusonderwijs
In het cursusonderwijs komt bedrijfsopvolging aan bod in de cursus Economische Vorming Toekomstig Ondernemers. De cursus is bedoeld voor jonge agrariërs die hun schoolopleiding hebben afgesloten en na enkele jaren praktijkervaring voor de beslissing staan zich wel of niet zelfstandig te vestigen [6]. De cursus biedt hen mogelijkheid tot een aanvullende scholing op economisch gebied. Deze scholing is vooral gericht op het beoordelen van rentabiliteit, het begroten van alternatieven, de financiering, belonen, fiscale en juridische zaken, landbouwbeleid etc. in het kader van de bedrijfsovername.
De cursus wordt verzorgd door het AOC in samenwerking met o.a. de SEV, DLV, Bank, accountantsbureau en verschillende vertegenwoordigers van organisaties uit de landbouw.
In bijlage [programma cursus EVTO] staat de inhoud van een volledige cursus aangegeven.
Van de door ons geïnterviewde opvolg(st)ers gaven slechts drie personen (van de negentien) aan een EVTO-cursus gevolgd te hebben. Een van hen bevond zich nog in de maatschapsfase, twee in de overnamefase. De overigen hebben de cursus niet gevolgd en hebben ook niet het voornemen de cursus te gaan volgen. Dit geldt voor zowel de opvolg)st)ers in de voorfase, waar geringe belangstelling te verwachten is gezien het punt van de leercyclus waar zij zich bevinden. Alsook voor degenen in de maatschapsfase, waar toch enige interesse en belangstelling voor een dergelijke cursus te verwachten is.

Samengevat:
In het dagonderwijs is geen tot weinig aandacht voor bedrijfsopvolging. In het cursusonderwijs is een specifiek aanbod ontwikkeld voor de doelgroep bedrijfsopvolg(st)ers: Economische Vorming Toekomstig Ondernemers (EVTO). Deze cursussen worden per bedrijfstak georganiseerd.
De nieuwe kwalificatiestructuur binnen het onderwijs biedt wel mogelijkheden om aandacht te gaan besteden aan bedrijfsopvolging. Gedacht kan worden aan een onderwijsmodule speciaal voor opvolg(st)ers.
Belangrijk is dat rekening gehouden moet worden met de leercyclus van leerlingen. Het onderwijsaanbod moet afgestemd zijn op de, met deze cyclus samenhangende, interesse en behoefte aan kennis en informatie.

SEV & bedrijfsopvolging

Onderwerpen romdon de bedrijfsovername worden door de SEV als een kerntaak gezien. Men adviseert over financiële, fiscale en juridische aspecten m.b.t. de overname. Ook adviseert men over samenwerkingsvormen tussen ouder en kind en over het kiezen van de juiste vorm van overname. Tenslotte komt het begeleiden van de overname zelf aan bod.
De opvolg(st)ers en zijn of haar ouders kunnen een beroep op de SEV doen voor individuele voorlichting. Op een totaal aan adviesvragen van zo'n 5800 stuks in het seizoen 1990/1991 hadden 1300 vragen betrekking op bedrijfsopvolging. In vergelijking met het seizoen daarvoor was sprake van een lichte daling met 6% [7].
Daarnaast verzorgt de SEV een- en meermalige groepsbijeenkomsten over bedrijfsopvolging. De eenmalige bijeenkomsten worden verzorgd voor zowel gemengde als niet-gemengde groepen van NCB-, KVO- en BAJKleden. Het betreft veelal het verzorgen van een inleiding gevolgd door discussie in groepen en een gezamenlijke bespreking van de discussie.
De meermalige bijeenkomsten vinden plaats in het kader van een tweetal cursussen waaraan de SEV haar medewerking verleent.

Ten eerste is dit de EVTO-cursus. De SEV schenkt in het kader van deze cursus aandacht aan:
- het Nederlands recht, waaronder personen- en familierecht, rechtspersonen, erfrecht, zaken- en verbintenissenrecht en pachtwetgeving;
- verzekeringen, waaronder werknemrers-, volks-, gezins- en bedrijfsverzekeringen alsook de algemen bijstandswet;
- ruimtelijke ordening, waaronder bouwvergunning, hinderwet, bestemmingsplan landinrichting en milieuwetgeving;
- gezinsfinanciën;
- de bedrijfsovername, waaronder belonen van de meewerkende opvolger, samenwerkingsvormen, vermogensvorming, waardebegrippen, opvolging en fiscus.

De EVTO-cursus is vooral bedoeld voor de toekomstig agrarisch ondernemer. De SEV verzorgt deze cursus in samenwerking met derden.
De volgende cursus, "Stap voor stap", wordt door de SEV zelf verzorgd. Deze cursus is bedoeld voor ouders samen met de bedrijfsopvolg(st)er. Behandeld worrden de diverse beloningsvormen (voor- en nadelen), de maatschap en samenwerkingsvormen tussen ouders en opvolg(st)er. Ook de feitelijke overname wordt behandeld. De bedoeling is om de gehele gang van zaken rond de bedrijfsovername te bespreken.

De bedrijfsopvolg(st)er vormt volgens de stafmedewerker een specifieke doelgroep voor de SEV. Binnen de voorlichting is niet alleen aandacht voor de zakelijke aspecten vna de overname, ook de meer sociale aspecten probeert men aan bod te laten komen. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen als de positie van de jonge agrarische vrouw en de positie van de ouders. Hij merkt op dat deze zaken "gedoseerd" ingebracht worden. Dergelijke thema's liggen gevoelig. De stafmedewerker zegt hierover: "Bij wijze van spreken moet je met je buurman over zo'n onderwerp praten".
In uitnodigingen wordt dan ook geen accent gelegd op de sociale onderwerpen die aan bod komen omdat dat nadelig uit kan werken voor de opkomst.
De SEV maakt bij haar voorlichting o.a. gebruik van de materialen van het NAJK.

Samengevat:
De SEV kent activiteiten gericht op de individuele cliënt: het gaat om adviezen en voorlichting over zaken ten behoeve van de bedrijfsvoering. De relatie gezin en bedrijf, de interacties hiertussen, vormen het vertrekpunt voor de SEV'ers. Zij werken in dit geval op verzoek.
Daarnaast zijn er groepsgerichte activiteiten. De SEV heeft haar koers ten aanzien van deze activiteiten gewijzigd: van een meer passieve benadering naar een actieve benadering van de leden van NCB, KVO en BAJK gezamenlijk.
De onderwerpen waar de SEV zich mee bezighoudt zijn gezins- en bedrijfsgericht. De SEV kan als een aanbieder van generalistische kennis beschouwd worden. DE SEV vervult aansluitend daarop een doorverwijsfunctie naar derden, de specialisten op een bepaald gebied: de jurist, de financier, de teeltdeskundige....
Een deel van de activiteiten van de SEV worden specifiek afgestemd op de bedrijfsopvolg(st)ers, zijn/haar ouders en evt. partner.

DLV & bedrijfsopvolging

De DLV heeft met de SEV en ABAB een convenant gesloten. Er zijn werkafspraken gemaakt over de advisering en voorlichting die gegeven wordt. Men verwijst in voorkomende gevallen naar elkaar door.
Ook ten aanzien van bedrijfsopvolgingszaken bestaat deze werkverdeling. De SEV houdt zich m.n. bezig met de sociaal-economische voorlichting, zoals eerder in deze paragraaf beschreven is. De DLV houdt zich bezig met technisch-economische voorlichting met betrekking tot de overname.
De DLV adviseert op verzoek van ouders en opvolg(st)er. Meestal stelt men een **technisch-economisch optimaal plan** op voor de opvolg(st)er ten aanzien van de overname. In dit plan wordt ingegaan op de haalbaarheid en finaciering van de overname. Dit plan kan eveneens als advies dienen naar de Rabobank toe. In het opgestelde plan klinken visie en verwachtingen van de DLV door ten aanzien van de toekomst van het bedrijf. De opvolg(st)er kan met behulp van dit plan zicht krijgen op en gedachten vormen over de toekomst van het bedrijf.
Voorlichting over de sociale kanten van opvolging en overname vindt niet als zodanig plaats. Wel zegt de plaatsvervangend teamleider van het DLV-team Rundveehouderij: "Als ervaren bedrijfsvoorlichter voel je het aan. Als je signaleert dat er iets wringt, bijvoorbeeld de sfeer in het gezin is niet goed of er mankeert iets in de verhouding vader-opvolger, dan zien wij het als onze taak om door te verwijzen". ook raden we aan bepaalde zaken in het gezin te bespreken [8].
Daarnaast participeert de DLV in de cursussen EVTO die voor de verschillende bedrijfstakken verzorgd worden. Men behandelt eerst de ontwikkelingen in de desbetreffende

sector. Vervolgens volgt een bedrijfsbezoek. Van dit bedrijf wordt een bedrijfseconomische case behandeld. Men berekent o.a. saldi en arbeidsopbrengst van het voorbeeldbedrijf. Vervolgens wordt van de cursisten verwacht dat zij deze berekeningen voor het eigen bedrijf uitvoeren. Samen met de begeleider namens de DLV worden deze berekeningen doorgesproken. Dan komt ook aan bod wat de opvolg(st)er van deze berekeningen vindt en hoe de opvolg(st)er naar de toekomst van het bedrijf kijkt . In de cursus zelf gaat de DLV niet uitgebreid in op het opstellen van een bedrijfsplan of toekomstvisie voor het bedrijf.
Tot slot verzorgt men de begeleiding van het werkstuk dat de deelnemers aan de cursus maken.

Samengevat:
De DLV verzorgt teelttechnische en technisch-economische voorlichting over de bedrijfsvoering. Zij adviseren en geven voorlichting aan individuele cliënten (op verzoek) alsmede verzorgen zij groepsvoorlichting. Aan de hulp door de DLV kunnen kosten verbonden zijn.

NCB & bedrijfsopvolging

De NCB richt zich met haar activiteiten deels op jongeren. Het hoofdbestuur formuleert het in haar beleidsvisie als volgt: "In aanvulling op de bevordering van de continuïteit van agrarische bedrijven stimuleert de NCB jongeren tot het maken van een bewuste en verantwoorde keuze voor het agrarisch ondernemerschap. Hieraan wordt invulling gegeven via de zorg voor een goed onderwijsaanbod, het vergroten van het inzicht in de toekomstige ontwikkelingen, het bevorderen van een grondige afweging van de eigen mogelijkheden en de begeleiding van bedrijfsovernames" [9].
De secretaris geeft aan dat men jongeren wil stimuleren tot het nemen va neen bewuste keuze voor het agrarisch ondernemerschap. Hij is van mening dat jongeren zich niet blind moeten staren, maar van tevoren een reeel beeld dienen te vormen van de (on)mogelijkheden van bedrijfsovername.
De NCB vervult daartoe een taak in het voortraject, de SEV begeleidt de overname. Met name in de EVTO-cursus komt de NCB in direct contact met opvolg(st)ers. Men probeert vooral de jongeren een stukje bewustzijn ten aanzien van bepaalde zaken bij te brengen. Bijvoorbeeld over landbouwbeleid [10].

Samengevat:
De NCB houdt zich bezig met belangenbehartiging en persoons- en beroepsvorming. Ten aanzien van de belangenbehartigende activiteiten huldigt men het standpunt dat belangen binnen de landbouw voor iedereen hetzelfde en gelijkgericht zijn.
De leden kunnen individueel een beroep doen op de verschillende Diensten van de NCB ter ondersteuning van hun bedrijfsvoering. Daarnaast kan men deelnemen aan kringactiviteiten. De laatste jaren houdt de NCB zich via het project Toekomstgericht Ondernemen uitdrukkelijk bezig met vorming en visie-ontwikkeling van haar leden.
Jongeren worden, volgens de beleidsvisie, als een aparte categorie onderscheiden. Een deel van de activiteiten is dan ook specifiek op jongeren (en hun ouders) gericht. In de belangenbehartiging komen de belangen van jongeren niet specifiek tot uitdrukking.

Agrarisch Vrouwenwerk & bedrijfsopvolging

De Dienst en de Commissie organiseren geen specifieke activiteiten voor bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners.
Wel stellen zij het onderwerp opvolging en overname aan de orde in hun activiteiten voor agrarische vrouwen en in hun advisering aan de NCB. M.n. zaken die vrouwen raken: "de komende en de gaande boerin", taakverdeling op het bedrijf, de positie van echtgenote en vriendinnen etc..
Sommige kringcommissies organiseren af en toe activiteiten samen met het jong agrarisch vrouwenwerk van het BAJK. Het onderwerp van discussie was de afgelopen jaren het thema "De komende en de gaande boerin" [11].

Samengevat:
De Dienst en de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO richten zich m.n. op de integratie en belangenbehartiging van agrarische vrouwen in de NCB. De kringcommissies organiseren verschillende activiteiten. Daartoe wordt in incidentele gevallen samenwerking gezocht met het jong agarisch vrouwenwerk. Bedrijfsopvolging komt in themabijeenkomsten en studiedagen wel aan bod. De aandacht is dan vooral gericht op de positie van de agrarische vrouw als (schoon)moeder en partner binnen het opvolgingsproces.

KVO & bedrijfsopvolging

Door kaderleden van het BAJK worden activiteiten genoemd in het kader van het thema "De komende en de gaande boerin". Er is een studiedag geweest en er zijn kringbijeenkomsten geweest.
De kaderleden merken op dat discussie over dit onderwerp bemoeilijkt werd door verschillen in ideeën die leven bij jongere en oudere agrarische vrouwen.

Samengevat:
De KVO richt zich op alle (Plattelands)vrouwen binnen Brabant. ZIj organiseren activteiten gericht op persoonlijke vorming van haar leden. Daarnaast draagt een deel van de actviteiten een meer cultuurgericht en ontspanningskarakter. (Jonge) agrarische vrouwen voelen zich niet sterk aangeproken door de activiteiten van e KVO.

ABAB & bedrijfsopvolging

ABAB is binnen Brabant één van de grootste boekhoudbureau's. Bedrijfsopvolging is een onderwerp waar men frequent mee in aanraking komt. Cliënten benaderen ABAB meestal met de vraag: "Hoeveel gaat de overname ons kosten", zegt de directeur. Zij verwachten hierop dan een pasklaar antwoord te krijgen. Andersom benadert ABAB haar cliënten en attendeert hen op de diensten die ABAB kan bieden bij het oplossenvan fiscale en juridische problemen voor de toekomst. In beide gevallen probeert ABAB de structuur te leiden voor de overname. Het doel is de uiteindelijke overname te stroomlijnen zodat zo min mogelijk problemen ontstaan en dat op fiscaal en juridisch gebied alles goed verloopt. Belangrijk is dat de overname tijdig en vroeg genoeg aangekaart wordt. Dan is men in staat zo goed mogelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die de wetgeving biedt, bijvoorbeeld op het gebied van fiscale faciliteiten [12].

Het dienstenpakket omvat onder andere:
- doorpraten en bepalen van de overdrachtsprijs;
- de consequenties voor de opvolger doorrekenen;
- fiscale gevolgen doorrekenen;
- begroting opstellen van inkomsten en fiscale verplichtingen na de bedrijfsopvolging.

Men houdt daarbij rekening met de belangen van alle betrokkenen, ook met die van de andere kinderen [13].
Bij het regelen van bovengenoemde zaken speelt mee: "wat wil men", "hoe oud is de opvolger, de vader" etc. De adviseurs van ABAB zien jaarlijks wat er gaande is op een bedrijf: de bedrijfsvoering, de financiële resultaten. Maar ook: is een opvolg(st)er aanwezig, zit hij of zij nog op school etc. Gedurende het opvolgingsproces kan ABAB als adviseur op velerlei gebied optreden.
Niet alleen over bedrijfseconomische zaken, ook entameert men de discussie over wat gaat er gebeuren met het bedrijf. De Beleidsvisie van de NCB wordt wel als een model gehanteerd: de cliënt wordt gevraagd of hij zich er in herkent of zich er tegen af zet. ABAB wil als het ware de cliënten een spiegel voorhouden.
Dit is iets wat niet elke cliënt op prijs stelt, sommigen schrikken ervoor terug. Toch vindt ABAB het belangrijk het bewustzijnsproces te stimuleren. Daarbij staat voorop dat het bedrijfsbeleid gevoerd wordt door de individuele boer, niet door ABAB ! De individuele boer moet zelf nadenken, beslissen over wat hij wil [14].

Samengevat:
ABAB richt zich op de definitieve vormgeving op financieel, fiscaal en juridisch gebied. Zij bieden daartoe specialistische kennis aan. In de dienstverlening benadrukt men dat tijdig genoeg de adviseur ingeschakeld moet worden om bepaalde zaken (fiscaal, juridisch) zo goed mogelijk te regelen zodat problemen in de toekomst voorkomen kunnen worden.

Rabobank & bedrijfsopvolging

Zoals eerder gezegd kunnen in de regelmatig terugkerende gesprekken ook de opvolg(st)ers betrokken worden. De medewerkers vinden het belangrijk om de opvolg(st)ers in een vroeg stadium erbij te betrekken. Men kan zo met elkaar van gedachten wisselen, nader kennismaken en een zekere binding met de (toekomstige) cliënt(e) bewerkstelligen. De opvolg(st)er kan kennismaken met de bank en de bank met de opvolg(st)er.
In deze gesprekken hoeft er niet alleen aandacht te zijn voor financiële zaken, ook andere onderwerpen kunnen aan bod komen. Dit komt omdat men niet allen met "vader" spreekt maar ook met "moeder", de opvolg(st)er en zelfs zijn of haar partner kan bij de gesprekken betrokken worden.
Als het om bedrijfsopvolging gaat, adviseert de Rabobank in ieder geval de zaken door te spreken met de kinderen en met de SEV. De kinderen zijn dan op de hoogte, hoewel zij er verder niet bij betrokken worden. In ieder geval niet door de Rabobank. Het gaat immers om de privacy van de familie, daar wil de Rabobank zich niet (teveel) in mengen. De correspondentie richt men wel aan de "familie".
Om te beoordelen of een opvolg(st)er voor financiering van de overname in aanmerking komt hanteert de bank een lijstje met globaal genomen vier aandachtspunten. Zij kijken allereerst naar de persoon van de ondernemer. Men probeert zich een beeld te vormen op basis van de gevoerde gesprekken, het verleden van het bedrijf en de technische en financiële cijfers. Een opvolger moet namelijk niet alleen een werker zijn, hij moet

evenzeer een "manager" zijn. Vervolgens kijkt men naar rentabiliteit, zekerheid en solvabiliteit. Het is dus niet zo dat alleen naar het onderpand gekeken wordt. "Dit is een misverstand", volgens één van de stafmedewerkers. Het gaat ons niet alleen om dat onderpand hoewel het natuurlijk wel een rol speelt.
Door de Rabobank wordt verder medewerking verleent aan EVTO-cursussen. Een aantal dagdelen van de cursus wordt gevuld met een case over de financiering van een bedrijf.
De centrale Rabobankorganisatie heeft financiële steun verleend aan de realisatie van de NAJK-brochures over bedrijfsovername. Deze brochures zijn verkrijgbaar bij alle plaatselijke Rabobanken. Ook geeft de Rabobank een eigen brochure "Bedrijfsopvolging in de land- en tuinbouw" uit ter informatie voor de cliënten. In de brochure is vooral aandacht voor de zakelijke aspecten van opvolging.
De Rabobank kent daarnaast een Garantiefonds, op basis waarvan "stimuleringsleningen" aan (aspirant)ondernemers worden verstrekt. De startende ondernemer dient wel over een goed ondernemingsplan te beschikken om in aanmerking te komen [15].

Samengevat:
De Rabobank verzorgt op financieel gebied een aantal diensten voor haar leden en cliënten. De verschillende plaatselijke Rabobanken worden gestimuleerd de contacten tussen bank en cliënt te verstevigen.
De Rabobank speelt een belangrijke rol bij de financiering van de overname. De opvolg(st)er wordt liefst al in een vroeg stadium bij gesprekken betrokken.

Notaris & bedrijfsopvolging

De notaris is als een spin in het web. Hij houdt zich bezig met fiscale en juridische zaken, met accountancy. In sommige gevallen komt hij er aan te pas als het wettelijk voorgeschreven is. Meestal wordt de notaris door de opvolg(st)er, zijn of haar partner en ouders benaderd om de gewenste notariële ondersteuning te verlenen.
Soms moet een notaris onverwacht optreden bij gebeurtenissen zoals het overlijden van een van de ouders. Zijn adviseursschap is dan nodig om een en ander in goede banen te leiden: een overname moet dan plotsklaps geregeld (kunnen) worden.
Bedrijfsovername is een gecompliceerd proces waarbij financiële, fiscale en juridische zaken geregeld moeten worden. Voor de werkzaamheden die de notaris verricht geldt dat het beter is om als notaris niet alleen af te gaan op de overige deskundigen die adviseren en erbij betrokken zijn. Het is heel belangrijk dat een notaris met de opvolg(st)er, zijn/haar partner en andere betrokkenen spreekt. Liefst vinden er meerdere gesprekken plaats en laat men dan pas een akte passeren. Het gaat om belangrijke beslissingen en het is daarom van belang dat men elkaar goed begrijpt [16].

Samengevat:
De notaris zorgt voor juridische vertaling van zaken die bij een overname geregeld moeten worden. Zijn optreden is deels wettelijk verplicht. Daarnaast treedt hij op als adviseur, deskundige op een aantal gebieden. Soms is sprake van overlap in advisering met boekhoudbureau's.

Bedrijfsleven & bedrijfsopvolging

De bedrijven leveren goederen aan of nemen produkten af. Zij houden zich daarnaast bezig met een stuk dienstverlening. Deze dienstverlening kan omschreven worden als het geven van adviezen en/of voorlichting, en gebeurt op verschillende manieren.
Niet-bewust gegeven adviezen en voorlichting: Agrarische bedrijven worden veelvuldig bezocht door toeleveranciers, afnemers en andere dienstverleners zoals voerleveranciers, melkophaler of melkmonsternemer, loonwerkers etc. Al deze bezoekers brengen informatie mee die ze opgedaan hebben bij andere bedrijfsbezoeken. Zij doen in de loop van de tijd veel ervaring en kennis op over zaken aangaande de agrarische bedrijfsvoering. In informele gesprekken kunnen zij (ongevraagd) advies geven.
Een aantal van de door ons geïnterviewde opvolg(st)ers geven aan dat zij ook met deze bezoekers praten over de opvolging en de overname. Deze bezoekers worden zeer zeker als een informatiebron gezien.

Bewust gegeven adviezen en voorlichting: meestal gebeurt dit door medewerkers van een speciale dienst of afdeling van het betreffende bedrijf. De ondernemer kan een beroep op deze dienst doen bij problemen of vragen. Ook kan het bedrijf regelmatig worden bezocht door een voorlichter.
Als voorbeeld kan de werkwijze van een particuliere voerleverancier genoemd worden. Het bedrijf werkt met regionale adviesteams die vanuit het hoofdkantoor ondersteund worden door een aantal stafmedewerkers.
Het bedrijf beschikt over een bedrijfskundige advies dienst waar men zich bezig houdt met activiteiten op het gebied van landelijk kredietbeheer, wet- en regelgeving, bedrijfseconomische advisering en bemiddeling quota.
De voorlichters van het bedrijf komen regelmatig bij de boeren langs. Zijn er vragen of problemen, heeft men investeringsplannen dan adviseert de voorlichter of verwijst door naar de advies dienst.
Deze bedrijfskundige advies dienst is op dit moment bezig met het ontwikkelen van twee nieuwe activiteiten: het opstellen van een bedrijfsanalyse en een bedrijfsadviesplan.
De analyse is bedoeld om het bedrijf door te lichten: wat is nodig om het bedrijf levensvatbaar te laten zijn.
Het bedrijfsadviesplan bekijkt waar het bedrijf heen gaat, schetst een tijdpad, zet eventuele investeringen op een rijtje. Een dergelijk plan zou opgesteld kunnen worden als men denkt aan opvolging en overname van het bedrijf. Het plan wordt opgesteld in overleg met de ondernemer en eventuele opvolg(st)er. De advisering vindt plaats op basis van hun keuzes en prioriteiten.
Deze voerleverancier zegt een geïntegreerde aanpak van problemen te kunnen bieden omdat zij niet alleen op financieel-economisch gebied kunnen adviseren maar ook op houderijtechnisch gebied (over de dieren, bouwen van een stal etc.). Indien nodig verwijst men door naar andere deskundigen zoals SEV, bank, boekhouder of notaris [17].

Samengevat:
Door het bedrijfsleven wordt zowel op informele als formele wijze advies en voorlichting gegeven over zaken rondom de bedrijfsvoering. Dit geldt ook voor zaken rondom opvolging en -overname. Dit wordt door opvolg(st)ers en hun ouders op prijs gesteld.

Overheid & bedrijfsopvolging

Het provinciale en lokale bestuur en beleid geven randvoorwaarden voor agrarische produktie aan. Effecten van het gevoerde beleid kunnen direct zichtbaar zijn op het bedrijf. Inspraakmomenten in de procedures voor (Streek- en bestemmings)plannen bieden individuele boer(inn)en en landbouworganisaties mogelijkheden om het beleid te beïnvloeden. Evenals tijdig overleg met politieke partijen.
In wet- en regelgeving op juridisch en fiscaal vlak wordt rekening gehouden met de bijzondere omstandigheden waaronder bedrijfsovername in de agrarische sector plaatsvindt. Genoemd kunnen worden de landbouwvrijstelling voor grond, doorschuiffaciliteiten, zelfstandigenaftrek en regelingen ten behoeve van de oudedagsvoorziening.
Vroeger is er een vestigingssteunregeling geweest voor starters "de Installatiepremie". Deze regeling in het kader van het Besluit Structuurverbetering Landbouw van het Ontwikkelings- en Saneringsfonds voor de landbouw is per april 1991 opgeschort. Wel kunnen opvolg(st)ers via ditzelfde besluit in aanmerking komen voor een subsidie voor bedrijfsverbetering.
Het Borgstellingsfonds voor de landbouw kan aanvullende zekerheid bieden om de financiering van de overname rond te krijgen. Deze aanvraag wordt behandeld door de Directeur LNO.
Het Consulentschap houdt zich bezig met de vertaling van beleid nar de praktijk. Zij proberen een draagvlak te creëren en betrokkenen tijdig gelegenheid te geven tot reacties, inspraak, en meedenken. Het CL fungeert als een aanspreekpunt. Individuele boer(inn)en zijn geen doelgroep of klant voor het Consulentschap.
Het Landbouwschap houdt zich bezig met belangenbehartiging van de agrarische sector. Dit gebeurd door vertegenwoordigers uit de standsorganisaties en vakbonden. Deze vertegenwoordigers staan wel voor de belangen van individuele boer en boerinnen.

Media & bedrijfsopvolging

In de landbouwgerichte media verschijnen met zekere regelmaat artikelen rondom bedrijfsopvolging. Soms gaat het over het proces: de sociale kanten worden dan m.n. in beeld gebracht. De positie van de ouders, de partner, waar moet je over praten etc.
In andere artikelen is meer aandacht voor de zakelijke kanten: wat is in maatschap gaan, hoe moet het met quota, welke beloningsvormen zijn er ?
In de verschillende landbouwbladen wordt in vragenrubrieken ook regelmatig ingegaan op vragen rondom de overname.
De belangrijkste bronnen zijn Oogst, Boerderij, Binder (speciaal voor jongeren) en het Agrarisch Dagblad.

Sociale omgeving & bedrijfsopvolging

Deze actor is geen institutie, instelling of organisatie. Het gaat om personen. Het gaat om de opvolg(st)ers, zijn of haar partner. Om hun (schoon)ouders, broers en zussen en overige familieleden. Om hun vrienden, kennissen en collega's. Daarnaast maken de vertegenwoordigers van de andere beschreven actoren genoemd worden.
Ook hun kennis maakt deel uit van het KIS. Zij dragen informatie of ervaring over en leveren op deze wijze een bijdrage aan het functioneren van het KIS.
In hoofdstuk 2 is al nader ingegaan op de rol die deze personen spelen.

Taakverdeling

Deze beschrijving van de actoren en hun betrokkenheid bij bedrijfsopvolging laat zien dat er groepen van actoren te onderscheiden zijn die zich bezig houden met bepaalde zaken rondom het opvolgingsproces. De verschillende groepen of clusters vervullen bepaalde functie en taken. Wij onderscheiden zes clusters.

Allereerst houdt een aantal organisaties zich bezig met activiteiten die gericht zijn bewustwording van belangen en de behartiging van deze belangen van betrokkenen in het opvolgingsproces. Het gaat vooral om de belangen van de opvolg(st)ers, hun ouders en partner.
Dit **"belangen"cluster** bestaat uit de volgende organisaties: BAJK, standsorganisaties (NCB, ZLM en CBTB), Commissie Agrarisch Vrouwenwerk, KVO en KPJ.

Een tweede groep van organisaties verzorgt de opleiding en scholing van opvolg(st)ers. Het gaat om het aanbieden van dag- en cursusonderwijs aan leerlingen in de leerplichtige leeftijd en aan volwassenen.
Dit **"scholings"cluster** bestaat uit: BAJK, AOC, NCB, SEV en DLV.

De derde groep van organisaties houdt zich bezig met de praktische dienstverlening rondom de overname. Zij geven adviezen en verzorgen het opstellen van contracten en overeenkomsten die gesloten worden tussen de verschillende betrokkenen.
Het **"dienstverlenings"cluster** bestaat uit: SEV, DLV, accountants- en boekhoudbureau's, banken en notaris.

De vierde groep omvat instanties die zich bezighouden met beleid en bestuur.
Het **"beleids"cluster** bestaat uit: de provincie, de directeur Landbouw, Natuurbeheer en Openluchtrecreatie, het Consulentschap en de lokale overheden.

Het vijfde cluster omvat vooral personen die op de een of andere wijze betrokken zijn bij bedrijfsopvolging. Al deze personen maken deel uit van de sociale omgeving.
Het **"sociale"cluster** bestaat uit: BAJK, ouders, broers/zussen, partner, adviseurs en vertegenwoordigers vanuit organisaties en het bedrijfsleven.

Het laatste cluster omvat niet zozeer organisaties of personen maar daadwerkelijke bronnen van informatie. Het zijn de verschillende media de opvolg(st)ers en andere betrokkenen informeren over zaken rondom bedrijfsopvolging.
Het **"media"cluster** bestaat uit: (landbouwgerichte) media op landelijk, provinciaal en lokaal niveau.

Het BAJK maak deel uit van drie clusters: het belangen-cluster, het scholingscluster en het sociale cluster.
In de volgende paragraaf zal belicht worden hoe de relaties binnen en tussen de clusters verlopen.

3.3 Relaties tussen de actoren van het KIS

Deze paragraaf gaat nader in op de relaties tussen de actoren.
De gesprekken met sleutelinformanten vormen de basis voor het inzicht dat verkregen is over de bestaande relaties. In de bijlagen staan deze relaties globaal beschreven. Aansluitend op de door ons gemaakte clusterindeling zal per cluster bekeken worden welke relaties er tussen organisaties bestaan. Allereerst zullen de clusters bekeken worden waarvan het BAJK deel uit maakt. Vervolgens worden de relaties binnen de overige clusters in beeld gebracht. De relaties die het BAJK met organisaties uit deze clusters onderhoudt zullen ook aangegven worden.
Centraal staan de relaties die in het kader van bedrijfsopvolgings-activiteiten onderhouden worden.

Gradaties in relaties

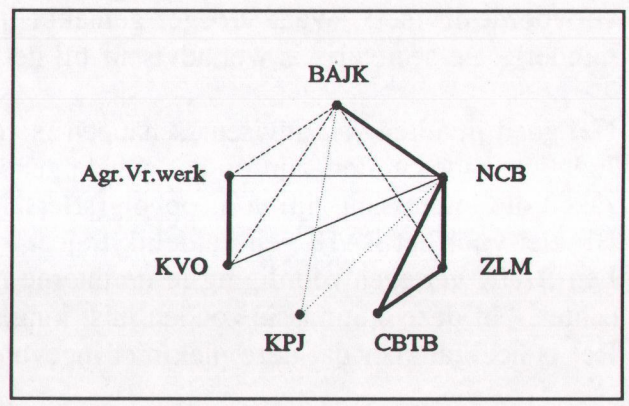
Binnen de door ons geformuleerde clusters kunnen relaties bestaan tussen de organisaties die deel uitmaken van het desbetreffende cluster.
Deze relaties verschillen naar aard en intensiteit.
Wat is de aard van het contact: alleen informatie uitwisselen of samenwerken. Hoe vaak heeft men met elkaar contact: af en toe of regelmatig, incidenteel of structureel ?
Ter vereenvoudiging hebben wij de volgende indeling gemaakt worden:

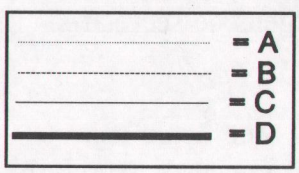
a. er bestaat een informeel contact;
b. men is op de hoogte van elkaars bestaan en wisselt af en toe informatie uit over elkaars activiteiten;
c. men heeft met elkaar contact in werkgroepen, commissies e.d. en wisselt regelmatig informatie uit over elkaars actviteiten;
d. men werkt met elkaar samen bij belangenbehartigende en voorlichtingsactiviteiten.

Per cluster zal op basis van deze indeling de relaties geschetst worden zoals zij naar voren kwamen uit de gevoerde gesprekken. Dit geldt ook voor de relaties tussen clusters.

Relaties binnen clusters

Het belangencluster:





BAJK
Vanuit de kringen en vrouwenwerkgroepen is contact met kringen en afdelingen van de NCB en de KVO bij de uitvoering van gezamenlijke actviteiten. De contacten met de KPJ wisselen per kring
Vanuit het Agrarisch Jongeren Overleg zijn er vertegenwoordigingen naar het NCB-hoofdbestuur (adviseurschap), de Commissie Onderwijs, de Commissie Grondgebruik, Comissie Sociale Zaken NCB en verscheidende takcommissies. Niet alle vertegenwoordigingen zijn ingevuld. De Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen heeft tweemaal per jaar overleg met de Commissie Agarisch Vrouwenwerk.
De beroepskrachten onderhouden voor studiedagen en vergaderingen van het AJO en het JAVO contact met de secretaris van de NCB en met het hoofd van de Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO.
Met de Zuidelijke Landbouwmaatschappij (ZLM) hebben de beroepskrachten incidenteel contact, met de Christelijke Boeren- en Tuinders Bond (CBTB) is geen contact. Met de KVO onderhouden zij geen contact. Met de KPJ is vanwege organisatorische zaken contact.

Standsorganisaties
De standsorganisaties onderhouden contact via het Landbouwschap.
Binnen de NCB is er overleg met de eigen Dienst en Commissie Agrarisch Vrouwenwerk.

NCB & BAJK
De NCB-secretaris constateert dat de relatie tussen NCB en BAJK veranderd is.
Vanuit de KPJ was het contact heel intensief. Het KPJ-secretariaat bevond zich op het NCB terrein. "Je trof elkaar in de kantine", zegt de secretaris. De NCB vervulde toen een adviserende functie binnen de KPJ. Op een gegeven momen verzelfstandigde de KPJ en ging naar Den Bosch, er ontstond een fysieke barrière. Deze geldt nog steeds, ook nu het AJW van de KPJ verzelfstandigd is tot BAJK.
Daar komt het volgende bij: vroeger woonde de secretaris van het AJW de NCB-stafvergaderingen bij. Na de verhuizing van het AJW was dit niet langer het geval. Bovendien zitten er nu ook ZLM'ers in het AJK, dit werkt volgens de secretaris remmend bij het uitdragen van NCB-standpunten in overlegsituaties tussen NCB en BAJK.
De secretaris concludeert dat er een zekere afstand gegroeid is tussen NCB en BAJK.
Het BAJK-adviseursschap naar het NCB-hoofdbestuur is wel ingevuld . Daar wordt ook zeer aan gehecht. De secretaris zegt andersom meer terughoudendheid te beproeven. Hij verwoordt dit met: "Waar vroeger gemakkelijk naar de NCB werd gekeken gebeurt dat nu minder". De secretaris is wel adviseur bij het Agrarisch Jongeren Overleg.

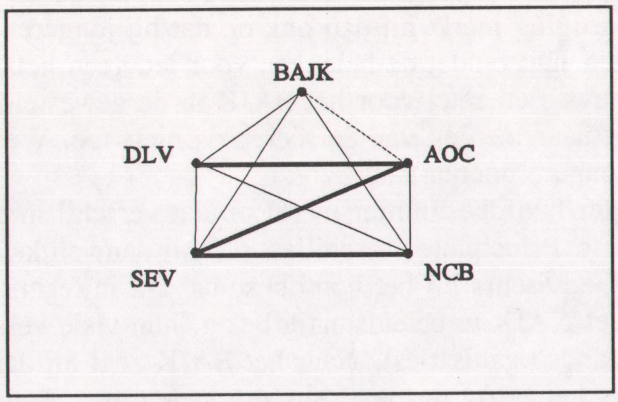
Het goed invullen van adviseursschappen is volgens hem belangrijk voor het BAJK. Jongeren moeten alert zijn op het gehele gebeuren binnen de landbouw, niet alleen op zaken die interessant zijn voor opvolg(st)ers.
Hij ziet voor het BAJK een duidelijk traject in de scholing liggen.
Een BAJK vertegenwoordiging in de interne NCB-commissie voor onderwijs ontbreekt echter. "In deze commissie zouden juist jongeren moeten zitten", volgens de secretaris. Het is heel jammer dat deze plek niet ingevuld is.

De NCB-secretaris zegt dat jongeren actief in beeld zijn bij de NCB. Men denkt aan jongeren als het gaat om de verschillende vertegenwoordigingen. Wel vraagt de secretaris zich af of het zinvol is dat jongeren in alle vertegenwoordigingen aanwezig zijn. In

onderwijs en vaktechnische commissies zijn jongeren op hun plaats. De NCB houdt voor wat betreft deze organisaties de jongerenvertegenwoordiging in de gaten.
Over de belangenbehartiging merkt hij dan ook op dat hij jongeren als vierde landbouworganisatie niet ziet zitten. Dit omdat de belangen voor iedereen hetzelfde en gelijkgericht zijn binnen de landbouw. Een zetel voor het BAJK in de gewestelijke Raad voor het Landbouwschap voegt naar mening van de secretaris niets toe. Wel zijn in de NCB-vertegenwoordiging jongere boeren aanwezig.
De NCB-kringvoorzitter/hoofdbestuurder merkt op dat verschil in denken tussen jongeren en ouderen wel meevalt. Principiële verschillen ziet hij nauwelijks als hij kijkt naar bijvoorbeeld de BAJK-adviseurs bij het hoofdbestuur. Dit in tegenstelling tot het NAJK. Naar zijn mening is het NAJK te beleidsmatig bezig, hun visie verschilt teveel van ouderen (in casu de standsorganisaties). Naar het BAJK zegt hij dan ook waarschuwend: "het BAJK zou praktischer bezig moeten zijn, ze moeten meer kennis opdoen en meer projecten stimuleren".
Hij vindt een gezonde kritische houding van jongeren belangrijk. Wel moeten jongeren zich van goede argumenten bedienen. En als bestuurslid goed opletten en er voor zorgen dicht bij je leden te blijven staan.
Een voordeel is, naar zijn mening, dat jongeren en hun organisaties minder gebonden zijn aan structuren.
Over de samenwerking op kringniveau is hij, naar zijn eigen kring kijkend, teverden. Hij noemt de samenwerking goed.
Over de relatie NCB-BAJK zegt hij dat de NCB zich niet bemoeid met interne gelegenheden van het BAJK.
Over de doorstroming van bestuursleden van het BAJK naar de NCB merken beide NCB-bestuurders op dat er een "zwart gat" is. Jongeren zijn eerst actief bij het BAJK, na hun veertigste zie je ze weer terug bij de NCB. Er zijn echter weinig jongeren die bestuurlijke activiteiten vervullen tussen hun dertigste en veertigste jaar. Deze leeftijdscategorie ontbreekt, het is wel een belangrijke zaak dat zij vertegenwoordigd zijn.
Over het algemeen is de doorstroming van BAJK naar NCB, voor wat betreft de gewone leden, goed.

Dienst, Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO & BAJK
De contacten met het BAJK lopen deels via de NCB omdat men elkaar daar ziet. Met de Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen is 2 maal per jaar contact.
Van elk AJK is in pricipe een vrouw adviseur bij de kringcommissie agrarisch vrouwenwerk.
De voorzitster vindt het jammer dat jongeren en agrarische vrouwen zo weinig invloed hebben op de besluitvorming van de NCB. Zij vindt het belangrijk dat in ieder geval jongeren en agrarische vrouwen samenwerken als er sprake is van gelijke belangen.

Scholingscluster:



BAJK
Op kring- en vrouwenwerkgroepniveau houdt men zich bezig met scholing van de leden. Allereerst worden er thema-bijeenkomsten georganiseerd. Meestal gebeurd dit in samenwerking met de SEV of DLV. Dit verschilt van kring tot kring. Daarnaast verzorgt men cursussen. De werving van een aantal cursussen die door het AOC worden georganiseerd gebeurt door de BAJK kringen en vrouwenwerkgroepen.

Overige aanbieders van onderwijs.
De NCB is bestuurlijk betrokken bij een aantal agrarische scholen en het AOC midden- en oost-Brabant.
SEV en DLV zijn voor het AOC de belangrijkste gesprekspartners bij het aanbieden van cursusonderwijs.

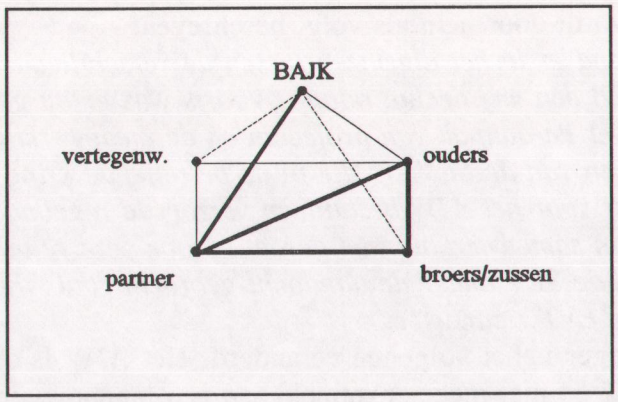
AOC & BAJK
Volgens de directeur is het BAJK niet "weg te denken" als het gaat om scholingsactiviteiten. Hij verwijst naar een vroegere situatie waarbij hij uit hoofde van zijn functie als directeur van een MAS contacten had met een zogenaamde "contactgroep". Deze contactgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, onderwijs, SEV, DLV, AJW, KPJ, KVO en NCB en vaktechnische organisaties uit de regio wisselde informatie uit ten aanzien van het onderwijs. Het onderwijs kreeg op deze manier feedback over haar functioneren. Helaas was het toenmalige AJW niet sterk vertegenwoordigd.
Maar als het om manifestatie van jongeren binnen de scholen gaat is dit juist een belangrijk punt. Over de in te stellen sectoradviesraden zegt de directeur dan ook: hier moet het AJK inzitten. Op deze wijze kunnen ze zowel dag- als cursusonderwijs sturen en beïnvloeden.

SEV & BAJK
De beleidsmedewerker geeft aan dat men het jongerenwerk wil gaan betrekken bij opstellen van thema's en programma's. Bij de nieuwe opzet van de groepsvoorlichting is dan ook het volgende uitgangspunt geformuleerd ten aanzien van planning en organisatie: "de groepsvoorlichting wordt gepland en georganiseerd in nauw overleg met bestuurlijke vertegenwoordigers van de kringen en afdelingen van NCB, KVO en BAJK".

Over de contacten met het jongerenwerk zegt hij: "nu zijn die er eigenlijk niet, vroeger zijn ze er wel geweest". Het contact herstellen is volgens hem wel gewenst.
De vroegere relatie wordt door hem als volgt beschreven:
"In het verleden bestond er in het algemeen tussen de verschillende kringen van het AJW en de SEV van de NCB een vrij hechte relatie. Voorts was er op gewestelijk niveau regelmatig overleg over de aanpak van projecten en de medewerking over en weer bij nieuwe activiteiten. Een van de SEV'ers die in de betreffende kring werkzaam was, fungeerde als adviseur voor het AJW-bestuur en verzorgde regelmatig bijeenkomsten voor AJW-leden al of niet in samenwerking met derden. Door deze relatie werden ook de groepsactiviteiten van de SEV onder de aandacht gebracht zoals thema "Bedrijfsopvolging Stap voor Stap" en de EVTO-cursus".
Ten opzichte van vroeger is het volgende veranderd. Het AJW is opgegaan in (verzelfstandigd tot) het BAJK en niet meer gekoppeld aan een landbouworganisatie; de SEV van de NCB is uit groepskantoren gaan werken.
De beleidsmedewerker constateert dat als deze twee organisaties zich wijzigen, dat dan gesproken moet worden over een nieuwe opzet van de onderlinge relatie. Van belang is hier enige duidelijke structuur aan te geven omdat niet alleen organisaties wijzigen maar ook de personen die werkzaam zijn bij deze organisaties.
Hij stelt zich, op provinciaal niveau, een jaarlijks overleg voor waarbij over elkaars activiteiten, programma's en regionale vertegenwoordigingen wordt gepraat. Het doelvan zo'n overleg is dat men op positieve nmanier invulling aan elkaars functioneren kan geven. Vanuit het BAJK zouden bijvoorbeeld een bestuurslid en beroepskracht mee kunnen doen. Vanuit SEV stafleden NCB-Tilburg en evt. functionarissen namens SEV, ZLM, GMvL en CBTB.
Ook op kringniveau zouden de relaties tussen SEV en BAJK verstevigd kunnen worden: een SEV-medewerker zou als adviseur benoemd kunnen worden. Voor de hand ligt een in de kring werkzame SEV'er te benoemen. Deze kan bestuurlijke en ledenactiviteiten bezoeken, bijvoorbeeld op uitnodiging van de kringbestuursleden.

DLV & BAJK
Volgens de plaatsvervangend teamleider betreffen het op provinciaal èn kringniveau incidentele contacten. Een structureel contact tussen DLV-voorlichters en BAJK-kringbestuursleden ontbreekt. De daarvoor benodigde menskracht en capaciteit ontbreekt. Als deze twee knelpunten opgelost worden zou men wel graag contacten willen onderhouden. Men wil het contact met het BAJK verbeteren maar op dit moment "kan het niet".
De plaatsvervangend teamleider geeft aan dat de huidige contacten vooral verband houden met de milieucursussen die door DLV en BAJK/NAJK georganiseerd worden.

Sociale cluster:

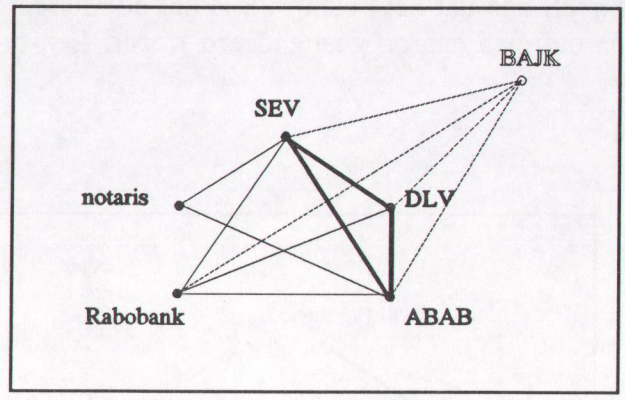


BAJK
De kringen organiseren activiteiten voor de bedrijfsopvolg(st)ers. De vrouwenwerkgroepen organiseren activiteiten voor partners. Af en toe organiseert men gezamenlijke avonden voor opvolg(st)ers en partners samen. Afhankelijk van het onderwerp dat aan bod komt worden ook ouders weleens uitgenodigd bij actviteiten rondom bedrijfsopvolging. Bijvoorbeeld als het thema "De komende en de gaande boer(in)" is. Voor broers en zussen worden geen activiteiten georganiseerd. Zij worden ook niet uitgenodigd.
Op kringniveau kunnen de bestuursleden contacten onderhouden met plaatselijke ondernemers. Deze kunnen uitgenodigd worden op ledenactivtiteiten. Ook kunnen zij gevraagd worden om een financiële bijdrage te leveren aan de plaatselijke kring: advertenties in het programmaboekje of sponsoren van ledenactiviteiten.

Het gezin
De gezinsleden zijn onderling nauw met elkaar betrokken.
De contacten met vertegenwoordigers van organisaties en bedrijfsleven worden onderhouden door de ouders, de opvolg(st)er en de partner.
Broers en zussen zijn hier minder bij betrokken.

Particuliere voorlichting & BAJK
De medewerkers van Hendrix geven aan dat voor hen het BAJK niet vergelijkbaar met andere adviseurs waar men mee in contact staat. Als verschil zien zij dat het BAJK niet adviseert aan individuele leden.
Men staat echter niet afwijzend tegenover samenwerking, hoewel enige schroom aanwezig is. Men wil negatieve reacties ten aanzien van de aanwezigheid van een Hendrix-voorlichter op bijeenkomsten van het BAJK voorkomen. Uitnodigingen vanuit het AJK worden wel opgepakt mits dan goed afgesproken en duidelijk is wat van Hendrix wordt verwacht.
Voor het BAJK als organisatie zien zij de volgende rol weggelegd:
- consequent aandacht blijven vragen voor (fiscale) knelpunten;
- zorgen voor goede documentatie en informatievoorziening naar de leden toe;
- organiseren van cursusen en bijeenkomsten is zinvol;
- contacten opbouwen met derden, waaronder het bedrijfsleven is belangrijk voor een jongerenorganisatie als het BAJK.

Dienstverleningscluster:



De SEV, DLV en ABAB hebben een convenant gesloten waarin werkafspraken zijn vastgelegd. Dit wordt in de bijlagen uitgebreid beschreven.
Door de dienstverlenende instanties wordt dikwijls samengewerkt als men gezamenlijke cliënten heeft.
Het BAJK maakt geen deel uit van het dienstverleningscluster. In tegenstelling tot de andere organisaties geeft het BAJK geen adviezen toegesneden op de situatie van een individuele opvolg(st)er.
Het BAJK onderhoudt wel contact met de organisaties uit het cluster. Vanuit kringen en werkgroepen wordt beroep gedaan op ondersteuning door adviseurs van deze organisaties bij het uitvoeren van kringactiviteiten.

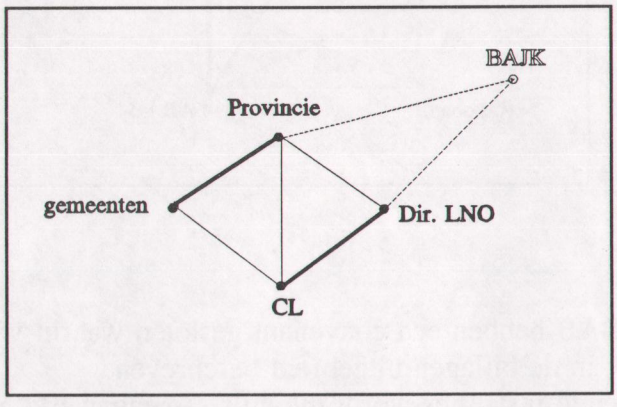
ABAB & BAJK
Met het BAJK is vanuit het hoofdkantoor geen contact. Op plaatselijk niveau via regiokantoren en kringen kan wel contact zijn.
De directeur van ABAB is van mening dat het NAJK en BAJK prima initiatieven ontplooien qua voorlichting naar hun leden.
Over de belangenbehartiging oordeelt hij dat "Jongerenorganisaties een luis in de pels moeten zijn van Landbouwschap en NCB". Belangenbehartiging van jongeren is een wezenlijke taak. Het BAJK kan NAJK-standpunten uitdragen binnen NCB-werkgebied.
Over zijn eigen organisatie merkt hij op dat ABAB niet wil denken in belangentegenstellingen jong-oud. ABAB denkt aan het belang van de sector in totaliteit.

Rabobank & BAJK
De plaatselijke banken onderhouden contact met de plaatselijke kringen van het BAJK. Er is vaak sprake van een regionaal overleg. Ook zijn de banken
in de mogelijkheid een financiële bijdrage aan het plaatselijke AJK te geven. De bestuursleden van de kringen kunnen een beroep doen op het plaatselijke kantoor, zowel voor financiële ondersteuning als voor (personele) bijdragen aan cursussen etc.
Het gaat vooral om informele circuits. Eerst krijgt men een terloops verzoek voor een bijdrage, een kringbestuur polst wat mogelijk is. Later volgt meestal een officiele vraag aldus de medewerkers van een lokale Rabobank.

Notariaat & BAJK

Op het niveau van de Broederschap is wel eens contact geweest met de Kerngroep jonge agrarische vrouwen.
De gesproken notaris geeft aan dat het belangrijk is dat notarissen op de hoogte zijn van bepaalde problemen en dat men daarop geattendeerd wordt. Een organisatie als het BAJK is daarvoor geschikt.

Beleidscluster:



De Provincie, Directeur LNO en Consulentschap hebben met elkaar contact via de Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling.
Het Consulentschap onderhoudt intensieve contacten met de Directeur LNO.
Op provinciaal niveau wordt de richting van het beleid bepaald. Dit beleid wordt uitgevoerd op lokaal niveau. Tussen provinciaal en lokaal niveau bestaat nauwe samenwerking.
Het BAJK maakt geen deel uit van het beleidscluster. Wel wordt contact onderhouden met het provinciale bestuur (op informele wijze via de beroepskrachten).

Consulentschap & BAJK
Men onderhoudt geen directe relaties met het BAJK. Indirect zijn contacten mogelijk via het Landbouwschap en/of NCB.
Het BAJK was wel vertegenwoordigd in de provinciale Stuurgroep bij het opstellen van "Doorzicht op Inzicht". Het BAJK participeert ook in de Bewakingsgroep, niet in de Werkgroep !
Het BAJK is vertegenwoordigd in de Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikeling. De plaatsvervangend consulent is van mening dat de stem van het BAJK binnen de PBRO niet zo hoorbaar is. Hij merkt daarbij op dat hij zelf nog te weinig vergaderingen heeft bijgewoond om te kunnen beoordelen of de PRBO functioneert.
Belangrijk acht hij voor het BAJK dat visie en mening aanwezig is en dat visies breed gedragen worden. Hij vraagt zich af in hoeverre het BAJK haar best doet visie en mening uit te dragen.
Voldoende meningsvorming binnen een organisatie is van belang voor externe vertegenwoordiging. Naar het CL klinkt die eigen visie en mening te weinig door.
Het CL is er om organisaties bij te praten. Als het BAJK informatie en toelichting op het beleid wil kan zij daarvoor naar het CL toestappen.

Als jongerenorganisatie is het belangrijk knelpunten te signaleren en te verwoorden. Op plaatselijk niveau m.n. is belangenbehartiging belangrijk, daar moeten jongeren en hun organisaties een rol spelen.

Provincie & BAJK
Op dit moment zijn er geen directe contacten tussen Provincie en BAJK. Wel komen medewerkers van de Provincie via vertegenwoordiging in bijvoorbeeld de PRBO jongeren tegen.
De coördinator raadt het BAJK aan als jongerenorganisatie een aantal speerpunten uit te zoeken en daarmee aan de slag te gaan. Het is bijvoorbeeld mogelijk projectvoorstellen in te dienen bij de verschillende provinciale commissies en fondsen. Op deze manier komt het BAJK als organisatie direct in beeld bij de Provincie. Dat werkt waarschijnlijk beter dan "de strijd aangaan" met het Landbouwschap om meer betrokken te zijn bij het provinciale beleid.

Gemeente & BAJK
De wethoudster is van mening dat het BAJK haar kanalen zo goed mogelijk moet benutten. Noodzakelijk daarvoor lijkt dat nauw samengewerkt wordt met de standsorganisaties. Een naadloze aansluiting van het BAJK-lidmaatschap op het lidmaatschap van een standsorganisatie is belangrijk.
Wel kan het BAJK goed taken oppakken die standsorganisaties laten liggen.
Het BAJK zou er goed aan doen regelmatig een gesprek te heben met verschillende politieke partijen. Dan komen onderwerpen op de "agenda" en moet men zich verantwoorden voor het gevoerde beleid.
Als taken van het BAJK ziet zij de volgende weggelegd: zorgen voor bewustwording van leden, leden toeleiden naar de standsorganisaties, contacten onderhouden met andere organisaties, volgen van de publieke opinie en deze proberen te beïnvloeden.
Op de hoogte blijven van wat onder leden leeft is daarbij heel belangrijk.

Mediacluster: (landbouwgerichte) media op landelijk, provinciaal en lokaal niveau.
In het kader van het onderzoek is niet bekeken welke relaties er bestaan tussen de verschillende mediaproducenten.
Bij aankondigingen van acties e.d. maakt het BAJK gebruik van vooral de regionale pers. Daarnaast is contact met de agrarische media. Binder is daarbij het belangrijkste contact.

Relaties tussen clusters

Scholing is een activiteit die voor contacten tussen clusters zorgt.
De EVTO cursus wordt door verschillende organisaties samen verzorgd. De belangrijkste maken deel uit van het scholingscluster. Vanuit het dienstverleningscluster wordt door twee organisaties een bijdrage geleverd: de Rabobank en ABAB.
Het AOC geeft aan dat door instelling van zogenaamde sectoradviesraden overleg mogelijk wordt tussen het onderwijs en vertegenwoordigers uit het landbouwbedrijfsleven. Deze sectorraden zijn nog niet ingesteld. Maar bij instelling van deze raden wordt het contact tussen het belangencluster en het scholingscluster verstevigd.
Een andere participant uit het scholingscluster, de DLV, kent begeleidingscommissies. Daarin zijn eveneens vertegenwoordigers uit het landbouwbedrijfsleven vertegenwoordigd. Ook jongere boeren en tuinders hebben zitting in deze commissie. Aan de orde zijn m.n. sectorale zaken en geen bedrijfsopvolgingsonderwerpen. Ook deze begeleidingscommissies zorgen voor een nauwere band tussen het belangen- en scholingscluster.

Algemene belangenbehartiging is eveneens een activiteit die voor contacten tussen clusters zorgt. Vanuit het belangencluster houden de standsorganisaties contact met het beleidscluster via de Gewestelijke Raad van het Landbouwschap. Vertegenwoordigers van NCB, Consulentschap en Provincie hebben regelmatig overleg. De NCB wordt door de twee genoemde organisaties als de vertegenwoordiger van het landbouwbedrijfsleven gezien.

De Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling functioneert als een forum voor verschillende organisaties en instellingen in Brabant.
Binnen het forum zijn vertegenwoordigers uit de verschillende clusters, -belangen, diensten en beleids- aanwezig.
O.a. de directeur LNO, het Consulentschap, de Provincie en organisaties uit het landbouwbedrijfsleven zijn erin vertegenwoordigd. Namens het landbouwbedrijfsleven nemen de NCB, het BAJK en de SEV deel aan dit forum. Binnen het forum vindt informatie-uitwisseling plaats over zaken als de activiteiten van de leden, de rol van de overheid.

Opgemerkt kan worden dat de verschillende diensten van de NCB nauwe relaties met elkaar onderhouden. Het betekent dat de NCB sterke invloed uit kan oefenen op zaken die binnen het belangen-, het diensten- en het scholingscluster vallen.

Als het over bedrijfsopvolging gaat springt vooral de relatie tussen het belangen- en het scholingscluster in het oog. De organisaties binnen deze clusters werken samen om het aanbod van onderwijs aan (potentiële) opvolg(st)ers te verzorgen. De diensten van de NCB, vertegenwoordigd in het belangen- en dienstencluster bevinden zich eveneens in de positie om nauw samen te werken als het gaat om zaken rondom bedrijfsopvolging.
De overige clusters houden onderling geen of nauwelijks contact over bedrijfsopvolging.

3.4 Functioneren van het KIS

Aansluitend op de beschrijving van de factoren in hoofdstuk 2 zal aangegeven worden welke clusters hierop invloed uit kunnen.
De paragraaf wordt afgesloten met enige beschouwingen over het functioneren van het kennis- en informatiesysteem.

Factoren en actoren

In hoofdstuk 2 zijn vijf factoren genoemd die van invloed zijn op het opvolgingsproces. Per factor kan nu bekeken worden welke actor invloed uitoefent.
Aangegeven is dat op twee manieren de factoren te beïnvloeden zijn: door informatie- en voorlichting geven en door pressie uitoefenen.
Beide middelen kunnen direct effect hebben. Ook is denkbaar dat het ingezette middel op meer indirecte wijze effect heeft.
De actoren zijn geclusterd in groepen van organisaties die een specifieke taak uitoefenen bij bedrijfsopvolging. Per cluster van actoren wordt nu aangegeven op welke factor men invloed kan uitoefenen en indien men invloed uitoefent, hoe men dat doet.

Het belangencluster houdt zich voornamelijk bezig met informatie geven aan de opvolg(st)er en de andere betrokkenen in het opvolgingsproces (zij maken deel uit van de sociale omgeving).
Indirect heeft de informatievoorziening effect op hoe het bedrijf eruit gaan zien. Een voorbeeld is informatie geven over het opstellen van een bedrijfsplan: doordat

opvolg(st)ers en hun ouders bewuster nadenken over hun bedrijf heeft de gegeven informatie een indirect effect op de ontwikkeling van het bedrijf.
Door belangen te behartigen kan men pressie uitoefenen op het beleid en bestuur. Deze pressie heeft een indirect effect op de ontwikkelingen in de sector.
Dit pressie uitoefenen vindt door het BAJK nog niet in voldoende mate plaats. De relaties met de NCB bepalen voor een deel hoe de belangenbehartiging van jongeren op provinciaal niveau plaatsvindt.
De NCB maakt namelijk wel deel uit van de Gewestelijke Raad van het Landbouwschap, het BAJK niet. De NCB houdt wel rekening met jongeren door jonge boeren en tuinders op te nemen in haar vertegenwoordigingen.
Het BAJK kan wel op kringniveau belangen van leden behartigen door contacten te onderhouden met organisaties die (lokaal) van belang zijn zoals de Rabobank, de MAS, de plaatselijke SEV'er of DLV'er etc..
De informatievoorziening is vooral gericht op degenen die zich in de maatschaps- en overnamefase bevinden. Potentiële opvolg(st)ers worden niet goed bereikt.
Ook is weinig aandacht voor de rol die ouders spelen in de voorfase. Aandacht voor de positie van broers en zussen blijft eveneens onderbelicht.

Het scholingscluster richt zich door het aanbieden van dagonderwijs vooral op de opvolg(st)ers. Met het cursusonderwijs worden zowel de opvolg(st)ers als hun partner en ouders bereikt. De EVTO-cursus vormt een goed voorbeeld.
Indirect oefent men invloed uit op de ontwikkelingen van individuele bedrijven en de sector door de ideeën die uitgedragen worden in het onderwijs.
Op school zou wel meer aandacht mogen zijn voor m.n. de voorfase die potentiële opvolg(st)ers (gaan) doormaken.

Het sociale cluster draagt bij aan de vorming van de persoon van de opvolg(st)er, ouders, partners, vrienden en kennissen. Men praat, overlegt, stimuleert elkaar om na te denken.....

Het dienstverleningscluster richt zich op de opvolg(st)er, de ouders en partner. Hun advisering draagt bij aan een gunstig verloop van het opvolgingsproces. Zij zijn belangrijke informatievoorzieners ten aanzien van feitelijke zaken die geregeld moeten worden.
Jammer genoeg richt men zich vooral op degenen die zich al in de maatschaps- of overnamefase bevinden. Juist dienstverlenende organisaties zijn in staat al in een vroeg stadium te signaleren of een opvolg(st)er aanwezig is. Zij kunnen ouders en potentiële opvolg(st)er al tijdig helpen in de voorbereiding op de opvolging.
Indirect bepalen zij de ontwikkeling binnen sectoren als hun adviezen een bepaald stempel dragen ten aanzien van de ontwikkeling van bedrijven. Dit effect is vergelijkbar met het scholingseffect.

De organisaties binnen het beleidscluster maken het beleid en voeren het uit. De organisaties binnen het beleidscluster hebben daardoor een direct effect op de ontwikkleingen die binnen bedrijven en sectoren plaatsvinden.
Door informatie te geven aan de betrokkenen over uit te voeren beleid kan een deel van de onzekerheden waar opvolg(st)ers en hun ouders mee kampen weggenomen worden. De informatievoorziening schiet op dit moment tekort. Een verbetering in de relatie tussen het belangencluster en het beleidscluster ten aanzien van de informatievoorziening kan daar ook aan bijdragen.

Het mediacluster informeert opvolg(st)ers en andere betrokkenen. Deze informatie kan hun handelen beïnvloeden. De achtergrondinformatie die geboden wordt over allerlei ontwikkelingen op technisch, economisch en maatschappelijk vlak heeft zo een indirect effect op de bedrijfsvoering en de perspectieven van de sector.
Media fungeren als een intermediair waardoor informatie over beleid en bestuur in brede kring bekend word. Vice versa ventileren betrokkenen die zich geraakt voelen door beleid hun mening en opvattigen daarover via media. Op deze manier kan pressie uitgeoefend worden.
Binder voldoet goed als informatiebron en spreekbuis van agrarische jongeren. Ook vakbladen als Oogst en Boerderij slagen daarin. Deze media bieden informatie die betrekking hebben op de meeste zaken die bij opvolging aan bod komen.

In onderstaande tabel is een en ander samengevat.

	persoon	sociale omgeving	bedrijf	sector	beleid
"belangen"	informatie geven, direct effect	informatie geven, direct effect	indirect effect van informatie	indirect effect van pressie	pressie uit-oefenen
"scholing"	informatie geven direct effect	informatie geven direct effect	indirect effect op ontwikke-ling	indirect effect op ontwikke-ling	
"sociale omgeving"	vorming	vorming			
"diensten"	informatie geven, direct effect	informatie geven, direct effect	informatie geven, direct effect	indirect effect op ontwikke-ling	
"beleid"	informatie geven	informatie geven	direct effect van beleid	direct effect van beleid	maken en sturen, direct effect
"media"	informeren	informeren	indirect effect	indirect effect	pressie

Afsluiting

Het is moeilijk om definitieve uitspraken te doen over het functioneren van het kennis- en informatiesysteem.
Door een aantal organisaties wordt (intensief) samengewerkt als het gaat om bedrijfsopvolging. De EVTO-cursus organisatoren en het convenant tussen SEV-ABAB-DLV vormen een goed voorbeeld. Hier is duidelijk sprake van synergie: gezamenlijk wordt een betere informatie- en kennisoverdracht bereikt dan door de individuele organisaties.
Een duidelijk knelpunt binnen het KIS is de aandacht die er is voor de potentiële opvolg(st)er. Het BAJK dient hier als agrarische jongerenorganisatie het voortouw te nemen. Samenwerking met andere organisaties uit het belangen-, scholings- en dienstencluster is daarbij aan te bevelen.
De informatie-overdracht van het beleidscluster naar andere clusters verloopt soms moeizaam. Vanuit de betrokken clusters zou gewerkt moeten worden aan een verbetering van deze (informatie)relatie.

4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusies

Het onderzoek is door de Wetenschapswinkel uitgevoerd in opdracht van het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt (BAJK). Gedurende de periode april-juni is gesproken met een groot aantal vertegenwoordigers (sleutelinformanten) van organisaties in Brabant die zich bezighouden met het geven van informatie en voorlichting. Daarnaast is gesproken met een aantal bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners, allen lid van het BAJK. Het onderzoek kende drie doelstellingen. Per doelstelling zullen de belangrijkste conclusies gegeven worden die uit het literatuuronderzoek en de gevoerde gesprekken gevonden zijn.

Doelstelling 1: Het kader van het BAJK inzicht verschaffen over de bedrijfsopvolgingssituatie in de breedste zin van het woord. Het gaat daarbij om financiële, economische, juridische, sociale en beleidsmatige aspecten van bedrijfsopvolging. Aangegeven moet worden welke knelpunten in welke mate optreden.

1. Bedrijfsopvolging is een proces dat meerdere jaren duurt en gericht op het verzekeren van de continuïteit van het bedrijf in gezinsverband. Het management en het geïnvesteerde vermogen worden daarbij van de ene op de volgende generatie overgedragen. Onder bedrijfsovername wordt de juridische overdracht verstaan. In toenemende mate vindt deze overdracht gefaseerd plaats.
   Bedrijfsoverdraag(st)ers en bedrijfsopvolg(st)ers vergrijzen. Pas op latere leeftijd wordt het bedrijf overgedragen blijkt uit literatuuronderzoek.
   Het opleidingsniveau van opvolg(st)ers in Brabant is gestegen. Ruim 60 procent van de opvolg(st)ers heeft een MAS- of HAS-opleiding gedaan.

2. Het bedrijfsopvolgingsproces omvat idealiter drie fasen:

   In de eerste fase of voorfase maakt de potentiële opvolg(st)er de keuze om het bedrijf over te nemen. Een bewuste keuze door de potentiële opvolg(st)er en zijn of haar ouders vindt plaats op basis van een bedrijfsplan.
   In de volgende fase, de maatschapsfase, neemt dit besluit vastere vormen aan. Dit vindt in de meeste gevallen zijn weerslag in het opstellen van een maatschaps- of firmacontract door de opvolg(st)er en zijn of haar ouders.
   In de laatste fase of overnamefase wordt een overnameplan tezamen met een investerings- en financieringsplan opgesteld door de overne(e)m(st)er en zijn of haar ouders. In deze fase vindt de feitelijke overdracht van het bedrijf plaats.
   In elk van de fasen kan alsnog het besluit genomen worden om het bedrijf niet over te nemen.

3. Uit het onderzoek blijkt dat de geïnterviewde meiden bewuster een keuze maken ten aanzien van de overname dan jongens.

4. Uit het onderzoek blijkt uit uitspraken van sleutelinformanten dat niet tijdig nagegaan wordt of overname van het bedrijf haalbaar is.

5. Verschillende adviseurs kunnen de opvolg(st)ers en hun ouders met raad en daad bij staan tijdens het opvolgingsproces.

In de voorfase hebben de potentiële opvolg(st)ers informatie nodig om een goede en weloverwogen keuze te maken om wel of niet over te nemen.
Uit het onderzoek blijkt dat op dit moment informele contacten naast het BAJK, het AOC en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven de belangrijkste feitelijke informanten in deze fase zijn.
In de maatschapsfase valt de definitieve beslissing over het wel of niet overnemen. Het blijkt dat de SEV, de DLV, de boekhouder en eventueel de bank en de notaris in deze fase de belangrijkste informanten zijn. Zij geven adviezen over belonings- en samenwerkingsvormen en helpen bij het opstellen van het maatschapscontract en eventuele investeringsplannen.
In de overnamefase hebben de opvolg(st)ers en hun ouders behoefte aan informatie ten behoeve van de daadwerkelijke regeling van de overname (het opstellen van het overnameplan, het investerings- en financieringsplan).
Ook nu blijkt dat de SEV, de boekhouder, de bank en de notaris adviezen geven en behulpzaam zijn bij het opstellen van deze plannen.

6. Uit de gesprekken met de opvolg(st)ers blijkt dat in de voorfase de activiteiten van het BAJK een belangrijke informatiebron vormen voor de potentiële bedrijfsopvolg(st)ers. De activiteiten voorzien in hun behoefte aan feitelijke informatie omtrent de gang van zaken bij de overname.
Gedurende de laatste twee fasen zorgen de activiteiten van het BAJK m.n. voor vorming en bewustwording van de opvolg(st)ers ten aanzien van zaken die spelen rondom de overname.

7. Het onderzoek startte met de veronderstelling dat er sprake zou zijn van een aantal problemen en knelpunten die de overname belemmeren. Deze veronderstelling werd ten dele bevestigd door de gevoerde gesprekken.
Deze gesprekken vormden tevens de basis om de veronderstelling dat er alleen sprake zou zijn van problemen en knelpunten te wijzigen. Uit het onderzoek komt naar voren dat het om een aantal factoren gaat die van invloed zijn op het verloop van het bedrijfsopvolgingsproces. Binnen dit onderzoek worden vijf factoren onderscheiden: de persoon (van de opvolg(st)er), de sociale omgeving, het bedrijf, de sector en het beleid. Deze factoren bepalen het verloop van het bedrijfsopvolgingsproces.
Een aantal van deze factoren zijn te beïnvloeden door de betrokkenen bij het opvolgingsproces. Dit is afhankelijk van de positie die zij innemen bij dit proces.

8. De persoon van de opvolg(st)er:
Een goed geschoolde opvolg(st)er die visie heeft en ontwikkelt ten aanzien van de ontwikkelingen in de land- en tuinbouw en de maatschappij in het algemeen zal bewuster een keuze kunnen maken voor het agrarisch ondernemerschap. In de praktijk blijkt dat niet alle opvolg(st)ers voor voldoende (bij)scholing zorgen. Dit heeft een nadelig effect op visie-ontwikkeling en het kunnen maken van een bewuste keuze.

9. De sociale omgeving:
Het gaat m.n. om personen in de directe omgeving van de opvolg(st)er: ouders, broers en zussen, partner, overige familie, vrienden en kennissen. Daarnaast maken de adviseurs en vertegenwoordigers namens verschillende organisaties en het bedrijfsleven deel uit van de sociale omgeving.

Door tijdig samen te praten, overleggen en beslissen met ouders en kinderen worden problemen voorkomen.
Ook het tijdig inschakelen van (meerdere) adviseurs kan een bijdrage leveren aan een gunstig verloop van het opvolgingsproces.
Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat opvolg(st)ers voornamelijk met hun ouders overleggen en beslissen.
In de overnamefase wordt de partner erbij betrokken. Overleg met broers en zussen vindt niet plaats.
Pas in de maatschaps- en overnamefase worden adviseurs ingeschakeld.

10. Het bedrijf:
Het bedrijf "bij de tijd" houden heeft een positief effect op de haalbaarheid van de overname.
De gewenste ontwikkeling van een bedrijf wordt enerzijds beïnvloed door economische, financiële en technische motieven. Anderzijds spelen sociale motieven als opvattingen over "boer zijn" een rol.
De meeste van de geïnterviewde opvolg(st)ers blijken een bedrijfsontwikkeling naar het koploperbedrijf als streven te hebben. Bij de keuze van de bedrijfsstrategie worden andere mogelijkheden niet overwogen.

11. De sector:
De ontwikkelingen binnen de sectoren geven richting aan de ontwikkelingsmogelijkheden van de individuele bedrijven.
Perspectieven binnen een sector worden m.n. bepaald door produktie- en afzetmogelijkheden: produktiebeperkende maatregelen, milieuvriendelijke produktiewijzen, prijsontwikkeling en marktvraag.
Uit het onderzoek komt naar voren dat in secoren waar de perspectieven ongunstig zijn opvolg(st)ers langer wachten met overnemen of van overname afzien. Kaderleden van het BAJK signaleren m.n. in de melkveehouderijsector dat op het laatste moment, in de overnamefase, wordt afgezien van de daadwerkelijke overneme.
Andere sleutelinformanten signaleren problemen in de akkerbouwsector in verband met de lage financiële opbrengsten.

12. Het beleid:
Het beleid op EG-, landelijk, provinciaal en lokaal niveau geeft de randvoorwaarden voor produktie aan.
De kwaliteit en kwantiteit van wet- en regelgeving, m.n. de onderlinge afstemming en de hoeveelheid aan wetten en regels worden door de geïnterviewde sleutelinformanten en opvolg(st)ers als een storende factor in het opvolgingsproces ervaren.

13. Factoren zijn op verschillende manieren te beïnvloeden. In het onderzoek worden twee manieren van beïnvloeding nader bekeken.
Allereerst het effect van informatie en voorlichting geven op het handelen van de opvolg(st)er en andere betrokkenen.
Daarnaast is pressie uitoefenen op verandering van beleid als een instrument voor verandering bekeken.

De tweede doelstelling luidde: Het BAJK ondersteunen en adviseren bij het opzetten van een adviessysteem ten behoeve van de belangenbehartiging en informatieverstrekking door de kaderleden.

1. De huidige advisering door het BAJK en andere organisaties in Brabant is onderzocht om inzicht te krijgen in de informatievoorziening en voorlichting rondom bedrijfsopvolging. Er kunnen zes clusters van organisaties onderscheiden worden die zich met specifieke taken rondom het bedrijfsopvolgingsproces bezighouden.

   Het eerste cluster of "belangen"-cluster omvat organisaties die activiteiten ontplooien gericht op bewustwording van belangen en het behartigen van deze belangen: BAJK, standsorganisaties (NCB, ZLM en CBTB), Commissie Agrarisch Vrouwenwerk, KVO en KPJ.

   Het tweede cluster of "scholings"-cluster omvat organisaties die scholingsactiviteiten aanbieden: BAJK, AOC, NCB, SEV en DLV.

   Het derde cluster of "dienstverlenings-cluster omvat organisaties die individuele en praktische dienstverlening aanbieden bij bedrijfsovername: SEV, DLV, accountants- en boekhoudbureau's, banken en notaris.

   Het vierde cluster of "beleids"-cluster omvat organisaties die zich bezig houden met beleid en bestuur: de provincie, de directeur Landbouw, natuurbeheer en openluchtrecreatie, het Consulentschap en de lokale overheden.

   Het vijfde cluster of "sociale"-cluster bestaat uit de sociale omgeving: BAJK, ouders, broers/zussen, partner, adviseurs en vertegenwoordigers vanuit organisaties en het bedrijfsleven.

   Het laatste cluster "media"-cluster informeert over zaken die met bedrijfsopvolging samenhangen: op verschillende niveau's en zowel algemeen als agrarisch gericht.

2. Voor alle clusters is onderzocht welke relaties tussen de participanten in een cluster lopen. Het BAJK is in drie clusters vertegenwoordigd:
   Het belangencluster, het scholingscluster en de sociale cluster.
   Voor de clusters waarin het BAJK niet vertegenwoordigd is, is wel onderzocht of er relaties bestaan tussen de participanten uit dat cluster en het BAJK. Het blijkt dat met name op kringniveau contacten onderhouden worden met de organisaties uit de clusters: dienstverlening, beleid en media.

3. De potentiële opvolg(st)ers worden in de voorfase vanuit geen enkel cluster actief benaderd met informatieve of voorlichtende activiteiten.
   Het belangen-, scholings- en dienstverleningscluster zijn wel in de positie om hier activiteiten in te ontwikkelen.
   De potentiële opvolg(st)ers geven aan het BAJK, het onderwijs, de sociale omgeving en de media als informatiebronnen te gebruiken.

4. De opvolg(st)ers in de maatschapsfase en overne(e)m(st)ers in de overnamefase worden vanuit verschillende clusters benaderd:
   vanuit het belangen-cluster, het scholings- en het dienstverleningscluster.
   De opvolg(st)ers en de overne(e)m(st)ers geven aan dat de participanten uit het dienstverleningscluster de belangrijkste informatiebrengers zijn.
   De informatieve activiteiten van het BAJK worden als een toetssteen gebruikt t.o.v. de informatie die men ontvangt van de adviseurs uit het dienstverleningscluster.

5. Op kring- en vrouwenwerkgroepniveau worden activiteiten georganiseerd die vooral gericht zijn op jongeren en jonge agrarische vrouwen in de maatschaps- en overnamefase.
De activiteiten rondom bedrijfsopvolging zijn vooral gericht op scholing, vorming en bewustwording van belangen.
Daadwerkelijke belangenbehartiging rondom bedrijfsopvolgingsonderwerpen vindt nauwelijks plaats.
De huidige (algemene) belangenbehartiging gebeurt m.n. via vertegenwoordiging in cursuscontactnetten, kringbesturen (adviseursschappen) en commissies van de NCB/KVO en de jongerenraden van de coöperaties.

6. Op provinciaal niveau vinden op dit moment geen belangenbehartigende activiteiten plaats rondom bedrijfsopvolging.
Algemene belangebehartigende activiteiten vinden plaats via vertegenwoordigingen in het hoofdbestuur en commissies van de NCB en de Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling.

De laatste doelstelling luidde: Bij het kader van het BAJK materiaal aandragen voor het opstellen of aanpassen van haar visie op bedrijfsopvolging in Brabant.

1. Door de kringen worden met zekere regelmaat ledenactiviteiten rondom bedrijfsovername georganiseerd. Deze activiteiten zijn voor een deel afgestemd op de verschillende stappen die een opvolg(st)er neemt. Vooral de zakelijke aspecten die met overname samenhangen worden behandeld.
Door de vrouwenwerkgroepen worden eveneens regelmatig activiteiten rondom bedrijfsovername georganiseerd. Vooral de positie van de (meewerkende) partner komt dan aan bod.
Een aantal activiteiten zijn speciaal gericht op agrarische mannen en vrouwen samen. Zowel zakelijke als sociale aspecten passeren de revue bij dergelijke activiteiten.

   De activiteiten worden echter niet georganiseerd vanuit een duidelijke omschreven en breed gedragen visie over bedrijfsopvolging.

2. De belangen die met bedrijfsopvolging samenhangen zijn niet of nauwelijks benoemd. Dit bemoeilijkt het uitvoeren van belangenbehartigende activiteiten.

3. De bestuursleden van kringen en vrouwenwerkgroepen van het BAJK houden zich op dit moment vooral bezig met informatie verstrekken over zaken die met bedrijfsovername samenhangen. Het accent ligt daarbij op de zakelijke aspecten rondom bedrijfsovername.
Het BAJK vervult daarmee m.n. een rol in de scholing, vorming en bewustwording van haar leden.
De bestuursleden van kringen en vrouwenwerkgroepen van het BAJK houden zich niet bezig met belangenbehartigende activiteiten. Ook op provinciaal niveau, het Agrarisch Jongeren Overleg en het Jonge Agrarische Vrouwen Overleg, is onvoldoende aandacht voor belangen rondom bedrijfsopvolging.
De belangenbehartigende rol door kaderleden van het BAJK rondom zaken die met bedrijfsopvolging samenhangen komt onvoldoende tot uiting.

Aanbevelingen

De eerste aanbevelingen hebben betrekking op de bevindingen en conclusies naar aanleiding van de laatst genoemde doelstelling.
De tweede reeks aanbevelingen heeft betrekking op het functioneren van de organisaties bij het bedrijfsopvolgingsproces.

A. BAJK en bedrijfsopvolging

Het ontwikkelen van eigen visie over bedrijfsopvolging is noodzakelijk om als agrarische jongerenorganisatie goed te kunnen functioneren.
Activiteiten die, op kringniveau (scholing, vorming en bewustwording), rondom bedrijfsopvolging georganiseerd worden zullen meer vrucht afwerpen als zij vanuit een samenhangende visie gepresenteerd worden.
Dit geldt ook voor de activiteiten die op provinciaal niveau (belangenbehartiging) plaatsvinden.

Het uitgevoerde onderzoek biedt verschillende bouwstenen om tot een samenhangende visie over bedrijfsopvolging te komen. Er is een uitgebreide beschrijving gegeven van de verschillende fasen in het opvolgingsproces. Deze beschrijving zou als basis kunnen dienen voor het ontwikkelen van een eigen BAJK-visie. De te organiseren activiteiten zouden qua doelgroepbenadering en thematiek moeten aansluiten bij de visie die het BAJK wil uitdragen.

De activiteiten dienen afgestemd te zijn op de verschillende doelgroepen die onderscheiden kunnen worden. Op basis van het onderzoek zijn de volgende doelgroepen te onderscheiden.
Binnen het reguliere werk: naar fase, naar opvolger/opvolgster, naar produktiesector.
Binnen het vrouwenwerk: naar wel of geen agrarische achtergrond, aard van de relatie die de partner heeft met de opvolger.

Een betere afstemming vindt ook plaats door diversiteit in de activiteiten aan te brengen: zowel naar vorm van de actviteit als naar inhoud.
Uit het onderzoek blijkt dat leden de voorkeur geven aan de "gangbare" activiteiten (spreker en discussie). Deze activiteiten voldoen goed als het gaat om informatieoverdracht. De informatievoorziening kan nog wel verbeterd worden. Een suggestie is verslagen van de thema-avonden te verspreiden.
Om ervaringen uit te wisselen komen de "minder gangbare" activiteiten in aanmerking. Gedacht kan worden aan toneel, (rollen)spel.
In het belang van de opvolg(st)ers dient er niet alleen aandacht te zijn voor zakelijke aspecten, ook sociale aspecten van opvolging dienen aan bod te komen. Vooral aan de relatie met ouders, broers en zussen en partner zou meer aandacht besteed kunnen worden.
In samenwerking met andere organisaties kan getracht worden onderwerpen die op dit vlak liggen meer bespreekbaar te maken.

Bovenstaande zaken stellen eisen aan de kringbestuursleden.
Zij zullen meer rekening moeten houden met de doelgroepen die binnen hun kring te onderscheiden zijn. De kringactiviteiten dienen qua vorm en inhoud afgestemd te zijn op

de behoeften van de leden. Evaluatie van kringactiviteiten kan behulpzaam zijn bij het organiseren van nieuwe activiteiten.
Van kringbestuursleden mag verwacht worden dat zij beschikken over een eigen visie rondom bedrijfsopvolging en dat zij vanuit deze visie activiteiten organiseren. Van kringbestuursleden mag een kritische houding verwacht worden: zij dienen problemen en knelpunten rondom bedrijfsopvolging te signaleren en vervolgens actie te ondernemen. Dat kan op twee verschillende manieren. De kringbestuursleden kunnen zaken aankaarten op provinciaal niveau, op het Agrarisch Jongeren Overleg of op het Jonge Agrarische vrouwen Overleg. Op deze manier vindt provinciale belangenbehartiging plaats. Vanuit deze overleggen kunnen zaken ook doorgespeeld worden naar andere organisaties binnen Brabant.
Ook kan op kringniveau actie ondernomen worden. Het gaat dan om lokale belangenbehartiging.

Om het uitvoeren van belangenbehartigende activiteiten te verbeteren dienen belangen rondom bedrijfsopvolging benoemd te worden.

Er zijn verschillende soorten belangen te onderscheiden:
* belangen die direct met de overname samenhangen en die duidelijk benoemd kunnen worden. Zij zijn gerelateerd aan financiële, fiscale en juridische wet- en regelgeving. Zij hangen samen met EG-, nationaal en provinciaal beleid op diverse gebieden.
* belangen die met het opvolgingsproces samenhangen en die minder duidelijk benoembaar zijn. Zij hangen samen met de relaties die tussen de betrokken personen bestaan (opvolg(st)er, ouders, broers/zussen, partner). Belangen samenhangend met generatieverschillen en man/vrouwverhoudingen.
  Zij zijn verbonden aan de keuze- en beslissingsmomenten: goed onderwijs, goede voorlichting en informatievoorziening dragen bij aan een gunstig verloop van het opvolgingsproces.

Leden, kaderleden en beroepskrachten van het BAJK moeten gezamenlijk belangen rondom bedrijfsopvolging gaan benoemen. De benoemde belangen zullen duidelijker voor het voetlicht komen als zij af te leiden zijn uit de visie die het BAJK wil uitdragen.

Belangen benoemen is moeilijk. Het beste is te beginnen met zaken die dicht "bij huis" spelen. Bijvoorbeeld: Als de NAJK-brochures slecht verkrijgbaar zijn bij de plaatselijk Rabobank dan kan het kringbestuur dit aankaarten bij de directie van de betreffende vestiging. Als op de MAS niet voldoende aandacht is voor opvolging organiseer als kring of vrouwenwerkgroep een informatieve les.

Belangen kunnen verschillen. Het is echter wel belangrijk om daar met elkaar, leden-kringbestuursleden-beroepskrachten, over te praten en te komen tot afstemming en eensgezindheid t.a.v. de belangen die het BAJK wil behartigen.
Daarbij kan het noodzakelijk zijn om prioriteiten te stellen en keuzes te nmaken t.a.v. de belangen die behartigd zullen worden.
Sommige belangen kunnen op kringniveau behartigd te worden, andere belangen op provinciaal niveau.
Sommige belangen kunnen door vrijwilligers behartigd worden, andere belangen door de beroepskrachten of door vrijwilligers en beroepskrachten samen.

Door belangen duidelijk te benoemen is een offensieve houding naar derden toe mogelijk. Kaderleden spelen een belangrijke rol in dit belangenbehartigende proces.
Van hen wordt een alerte en actieve houding verwacht als zij signaleren dat belangen in de knel komen. Dit geldt op provinciaal en lokaal niveau.
Een goede communicatie tussen kringen/vrouwenwerkgroepen en het Agrarisch Jongeren Overleg/Jonge Agrarische Vrouwen Overleg draagt daartoe bij.
Op kringniveau is daartoe een goed contact met de leden vereist .

Effectieve belangenbehartiging vereist het onderhouden van relaties en contacten met derden. Kaderleden zullen na moeten gaan welke organisaties en instanties in aanmerking komen op provinciaal en lokaal niveau. Kaderleden dienen na te gaan waar relaties en contacten ontbreken of overbodig zijn.

Het uitdragen van een eigen visie en het opkomen voor belangen draagt bij aan een grotere bekendheid van het BAJK.

B. Organisaties en bedrijfsopvolging

1. Tijdig nadenken over de opvolging voorkomt problemen op een later tijdstip in het proces. Ouders en kinderen dienen al in een vroeg stadium na te gaan wie in aanmerking komt om op te volgen, of het desbetreffende kind daarvoor geschikt is en of het bedrijf mogelijkheden biedt voor overname.
   Organisaties uit het dienstverleningscluster kunnen zouden alerter kunnen reageren als blijkt dat een potentiële opvolg(st)ers aanwezig is.
   Zij kunnen attenderen op het maken van een bedrijfsplan om tijdig na te gaan of overname in de toekomst haalbaar is.

2. Ouders moeten open en eerlijk zijn over de mogelijkheden om het bedrijf over te nemen.
   De haalbaarheid van een eventuele overname kan in kaart gebracht worden door het maken van een bedrijfsanalyse en het opstellen van een bedrijfsplan. De organisaties uit de verschillende clusters zouden kunnen samenwerken bij het ontwikkelen van een raamwerk voor zo'n plan. De organisaties uit het belangencluster kunnen in hun activiteiten aandacht schenken aan het opstellen van het bedrijfsplan.

3. De keuze om over te nemen moet plaatsvinden op een bewuste en weloverwogen wijze. Dit geldt zowel voor jongens als voor meiden. Dochters zijn even goed in staat om over te nemen als zonen.
   Ouders, voorlichters, docenten zouden een dergelijke keuze niet bij voorbaat uit moeten sluiten.

4. Het is voor opvolg(st)ers belangrijk een eigen visie te ontwikkelen t.a.v. het bedrijf en de ontwikkelingsmogelijkheden. Zij moeten verder kijken dan het eigen bedrijf en/of de agrarische sector. Een goede opleiding en (bij)scholing komen daarbij van pas.
   Een goed inzicht in het beleid en de maatschappelijke ontwikkelingen betekent dat opvolg(st)ers de toekomstmogelijkheden van het bedrijf beter kunnen beoordelen.
   Het scholingscluster zou zich daarom in haar activiteiten moeten richten op deze visie-ontwikkeling.

5. Als duidelijk wordt dat een potentiële opvolg(st)er aanwezig is dan wordt het zaak het bedrijf "bij de tijd" te houden. Ouders en opvolg(st)er dienen na te denken over de gewenste ontwikkeling van het bedrijf. Mogelijkheden zijn het bedrijf iets aanpassen of de bedrijfsvoering ingrijpend veranderen door nieuwe richtingen in te slaan (eigen projecten ontwikkelen). Het is belangrijk dat de bedrijfsstrategie heel bewust gekozen wordt. Het belangen- en dienstverleningscluster spelen een belangrijke rol bij het signaleren en attenderen op verschillende ontwikkelingsmogelijkheden.

6. Het is belangrijk dat gedurende het opvolgingsproces ouders, opvolg(st)er, eventuele andere kinderen en partner zoveel mogelijk gezamenlijk betrokken zijn bij beslissingen aangaande de overname. Daarbij dient aandacht te zijn voor zowel zakelijke als sociale aspecten van de overname.

7. De werkzaamheden die de opvolg(st)er verricht dienen naar behoren beloond te worden in elke fase van het opvolgingsproces. Vooral in de voorfase worden geen afspraken gemaakt over de beloning.
Het dienstverleningscluster kan ouders en opvolg(st)er daarop attenderen.

8. Als de opvolg(st)er in maatschap gaat met zijn of haar ouders of wanneer men samen een firma begint is het belangrijk om een goed contract op te stellen. Verschillende adviseurs kunnen helpen.

9. Staat de daadwerkelijke overname voor de deur dan moet een goed overnameplan opgesteld worden. Dit plan doorpraten met alle betrokkenen, ouders- broers/zussen-partner zodat iedereen op de hoogte is voorkomt problemen.
De organisaties in het belangen- en dienstverleningscluster kunnen hierop wijzen.
De belangen van de partner mogen niet ondergeschikt gemaakt worden aan de bedrijfsbelangen.
Adviseurs binnen het dienstverleningscluster moeten zich daar bewust van zijn.

10. De opvolger en zijn ouders mogen er niet van uitgaan dat de partner automatisch taken van haar schoonouders overneemt. De positie van de partner moet goed doorgesproken worden. Elkaars levensidealen respecteren, daar gaat het om.

Noten bij hoofdstuk 1.

1. BAJK, Miljoenpoot. Programma 1992-93, 's-Hertogenbosch, 1992. Zie p.2.

2. BAJK, Diskussiestuk Organisatiestruktuur AJW, 's-Hertogenbosch, ?. Zie p.2.

3. Zie noot 1.

4. Persoonlijke mededeling door leden van de Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen.

5. Zie noot 2.

6. Zie noot 2.

7. Aarnink, N., Vrouwen van het land. Mooi boek is vertaling waard, Spil, vol. 2, no. 93-94, p.10-11, 1991 en
Bauwens, A.L.G.M. et al., Agrarisch bestaan. beschouwingen bij vijftig jaar LEI, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1990.

8. Zwart, S.I., Agrarische huishoudens. Een onderzoek naar de veranderende relatie tussen gezin en bedrijf in Oost-Gelderland, Landbouwuniversiteit, Vakgroep Huishoudstudies, Wageningen, 1990. Zie p.8.
Bauwens, A.L.G.M. et al, Agrarisch Bestuur, Beschouwingen bij vijftig jaar LEI, Van Gorum, Assen/Maastricht, 1990.

9. Hobbelink, A. en S. Spijkers, De mooie kamer beter benutten, Lover, vol. 13, no.1, p.22-30, 1986. Zie p.22, noot 2.

10. Zwart, S.I., Agrarische huishoudens. Een onderzoek naar de veranderende relatie tussen gezin en bedrijf in Oost-Gelderland, Landbouwuniversiteit, Vakgroep Huishoudstudies, Wageningen, 1990. Zie p.18, 26.

11. Streekplan,
Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, Tilburg, 1992.

12. Schoonen, W., MacSharry: zelfs de Heer vermag niet alle problemen op te lossen, Amsterdam, Trouw, 22 mei 1992.

13. Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, Tilburg, 1992.

14. Korpel, H., Samenwerken. Een onderzoek naar problemen in de samenwerking bij bedrijfsopvolging in de glastuinbouw, Landbouwuniversiteit, Wetenschapswinkel/Vakgroep Sociologie van de Westerse Gebieden i.o. van Werkgroep Glastuinbouw ZHAJK, Wageningen, 1991. Zie p.16.

15. Hobbelink, A., De jaren vijftig als keerpunt. Boerinnengeschiedenis 1940-1950, Spil, vol. 2, no. 93-94. p. 5-10, 1991. Zie p.10

16. Vogelzang, T., Prettig geregeld ? Bedrijfsovernameregelingen in de land- en tuinbouw, Landbouwuniversiteit, Wetenschapswinkel/Vakgroep Sociologie van de Westerse gebieden/Werkgroep Landbouwpolitiek i.o. NAJK, Wageningen, 1989.

Zie p.7, p.133 en verder.

17. Toly, H., Bedrijfsovername. Groei tegen de verdrukking in, Boerderij, jaargang 74, no.41. p.46-55, juli 1989. en Voorhorst, J., Bedrijfsopvolging. Een proces in fases, Oogst, p.25-31, november 1991.

18. BAJK, notulen gesprek SEV d.d. 17-7-1991, 's-Hertogenbosch, 1991.

19. NAJK, Een vliegende start. Bedrijfsovername 1, Utrecht, 1991. p.28, 29.

20. Wapenaar, H., Röling, N.G. en A.W. van den Ban, Basisboek Voorlichtingskunde, Meppel, Boom, 1989. Zie hoofdstuk 10: Informatieve voorlichting: Kennisssystemen.

21. Vogelzang, L., West-Brabant ontwikkelt zich volgens geheel nieuwe methode, Agrarische Voorlichting, jaargang 2, no. 10/11/12, okt./nov./dec. 1990.

22. Zie noot 20.

23. Engel, P.H.G., Reader Informatietechnologie in de voorlichtingskunde, Landbouwiniversiteit, Vakgroep Voorlichtingskunde, Wageningen, 1990. Zie het artikel: Information-technology (IT) from a knowledge system perspective: concepts and issues. Geschreven door N.G. Röling en P.G.H. Engel.

24. zie noot 20.

25. Haumann, J., De relatie tussen bedrijfsleven en middelbaar agrarisch onderwijs in zuid-Nederland. "De praktijkgerichtheid van MAO nader onderzocht", Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1991. Zie p. 8

26. zie noot 23.

27. zie noot 21 en 23.

Noten bij hoofdstuk 2

1. Persoonlijke mededelingen door een stafmedewerker van de SEV, directeur van ABAB en twee stafmedewerkers van Hendrix'Voeders.

2. Hoefmans, J.F.J., Kleijn, W.M., Poelman, A.H.M. en P.H.F.Remie, Bedrijfsopvolging in de landbouw, Serie Recht en Praktijk, Deventer, Kluwer, 1989, 4e druk. Zie p.26

3. Bruin, R. de, Kiezen voor perspectieven. Agrarische jongeren verkennen hun toekomst, Landbouwuniversiteit, Wetenschapswinkel/Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie i.o. NAJK, Wageningen, 1991. Zie p.18.

4. Hoek, J.M. van den en C.J.M. Spierings, Van samenwerking naar bedrijfs-overdracht. Cijfers en ervaringen, Publikatie 2.197, Landbouw-Economisch Instistuut, Afdeling Structuuronderzoek, Den Haag, 1992. p.44.

5. zie noot 4 en de brochure van het NAJK: Maatschap Maatwerk. Bedrijfsovername 2, Utrecht, 1992.

6. Korpel, H., Samenwerken. Een onderzoek naar problemen in de samenwerking bij bedrijfsopvolging in de glastuinbouw, Landbouwuniversiteit, Wetenschapswinkel/Vakgroep Sociologie van de Westerse Gebieden i.o. van Werkgroep Glastuinbouw ZHAJK, Wageningen, 1991.

7. zie noot 3, hoofdstuk 5.

8. zie de brochure van het NAJK: Op eigen benen. Bedrijfsovername 3, Utrecht, 1990.

9. Persoonlijke mededeling van de stafmedewerker SEV.

10. De overstap van de VAT-typering naar de NEG-typering maakt een vergelijking van de CBS cijfers over de relatie van de opvolgingsdruk met het bedrijfstype en de bedrijfsgrootte zeer moeilijk. Verdere problemen voor een vergelijking van de cijfers over de jaren tachtig door deze verandering kwamen door: 1. Het criterium voor de minimale omvang werd gewijzigd van 10 sbe naar 3 nge. 2. De groep rustende agrariërs werd vanaf 1986 tot de 'bedrijfshoofden met agrarisch hoofdberoep' gerekend (aantal ongeveer 4500). Voorheen werd deze groep ingedeeld bij de groep 'bedrijfshoofden met agrarisch nevenberoep'.
CBS, bedrijfsopvolging in de land- en tuinbouw, Maandstatistieken Landbouw 90/3, p. 62.

11.De VAT-typering gebruikt een indeling van de bedrijven in Veehouderij (rundveehouderij en intensieve veehouderij), Akkerbouw en Tuinbouw. De bedrijven worden ingedeeld op basis van het aantal SBE's dat een tak van het bedrijf heeft.
De NEG-typering maakt een onderscheid tussen de volgende bedrijfstypen: Akkerbouwbedrijven, Tuinbouwbedrijven, Blijvende teeltbedrijven, Graasdierbedrijven, Hokdierbedrijven, Gewassen combinatie, Veeteeltcombinatie en Gewassen/Veeteelt combinatie. De indeling geschied op basis van het aantal nge (Nederlandse grootte eenheden) dat een tak op het bedrijf heeft.
De SBE norm is gebaseerd op de standaard netto-toegevoegde waarde die het bedrijf zou kunnen behalen. De nge is gebaseerd op het bruto saldo wat behaald kan worden. Het verschil hiertussen zijn de afschrijvingen, onderhoud, brandstof en de algemene kosten welke bij het bruto saldo nog niet als kosten opgevoerd zijn.

12.Spierings, C., Wolsink, G., Ontwikkelingen in de opvolgingssituatie op land- en tuinbouwbedrijven, LEI, Den Haag, 1984, p.35.

13.Het aantal bedrijven zoals hier weergegeven is het aantal hoofdberoepsbedrijven exclusief rechtspersonen, rustende agrariërs en nevenberoepsbedrijven.

14.CBS, Bedrijfsopvolging in de land- en tuinbouw, Maandstatistieken Landbouw 90/3, p.62.

15.Een SBE is een gestandaardiseerde maat voor de netto-toegevoegde waarde. Het is gestandaardiseerd, omdat de SBE-maat niet uitgaat van de werkelijke toegevoegde waarde. De SBE-maat gaat uit van een norm voor de netto toegevoegde waarde per produktie-eenheid (b.v per koe, ha bieten enz.) die een bedrijf met een efficiënte bedrijfsvoering onder normale omstandigheden zou moeten kunnen behalen.

16.Dit hoofdstuk is gebaseerd op de gesprekken met de sleutelinformanten en de opvolg(st)ers.

17.Dit wordt ook geconstateerd in de brochure: Boerinnengroep Wageningen, De opvolger is een meisje, bedrijfsopvolgsters in de land- en tuinbouw, Wageningen, 1992.

18.Bruin, R. de, Kies voor je eigen toekomst, Wetenschapswinkel LUW, Vakgroep Agrarische ontwikkelingseconomie, Wageningen, NAJK, Utrecht, 1991.

19.idem.

20.Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, Beleidsvisie NCB. De visie van het hoofdbestuur op de land- en tuinbouw in het NCB-gebied, Tilburg, 1991.

21.Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, tilburg, 1992.

22.Biemans, J.M., De landbouw in midden- en oost-Brabant, nu en straks, LEI, Den Haag, 1991.

23.Oogst, Macsharry dupeert stierenmesters, inkomens wel met een ton achteruit, Oogst 35, jaargang 5, 28 augustus 1992, pg.6.
Bijlage 7 van de stukken van de 151e NAJK-bestuursvergadering d.d. 27 augustus 1992 te NAJK-kantoor in Utrecht.

24.Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, Beleidsvisie NCB, De visie van het hoofdbestuur op de land- en tuinbouw in het NCB-gebied, Tilburg, 1991.

25.Biemans, J.M., De landbouw in midden- en oost-Brabant, nu en straks, LEI, Den Haag, 1991.

26.Provincie Noord-Brabant, Regionale ontwikkelingen in de Noordbrabantse agrarische sector, 1990.

27.Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, Tilburg, 1992.

28.Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, Beleidsvisie NCB, De visie van het hoofdbestuur op de land- en tuinbouw in het NCB-gebied, Tilburg, 1991.

29.Biemans, J.M., De landbouw in Midden- en Oost-Brabant, nu en straks, LEI, Den Haag, 1991.

30.Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, Tilburg, 1992.

31.In de groene hoofdstructuur die in het streekplan aangegeven is, komt de nadruk op natuurontwikkeling te liggen.

32.GATT = General Agreement about Tarifs and Trade.
De GATT is een handelsakkoord over de handelsstromen en belemmeringen tussen vele landen op wereldniveau. Op dit moment zijn onderhandelingen gaande over een nieuw GATT-akkoord. De landbouw speelt in deze onderhandelingen een grote rol.

33.Hoogh, J. de, Silvis, H.J., EG-landbouwpolitiek van binnen en van buiten, Wageningen, 1988.

34.Hoogh, J. de, Silvis, H.J., EG-landbouwpolitiek van binnen en van buiten, Wageningen, 1988.

35.Directeur LNO, Doorzicht op inzicht, Tiburg, 1992.

36.Provincie Noord-Brabant, Uit spanning naar veerkracht, Ontwikkeling van de Noorbrabantse land- en tuinbouw naar een concurrerende en duurzame sector, Den Bosch, 1990.

37.Directeur LNO, Doorzicht op Inzicht, Tilburg, 1992.

38.Provincie Noord-Brabant, Regionale ontwikkelingen in de Noordbrabantse agrarische sector, 1990.

39.Provincie Noord-Brabant, Uit spanning naar veerkracht, Ontwikkeling van de Noord-Brabantse land- en tuinbouw naar een concurrerende en duurzame sector, Den Bosch, 1990.

40.Provincie Noord-Brabant, Uit spanning naar veerkracht, Ontwikkeling van de Noord-Brabantse land- en tuinbouw naar een concurrerende en duurzame sector, Den Bosch, 1990.

41.LAMI = Stuurgroep Landbouw en Milieu.
Zie hoofdstuk 3 voor een meer gedetailleerde bespreking van deze stuurgroep.

Noten bij hoofdstuk 3.

1. Haumann, J., De relatie tussen bedrijfsleven en middelbaar agrarisch onderwijs in zuid-Nederland. "De praktijkgerichtheid van MAO nader onderzocht", Landbouwuniversiteit, Wageningen, 1991.

2. Wapenaar, H., Röling, N.G. en A.W. van den Ban, Basisboek Voorlichtingskunde, Meppel, Boom, 1989.

3. zie literatuur onder noot 1. en 2. en:
Engel, P.H.G., Reader Informatietechnologie in de voorlichtingskunde, Landbouwiniversiteit, Vakgroep Voorlichtingskunde, Wageningen, 1990.

4. Diverse publicaties van het BAJK

5. Persoonlijke mededeling door de directeur AOC midden- en oost-Brabant.

6. Dienst Onderwijs NCB, Cursusonderwijs AOC midden- en oost-Brabant. Overzicht 1991-1992, Tilburg, 1991.

7. SEV (b), Jaarverslag 1990/1991. Programma 1991/1992, Tilburg, 1991.

8. Persoonlijke mededeling door de plaatsvervangend teamleider van het team Rundveehouderij in Boxtel.

9. Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, Beleidsvisie NCB. De visie van het hoofdbestuur op de land- e ntuinbouw in het NCB-gebied, Tilburg, 1991.

10. Persoonlijke mededeling door de secretaris van de NCB.

11. Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO, Jaarverslag 1991-1992, Tilburg, 1992. p. 10 en verder.

12. Persoonlijke mededeling door de directeur van het Accountants- en Belastingadviesbureau NCB.

13. Accountants- en Belastingadviesbureau NCB, folder Bedrijfsopvolging Agrarisch, Tilburg, ?.

14. Persoonlijke mededeling door de directeur van het Accountants- en Belastingadviesbureau NCB.

15. Persoonlijke mededelingen door twee stafmedewerkers van Rabobank Erp, het betrof het Hoofd Bedrijven en een Relatiebeheerder Bedrijven.

16. Persoonlijke mededelingen door een van de notarissen van notariskantoor Nauta-Dutilh te Eindhoven. Betreffende notaris is oud-Ringvoorzitter van Ring 's-Hertogenbosch.

17. Persoonlijke mededelingen door twee medewerkers van de bedrijfskundige adviesdienst van Hendrix'Voeders Boxmeer.

Bijlage 1: Lijst van sleutelinformanten

Gedurende de periode eind april - eind juni is met de volgende sleutel-informanten gesproken:

Van het BAJK:
- secretaris en consulente (2 maal)

- Kerngroep Jonge Agrarische Vrouwen
- Kerngroep Agrarische Jongeren

- kringbestuursleden van de kringen:
  Breda en Zevenbergen
  Tilburg en Eersel
  Uden en Oss

- bestuursleden van de werkgroepen jonge agrarische vrouwen:
  Uden
  Roosendaal

Overige informanten: vertegenwoordigers van verschillende organisaties en institanties in Brabant.
- stafmedewerker van de SEV-centrale te Tilburg
- directeur van het Accountants- en Belastingadviesbureau NCB (ABAB)
- secretaris van de Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB)
- voorzitter van kring Tilburg NCB en tevens hoofdbestuurslid NCB
- voorzitster van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk en tevens hoofdbestuurslid NCB
- directeur van het AOC midden- en oost-Brabant
- twee stafmedewerkers van Rabobank Erp
- notaris
- plaatsvervangend teamleider van het DLV-team Rundveehouderij te Boxtel
- twee medewerkers van de bedrijfskundige advies dienst van Hendrix'Voeders
- wethouder te Boxtel en tevens vertegenwoordigster van de KPN bij de COPA en de CEJA
- beleidsmedewerker Provinciehuis Brabant tevens coördinator land- en tuinbouw
- plaatsvervangend consulent van het Consulentschap voor de Landbouw Noord-Brabant

Bijlage 2: Vragenlijst

Toelichting op de vragenlijst.

De afkortingen staan voor:
vf = voorfase, periode op en vlak na de schooltijd
mf = maatschapsfase of de fase waarin samengewerkt wordt
of = overnamefase, zo'n half tot een heel jaar voor de juridische overdracht tot een à twee jaar na deze overdracht
p = partner

Vragenlijst ten behoeve van de gesprekken met bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners.

Inleiding:

* Toelichting op het onderzoek:
Het Brabants Agrarisch Jongeren Kontakt is in maart gestart met een onderzoek naar bedrijfsopvolging in Brabant. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een student en een onderzoekster van de Landbouwuniversiteit Wageningen. Doel van het onderzoek is het kader van het BAJK inzicht verschaffen over de bedrijfsopvolgings-situatie in de breedste zin van het woord. We proberen te inventariseren welke problemen en knelpunten er zijn bij bedrijfsopvolging. Vervolgens willen we aangeven op welke wijze de informatievoorziening en belangenbehartiging er uit zou kunnen zien.
Daartoe zijn er gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van verschillende organisaties in Brabant. Genoemd kunnen worden o.a. de NCB, SEV, RABO, Consulentschap en Provincie. Ook zijn een aantal kringbestuursleden van verschillende kringen (zowel van het reguliere als het vrouwenwerk) geïnterviewd.
Het gaat er niet alleen om problemen te signaleren. Belangrijk is hoe ze opgelost kunnen worden. Hoe pak jij dat als opvolg(st)er of partner aan ?
Om deze vraag te beantwoorden vragen we jouw medewerking aan dit onderzoek.

* Verloop van het gesprek:
We stellen je eerst een aantal vragen over jouzelf en jullie bedrijf. Vervolgens een aantal vragen over de bedrijfsopvolging. We sluiten het gesprek af met een aantal vragen over het BAJK.

* Privacy van de deelnemers: Jullie naam wordt niet vermeld in het verslag.

I: Vragen over de bedrijfsopvolg(st)er/partner.

1. **Wat is je leeftijd ?**

2. (plaats in het gezin bepalen) **Heb je nog broers of zussen boven of beneden je ?**

3. **Heb je al een vriend(in) of partner ?** (samenwonend, verloofd of getrouwd)

4. (vf, n.v.t.) **Heb je al kinderen ?**

5. **Waar woon je ?** (thuis, op het bedrijf of er vlakbij)

6. **Welke opleiding(en) en/of cursussen heb je gevolgd na de lagere school ?**

7. **Volg je op dit moment een opleiding/cursus of heb je plannen om een opleiding/cursus te gaan volgen ?** (zo ja, doorvragen)
   - welke opleiding
   - welke cursus, onderwerp
   - door wie wordt de cursus verzorgd
   - reden om cursus te volgen

8. (p) **Ben je zelf van een agrarisch bedrijf afkomstig ?**

II: Vragen over het bedrijf.

1. **Kun je aangeven hoe het bedrijf er uit ziet ?** (soort bedrijf, grootte, soort en aantal dieren, soort en aantal gewassen, verdere bedrijfsuitrusting o.a. mechanisering en gebruik van registratiesystemen)

2. **Heb je buiten het werk op het bedrijf nog andere werkzaamheden** (bestuurs-werkzaamheden, hobby die veel tijd kost, "baantje") **of een ander beroep ?**
   (zo ja, doorvragen)
   - waarom
   - kun je het goed combineren
   - bevalt het zo'n combinatie
   - hou je voldoende vrije tijd/tijd voor jezelf over

3. **Hoeveel uren werk je gemiddeld op het bedrijf per week ?**

4. **Hoeveel uren per week werk je buitenshuis ?** (indien van toepassing, zie vraag 2)

5. **Werk je met anderen samen op het bedrijf ?** (zo ja, doorvragen)
   - wie (o.a ouders, andere gezins/familieleden, partner, vaste medewerker)

6. **Hoe lang werken jullie al samen ?**
   - hoe verloopt de samenwerking, zijn er problemen
   - zo ja, om welke problemen gaat het
   - weet je waardoor de problemen veroorzaakt worden (leeftijd/leeftijdsverschil, opleiding, verschil in visie over de toekomst van het bedrijf, activiteiten naast het bedrijf, rol vriendin/partner.....)

7. **Welke taken doe je op het bedrijf ?**
   - worden de taken verdeeld
   - heeft ieder aparte taken
   - ben je tevreden over de verdeling, zo nee
   - wat wil je anders zien
   - kun je dat bespreken
   - (mf) welke beslissingsbevoegdheden heb je
   - (of) heeft er verschuiving in de taakverdeling/beslissingsbevoegdheden plaatsgevonden gedurende de periode dat je in maatschap zat

8. (vf) **Werk je "voor", in huis mee ?** (doorvragen)
   - als je zou gaan samenwonen of trouwen blijf je dan "voor" meewerken

- als je zou gaan samenwonen of trouwen ga je dan "voor" meewerken
(mf/of) **Hoe is de verdeling van taken "voor" en "achter" ?** (als bedrijf samen met partner gerund wordt)

9. (vf) **Ontvang je een beloning ?** (doorvragen)
- welke afspraken/regelingen hebben jullie (niet) gemaakt
- welke beloningsvorm hebben jullie gekozen ?
- wat spreken jullie af als jullie in maatschap gaan
(mf) **Welke afspraken hebben jullie gemaakt over de beloningsvorm ?**
(mf/of) **Hoe is de positie van de (meewerkende) partner geregeld ?**
- nu/toen je nog in maatschap zit/zat
- straks na de overname
(p) **Hoe is jouw positie geregeld ?**
- nu je partner nog in maatschap zit
- straks na de overname

10. (vf) **Als je het bedrijf gaat overnemen, ga je dan de bedrijfsvoering aanpassen ? Wat zijn jouw ideeën ?**
(mf) **Nu je in maatschap zit, wil je dan de bedrijfsvoering aanpassen ? Wat zijn jouw ideeën ?**
(of) **Toen je de keuze had gemaakt om op te volgen, vervolgens in maatschap ging, wilde je de bedrijfsvoering aanpassen ? Wat waren jouw ideeën?**
- wat wil(de) je aanpassen, waarom
- wat zou je anders doen

11. (vf) **Is de toekomstige overname reden om op dit moment al aanpassingen in de bedrijfsvoering te doen ?**
(mf) **Is de overname reden om op dit moment al aanpassingen in de bedrijfsvoering te doen ?**
(of) **Was de overname reden om aanpassingen in de bedrijfsvoering te doen ?**
- zo ja, wat moe(s)t aangepast worden
- waarom
- is dat jullie eigen besluit of op advies van anderen (voorlichter, collega's)
(p) **In hoeverre ben je betrokken bij keuzes en beslissingen over de bedrijfsvoering ?**

<u>III: Vragen over het opvolgingsproces.</u>

1. (vf) **Wanneer heb je de keuze gemaakt om op te volgen/over te nemen ?**
(mf/of) **Wanneer wist je dat je ging opvolgen/overnemen ?**

2. (mf/of) **Wanneer heb je het besluit genomen om op te volgen ?**
- moment
- reden en/of aanleiding
(p) **Op welk moment ben jij bij het opvolgingsproces betrokken geraakt ?**
- in welke fase bevindt/bevond je vriend(in)/partner zich

3. (vf) **Hoe is de keuze om op te volgen tot stand gekomen ?**
(mf/of) **Hoe is het besluit om op te volgen tot stand gekomen ?**
- heb je de keuze/het besluit zelf genomen <bewust gekozen vs automatisme>

of hebben anderen je daarbij beïnvloed
- zo ja, wie, weet je waarom

(p) **Wat vindt/vond je van de keuze/het besluit van je partner om op te volgen ?**
- in hoeverre ben je er zelf bij betrokken geweest
- in hoeverre heb je er invloed op uitgeoefend

4. **Waarom wil je opvolgen/overnemen ?**

5. (vf) **Hoe reageerde men op jouw keuze om op te volgen?**
(mf/of) **Hoe reageerde men op jouw besluit om op te volgen?**
- reacties van ouders, overige gezinsleden, evt.(toekomstige) partner, familie, vrienden en kennissen, overigen (voorlichter, boekhouder etc.)
- positief (goed idee, stellen het op prijs, gunnen het je, behulpzaam..)
- negatief (geen goed idee, afwijzend, jaloers, afradend, waarschuwend..)

6. **Is het al zeker dat je kunt overnemen ?**
- zo nee, hoe komt dat
- zijn problemen of knelpunten op dit moment aan te geven
- zo ja, op welk vlak liggen die
- zijn ze oplosbaar
- zo ja, hoe dan, heb je daartoe bepaalde informatie/zekerheden nodig
- zo ja, waar zoek je die dan
- heb je/jullie een bedrijfsanalyse gemaakt
- (vf, n.v.t) heb je een overnameplan opgesteld

7. **Verwacht je nog problemen t.a.v. de overname ?** (veranderingen in het overheidsbeleid, problemen met broer/zussen, vriendin of partner, gezondheid vader....)
- zo ja, welk, hoe ga je ze oplossen, heb je daarbij bepaalde informatie nodig
- zo ja, waar zoek je die dan

8. **Met wie heb je gepraat en/of overlegd over het opvolgen/overnemen ?**
- informeel: binnen gezin, met evt. (toekomstige) partner, familie, vriendenkring, jongerenwerk
- formeel: welke externe deskundigen heb je geraadpleegd: SEV, DLV, RABO, boekhouder, notaris, AOC, NCB, jongerenwerk.
- wie was voor jou de belangrijkste informatiebron
- wie was het minst belangrijk
- waar heb je het meeste aan gehad
- waar heb je het minste aan gehad

(p) **Heeft je partner met jou overlegd over de opvolging ?**
Hebben derden jou bij gesprekken over de opvolging betrokken ?

9. (vf) **Hoe heb je je voorbereid bij het maken van de keuze over de opvolging ?**
- hoe ga je je verder voorbereiden op de volgende stappen (in maatschap gaan ja/nee.....)

(mf/of/p) **Hoe heb je je verder voorbereid ?**
- naar informatie-avonden geweest (lezing, discussie, toneel, film/video, rollenspel);

- rol onderwijs (LAS, MAS, HAS);
- cursussen gevolgd;
- deskundigen geraadpleegd;
- brochures aangevraagd (NAJK, BAJK);
- verdere literatuur geraadpleegd (welke).

Voor de vragen over "informatie" geldt voor de personen in de maatschaps- en overname-fase alsmede de partner:
** hoe was de voorbereidingin de voorfase: de periode op en vlak na schooltijd, voordat men in maatschap ging;*
** hoe heb je het aangepakt op het moment dat je in maatschap ging;*
** hoe heb je het aangepakt om je verder op de daadwerkelijke overname voor te bereiden.*

10. **Waarover heb je informatie ingewonnen ?**
- over zakelijke aspecten: beloningsvorm, samenwerkingsvormen, onder-nemingsvormen, opstellen maatschapscontract, huwelijkse voorwaarden, uitbreiden, investeren, quotumzaken, perspectief van de sector, tweede tak, perspectief van het gebied, overheidsbeleid (randvoorwaarden v.w.b. milieu en planologie), wetgeving en regelingen o.a. Hinderwet, Meststoffenwet, vergunningen, subsidies .....
- over sociale aspecten: problemen in de samenwerking, taakverdeling, komende en gaande boer(in), kinderen, problemen met broers/zussen, (schoon)ouders, positie partner .....

11. **Waarom heb je de informatie ingewonnen ?**
- wist niet
- zocht bevestiging
- zo goed mogelijk geïnformeerd willen zijn
- op aanraden van..
- zo goed mogelijk de zaken willen regelen

12. **Heb je alleen naar informatie gezocht of samen met anderen** ?
- met wie: ouders, partner, dekaan, SEV/DLV, boekhouder, notaris, bank

13. **Heb je naar jouw mening voldoende informatie gevonden om je vragen te beantwoorden en/of problemen op te lossen ?**
- zo ja, de informatie voldeed omdat.....
  eenvoudig te vinden, begrijpelijke taal, voldeed aan mijn behoefte
- zo nee, de informatie voldeed niet want...
  moeilijk, niet te vinden, onbegrijpelijke taal, voldeed niet aan behoefte

14. **Kan de informatievoorziening verbeterd worden naar jouw mening ?**
- zo ja, hoe (rol van de verschillende personen en organisaties o.a. school, SEV, bank)
- wat moet verbeteren, veranderen

15. **Heb je ook ongevraagd informatie gekregen ?**
- zo ja, van wie
- weet je ook waarom

IV: Vragen over de rol van het BAJK.

1. **Ben je lid van het BAJK ?**
   - zo nee, waarom (nog) niet
   - wil je wel lid worden
   - zo ja, sinds wanneer ben je lid ?

2. **Waarom ben je lid geworden ?**
vervolg bijlage 2

3. (vf/p, niet lid) **Weet je welke activiteiten door het BAJK georganiseerd worden ?**
(indien niet op de hoogte, toelichten van activiteiten, zowel regulier als vrouwenwerk)
Welke activiteiten organiseert jouw kring/werkgroep zo al ?

4. (vf/p, niet lid) **Heb je interesse om aan bepaalde activiteiten deel te nemen ?**
Aan welke activiteiten doe je mee ?

5. (vf/p) **Welke activiteiten zou je links laten liggen ?**
Welke activiteiten laat je links liggen ?

6. (vf/p, niet lid) **Wat zou een agrarische jongeren organisatie zo al moeten doen ?**
Wat moet het BAJK zo al doen ?
   - in z'n algemeenheid (vorming, bewustwording, belangenbehartiging)
   - op kringniveau
   - slaagt het BAJK daarin
   - zo nee, wat moet veranderen

7. (vf/p, niet lid) **Wat zou het BAJK voor jou kunnen doen/betekenen op dit moment ?**
Welke functie en/of taken heeft het BAJK richting bedrijfsopvolg(st)ers ?
(p) **Welke functie en/of taken heeft het BAJK richting partners?**

8. (vf/p, niet lid) **Aan welke activiteiten over bedrijfsopvolging zou jij deelnemen ?**
Voldoen de activiteiten die rondom bedrijfsopvolging georganiseerd worden ?
   - voor welke onderwerpen moet aandacht zijn
   - komen er voldoende onderwerpen aan bod die jou als opvolger interesseren
   - welke onderwerpen ontbreken, blijven onderbelicht
   - waar moet meer aandacht voor zijn

9. (vf/p, niet lid) **Welke activiteiten in het kader van bedrijfsopvolging zou jij het meeste waarderen, welke het minste ?**
Welke activiteiten in het kader van bedrijfsopvolging waardeer je het meeste, welke het minste ?
   - wat zou kunnen veranderen
   - wat moet blijven

10. (vf) **Heb je gedurende jouw eigen keuzeproces gebruik gemaakt van de informatie die het BAJK jou biedt ?**
Heb je gedurende jouw eigen beslissingsproces gebruik gemaakt van de informatie die het BAJK jou biedt ?
- zo ja, wanneer, welke informatie
- zo nee, waarom niet

Bijlage 3: Lijst van bedrijfsopvolg(st)ers

Gedurende de periode eind juni/juli is met de volgende bedrijfsopvolg(st)ers en hun partners geproken.

Voorfase

1. Opvolgster, 17 jaar. Drie jaar HAVO, nu in het eerste jaar MAS.
Afkomstig van melkveebedrijf met 120 melkkoeien, 100 stuks jongvee en 100 stieren.
Regio midden-Brabant.

2. Opvolgster, 21 jaar. LAS en MAS.
Afkomstig van een gemengd bedrijf met varkens (90 zeugen en 540 mestvarkens), pluimvee (7000 leghennen) en 7 ha akkerbouw.
Regio oost-Brabant.

3. Opvolgster, 21 jaar. MAVO en MAS.
Afkomstig van een gemengd bedrijf met varkens (65 fokzeugen) en melkkoeien (48 koeien en 30 stuks jongvee).
Regio oost-Brabant.

4. Opvolgster, 22 jaar. MAVO, MDGO, nu in het eerste jaar HAS.
Afkomstig van een akkerbouwbedrijf, 50 ha groot.
Regio west-Brabant.

5. Opvolger, 18 jaar. HAVO (niet geslaagd), nu in het tweede jaar MAS.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 60 melkkoeien, 55 stuks jongvee en 15 meststieren.
Regio west-Brabant.

6. Opvolger, 20 jaar. LAS, MAS en middelbaar kader Horst.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 45 melkkoeien met jongvee.
Regio midden-Brabant.

7. opvolger, 24 jaar. LTS, nu avond-MAS voor volwassenen.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 27 melkkoeien, 20 stuks jongvee waarvan 1 dekstier.
Bedrijf ligt nabij een natuurgebied.
Regio midden-Brabant.
En partner. Zelf afkomstig van een melkveebedrijf.

Maatschapsfase

1. Opvolger, 22 jaar. LAS en twee jaar leerlingstelsel.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 120 koeien, 120 stuks jongvee.
Regio west-Brabant.

2. Opvolger, 23 jaar. LAS, MAS en middelbaar kader Horst.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 50 koeien, 50 stuks jongvee.
Regio midden-Brabant.

3. Opvolger, 26 jaar. MTUS.

Afkomstig van een glastuinbouwbedrijf, 1 ha kas (tomaten) en aan het uitbreiden met nog eens 1.2 ha.
Regio midden-Brabant.

4. Opvolger, 27 jaar. LAS en MAS.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 50 koeien, 70 stuks jongvee.
Regio midden-Brabant.

5. Opvolger, 30 jaar. MAVO en MAS.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 90 melkkoeien en bijbehorend jongvee.
Regio midden-Brabant.
En partner, 26 jaar. MAS. Zelf afkomstig van een melkveebedrijf.

Overnamefase

1. Opvolgster, 23 jaar. LEAO, MAS en middelbaar kader Horst.
Afkomstig van een varkenshouderijbedrijf, 730 mestvarkens en 50 schapen.
Regio oost-Brabant.

2. Opvolgster/ startend onderneemster, 23 jaar. MAVO, HAVO en MLTS.
Gaat een glastuinbouwbedrijf (8000 m^2 paprika's) starten met haar vriend. Gaat in man/vrouw-maatschap. Zelf wel een agrarische achtergrond.
Regio west-Brabant.

3. Opvolgster, 32 jaar. Gymnasium en LUW.
Afkomstig van een boomkwekerij annex fruitteeltbedrijf (8 ha boomkwekerij en 5 ha fruit).
Regio oost-brabant.

4. Opvolgster, 32 jaar. HAVO en opleiding "Aanleg en onderhoud tuinvoorzieningen".
Afkomstig van een akkerbouwbedrijf, 75 ha.
Regio west-Brabant.

5. Opvolger, 26 jaar. LAS en tuinbouwvakschool.
Afkomstig van een bloembollen- annex vollegrondsgroenteteeltbedrijf.
regio west-Brabant.

6. Opvolger/zelfstarter, 29 jaar. MAVO, MAS en middelbaar kader Horst.
Heeft een varkenshouderijbedrijf, 130 zeugen en 700 vleesvarkens.
Regio midden-Brabant.

7. Opvolger, 31 jaar. LAS en MAS.
Afkomstig van een melkveebedrijf, 50 melkkoeien, 55 stuks jongvee en 10 stuks mestvee.
Regio oost-Brabant.
En partner, 29 jaar. LHNO. Niet afkomstig uit de agrarische sector.

Bijlage 4: Cijfers over de bedrijfsopvolging

Tabel 1 Leeftijdsverdeling van de bedrijfsopvolg(st)ers

	jaar	leeftijd van de opvolger		
		16-19 jaar	20-24 jaar	25 jaar en ouder
		%		
Nederland	1984	15	35	50
	1988	10	31	59
Noord-Brabant	1984	18	46	36
	1988	11	39	50
Opvolgsters	1984	25	44	31
	1988	15	42	43

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.
De gegevens over de opvolgsters komen rechtstreeks uit de CBS-landbouwtelling. Dit geeft een trendbreuk in het jaar 1986. De gegevens van de opvolgsters over 1984 zijn wel volledig met de gegevens van opvolg(st)ers uit Nederland en Noord-Brabant te vergelijken.

Tabel 2. Opleidingsniveau van de opvolg(st)er.

	land- of tuinbouw onderwijs		ander voortgez. onderwijs	geen voortgez dagonderwijs
	hoger en middelbaar	lager		
	%			
Nederland				
1984	53	29	17	1.6
1988	60	23	15	1.2
Noord-Brabant				
1984	53	27	19	0.9
1988	64	22	14	1.0
Opvolgsters				
1984	29	6	61	3.8
1988	33	11	54	1.8

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.
De gegevens over de opvolgsters komen rechtstreeks uit de CBS-landbouwtelling. Dit geeft een trendbreuk in het jaar 1986. De gegevens van de opvolgsters over 1984 zijn wel volledig met de gegevens van opvolg(st)ers uit Nederland en Noord-Brabant te vergelijken.

Tabel 3. Werkzaamheden van de opvolg(st)ers in Noord-Babant.

	huidige werkzaamheden van de opvolg(st)ers				
	op zelfde land- of tuinbouw-bedrijf	op ander land- of tuinbouw-bedrijf	elders	stude-rend	overig
	%				
Nederland					
1984	69	4.9	10	14	1.5
1988	69	5.5	12	12	1.3
Noord-Brabant					
1984	66	4.5	9	19	1.4
1988	70	5.2	11	13	1.3
Opvolgsters					
1984	34	4.8	23	35	2.9
1988	40	4.8	30	21	3.0

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.
De gegevens over de opvolgsters komen rechtstreeks uit de CBS-landbouwtelling. Dit geeft een trendbreuk in het jaar 1986. De gegevens van de opvolgsters over 1984 zijn wel volledig met de gegevens van opvolg(st)ers uit Nederland en Noord-Brabant te vergelijken.

Tabel 4. Opvolgingsdruk per regio.

gebied	Aantal bedrijfshoofden 50 jaar en ouder.			1980	1984	1988
	1980	1984	1988			
	aantal			opvolgingspercentage		
Noordwesthoek	495	517	488	38	50	51
Westelijke langstraat	199	192	195	30	45	49
Biesbosch	118	112	115	37	46	53
Oostelijke langstraat	203	175	174	26	39	46
Land van Altena	181	161	157	36	51	50
Maaskant	219	235	228	37	45	53
Land van Bergen op Z.	116	112	95	34	40	37
Noordwestelijke z.gr.	662	700	707	32	43	46
Land van Breda	700	773	755	28	31	37
Westelijke Kempen	611	682	748	36	47	57
Meijerij	2126	2195	2286	31	41	48
Oostelijke Kempen	934	973	973	39	47	55
Noordelijk Peelgebied	1092	1093	1179	32	46	54
Zuidelijk Peelgebied	659	705	753	36	48	49
Land van Cuijk	226	222	218	30	41	52
Rijk van Nijmegen	269	171		28	40	
Land van Maas en Waal	482	533		25	37	

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.

Tabel 5, Het opvolgingspercentage van de bedrijfstypen in de verschillende regio's.

	bedrijfstype			
	veehouderij	akkerbouw	tuinbouw	gemengd
	opvolgingspercentage			
Noordwesthoek	49	55	34	60
Westelijke langstraat	56	29	50	45
Biesbosch	52	55	56	46
Oostelijke langstraat	47	33	49	25
Land van Altena	60	32	25	20
Maaskant	57	42	44	23
Land van Bergen op Z.	25	47	19	58
Noordwestelijke z.gr.	48	50	42	40
Land van Breda	39	17	35	46
Westelijke Kempen	62	6	44	36
Meijerij	51	11	47	26
Oostelijke Kempen	62	15	42	46
Noordelijk Peelgebied	59	19	52	30
Zuidelijk Peelgebied	55	14	42	21
Land van Cuijk	59	13	36	43

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn beschikbaar gesteld door een medewerker van het LEI voordat het vervolgrapport gepubliceerd werd.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.

Tabel 6, De leeftijdsverdeling van de opvolg(st)ers in de verschillende regio's.

	leeftijd van de opvolg(st)er		
	16-20 jaar	20-25 jaar	25 jaar en ouder
	%		
Noordwesthoek	12	32	56
Westelijke langstraat	13	38	50
Biesbosch	12	30	59
Oostelijke langstraat	15	35	50
Land van Altena	9	26	65
Maaskant	13	34	53
Land van Bergen op Z.	3	31	66
Noordwestelijke z.gr.	12	37	51
Land van Breda	7	31	62
Westelijke Kempen	8	39	53
Meijereij	12	43	45
Oostelijke Kempen	9	37	54
Noordelijk Peelgebied	11	42	47
Zuidelijk Peelgebied	14	39	47
Land van Cuijk	12	40	48

Bron: Spierings, C.J.M., Wolsink, G.H., De opvolgers en hun bedrijven, LEI, Den Haag, 1986.
De gegevens over 1988 zijn overgenomen uit het nog niet gepubliceerde vervolgrapport van dit LEI-rapport.
Deze LEI-gegevens zijn gebaseerd op de CBS-landbouwtelling.

Bijlage 5: Beschrijving van de actoren

Agrarisch Opleidings Centrum (AOC)

Organisatiestructuur
In Brabant bevinden zich twee Agrarische Opleidings Centra, respectievelijk voor west-Brabant en voor midden- en oost-Brabant. De AOC's zijn ontstaan vanuit een samengaan van verschillende agrarische opleidingen. Het onderwijsaanbod bestaat uit voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs in dag- en deeltijdopleidingen. Men richt zich op leerlingen vanaf 16 jaar. De AOC's kennen dagschoolleerlingen, cursisten in het gesubsidieerde cursusonderwijs en in het contractonderwijs. Eerstgenoemde categorie bestaat m.n. uit jongeren tot zo'n 21 jaar. De andere categorieën trekken leerlingen en cursisten van wat oudere leeftijd.

Onderwijsstructuur
Recent is de onderwijsstructuur veranderd met de invoering van de zogenaamde **kwalificatiestructuur**. De belangrijkste veranderingen zijn:
- op organisatorisch vlak, de samenvoeging van lagere en middelbare agrarische opleidingen tot AOC's;
- op onderwijskundig vlak, de verlenging van de cursusduur en het onderwijsprogramma dat aangeboden wordt.

Activiteiten: dagonderwijs
In de dagopleiding kan een leerling, afhankelijk van zijn vooropleiding en studiecapaciteiten, kiezen voor:
- een tweejarige opleiding tot **Beginnend Beroepsbeoefenaar**; Deze opleiding leidt op tot medewerk(st)er op een agrarisch bedrijf of tot medewerk(st)er op een toeleverend of verwerkend bedrjf. De leerling(e) krijgt een globaal inzicht in een bedrijfstak (afhankelijk van de keuze die men maakt). Men is in staat bepaalde werkzaamheden zelfstandig uit te voeren maar hoeft geen beslissingen te nemen.
- een driejarige opleiding tot **Zelfstandig Beroepsbeoefenaar**; De leerling(e) is na afloop van de studie in staat zelfstandig een bedrijf te runnen. Hij of zij kan zelfstandig beslissingen nemen en heeft voldoende inzicht in de bedrijfseconomische en teelttechnische aspecten van de bedrijfsvoering.
- een vierjarige opleiding tot **Kaderfunctionaris**; Een viertal richtingen zijn te onderscheiden. Een managementrichting waarin de leerlingen worden opgeleid tot ondernemer/bedrijfsleider op een agrarisch bedrijf of bij toeleverende bedrijven in de landbouw. Een doorstroomrichting om verder te kunnen studeren aan een AHS, lerarenopleiding of andere HBO-opleiding. Een richting agrarische handel en dienstverlening die opleidt voor administratieve en commerciële functies bij dienstverlenende bedrijven, handelsbedrijven en overheidsinstanties. En ten slotte een richting milieu waarmee men terecht kan bij overheidsinstellingen, semi-overheidsinstanties, onderzoeksinstellingen en bij particuliere ondernemingen.
- een versnelde opleiding van 3,5 jaar tot Kaderfunctionaris met een doorstroompakket voor de Agrarische Hogeschool [1].

Onderwijsprogramma van de dagopleiding
Het onderwijsprogramma is vernieuwd. Er wordt gewerkt met **certificaten**. Een aantal (voorgeschreven) certificaten samen geeft recht op een diploma. Een certificaat is weer opgebouwd uit een aantal modulen of afgeronde leerstofeenheden. Voor deze leerstofeen-

heden zijn eindtermen geformulerd waarin duidelijk omschreven staat wat een leerling precies moet weten.
Er zijn verschillende soorten certificaten: algemeen vormende, beroepsgerichte en puur technische of puur economische. Nagestreefd wordt dat elk certificaat naast beroepsgerichte kennis ook maatschappelijke kwalificaties bevat zoals communicatieve vaardigheden en onderhandelingstechnieken. Dit omdat een leerling meer nodig heeft dan alleen vakkennis om zich te kunnen voorbereiden op z'n plek in de maatschappij. Een deel van de certificaten die de leerling volgt is wettelijk voorgeschreven, zo'n 40%. Het zijn zogenaamde kerncertificaten. Daarnaast zijn er verplichte (20%) en vrije-keuze certificaten (20%). Het resterende deel mag door het AOC zelf ingevuld worden [2]. De directeur van het AOC Midden- en Oost-Brabant omschrijft ze als "couleur locale" certificaten.

De nieuwe onderwijsstructuur betekent onderwijs "op maat", onderwijs dat past bij de toekomstplaanen van de individuele leerling(e). In de opleiding is veel aandacht voor de praktijk: in alle richtingen zijn stagedagen / periodes opgenomen. De theorielessen op school sluiten aan op de praktijkervaringen van het stagebedrijf.
Voor de leerlingen betekent het nieuwe systeem meer keuzevrijheid, men kan niet blijven zitten, en kan eventueel flexibel doorstromen naar een richting die beter bij zijn of haar mogelijkheden past. Ook als men voortijdig het AOC zou verlaten staat men niet met lege handen: men heeft immers een aantal certificaten gehaald die eventueel later tot een diploma aangevuld kunnen worden [3].

Activiteiten: cursusonderwijs
Het cursusaanbod van het AOC is breed en gevarieerd. Er worden **algemene cursussen** en **bedrijfstakgerichte cursussen** aangeboden.
In het aanbod wordt een onderscheid gemaakt naar basiscursussen, vakgebieds- en bedrijfsvoeringscursussen.
Het cursusaanbod wordt vastgesteld in overleg met vertegenwoordigers van KVO, NCB, AJW, CBTB en ZLM [4].
Bij de basiscursussen worden geen bijzondere voorwaarden aan de vooropleiding van de cursisten gesteld. Bijvoorbeeld dat men een zodanige vooropleiding en/of praktijkervaring heeft dat men de cursus met vrucht kan volgen.
Om een vakgebieds- of bedrijfsvoeringscursus te kunnen volgen dient de cursist wel over een bepaald diploma te beschikken, aan leeftijds- en ervaringscriteria te voldoen.

De algemene basiscursussen hebben als onderwerpen o.a. economie, automatisering, beginnerscursussen op technisch gebied (o.a. trekkeronderhoud, booglassen) en ook de cursus Algemene Vorming Agrarische Vrouwen (AVAV). De algemene vakgebiedscursussen gaan in op o.a. gewasbescherming, landbouwmechanisatie, agrarische handel en dienstverlening. De bedrijfsvoeringscursussen zijn Training ondernemers Vaardigheden en Modern Agrarisch Ondernemerschap.
De bedrijfstakgerichte basis- en vakgebiedscursussen stellen specifieke onderwerpen aan de orde die van belang zijn voor de desbetreffende tak. Een onderscheid wordt gemaakt naar rundvee, varkens, overige diersoorten, produktie-tuinbouw, groenvoorziening en bloemschikken-binden.
De bedrijfsvoeringscursuusen zijn Economische Vorming Toekomstig Ondernemers (EVTO), Economische Vorming Ondernemers (EVO) en de cursus Ondernemerschap in.....
Ook worden er contractcursussen aangeboden en verzorgen de Praktijkscholen cursussen.

Sociaal Economische Voorlichtingsdienst (SEV)

Organisatiestructuur
De SEV is één van de diensten van de NCB. De directe voorlichting wordt verzorgd door 36 SEV'ers die in vier regioteams werken. Ter ondersteuning heeft men een centrale dienst te Tilburg waaraan een tweetal stafmedewerkers, een tweetal medewerkers automatisering/informatievoorzienig en een medewerker "financiële advisering bijzondere situaties" is verbonden; daarbij komt het hoofd van de dienst en de secretariële ondersteuning. In het werk van de SEV is een specialisatie naar bedrijfsgerichte of gezinsgerichte voorlichting doorgevoerd [5].

Doel, doelgroep en benadering van de SEV
De SEV stelt zich ten doel: "Te bevorderen dat de bedrijfshoofden, hun gezinnen en hun medewerkenden in de land- en tuinbouw onder sociaal aanvaardbare leef- en werkomstandigheden uit het bedrijf een maatschappelijk verantwoord bestaan kunnen verwerven en behouden" [6].
Zij verzorgt daartoe sociaal-economische voorlichting, begeleiding en advisering ten behoeve van zelfstandige ondernemers, hun gezinnen en andere werkenden in de primaire agrarische sector. De voorlichting wordt gegeven vanuit een samenhangende visie op gezin en bedrijf [7].
Volgens een stafmedewerker van de SEV betekent dit een **geïntegreerde benadering** waarin de mens en zijn bedrijf centraal staan. In alle (bedrijfs)economische vraagstellingen wordt de privésituatie (het gezin aangaande) erbij betrokken. Omgekeerd geldt dat de gevolgen van privébeslissingen voor de continuiteit van het bedrijf eveneens in ogenschouw worden genomen. De S van sociaal wil m.n het gezinsaspect benadrukken [8].

Zoals gezegd is in de onderwerpen waar de SEV zich mee bezig houdt een tweedeling te zien naar **gezinsgerichte** en **bedrijfsgerichte** aspecten. De volgende onderwerpen spelen in het werk van de SEV een belangrijke rol.
Gezinsgericht: huwelijksgoederenrecht, erfrecht, financiële regelingen in het gezin, maatschap man/vrouw, wonen, verzekeringen, bijstandszake nen militaire dienstplicht. Bij de bedrijfsgerichte onderwerpen gaat het om: bedrijfsovername, bedrijfsaanpassing, bedrijfsfinaciering, bedrijfsbeëindiging, ruimtelijke ordening, pacht- en grondzaken, bijstandsbesluit en inkomensvoorzieningsregeling.

Activiteiten van de SEV
De SEV houdt zich bezig met individuele- en groepsvoorlichting.
De **individuele voorlichting** betekent "werken op verzoek". De SEV stelt zich dan passief op, men wacht de vragen om advies van individuele klanten af.
Daarnaast kent de SEV **groepsvoorlichting** in kring- en rayonverband. Met ingang van het seizoen 1992-1993 gaat de huidige groepsvoorlichting veranderen. Tot nu toe werd er min of meer "op de bonnefooi" voorlichting gegeven. Op verzoek van een kring of rayon kwam men een inleiding houden, verzorgde men een gespreksavond of cursusbijeenkomst. Als men geen belangstelling had gebeurde er niets. Dit nu gaat veranderen, men wil de voorlichting meer gepland en gestructureerd plaats laten vinden.

Uitgangspunten groepsvoorlichting
De SEV gaat de volgende uitgangspunten hanteren bij de herziene groepsvoorlichting:
- de voorlichting wordt gepland en georganiseerd in nauw contact met bestuurlijke vertegenwoordigers van de kringen en afdelingen van NCB, KVO en BAJK;

- de voorlichting wordt doelgroepgericht georganiseerd, de onderscheiden doelgroepen worden beter bereikt;
- de leden zijn niet enkel afhankelijk van de activiteiten in de eigen afdeling;
- de opkomst dient optimaal te zijn, de effectiviteit in organisatie en uitvoering dient toe te nemen;
- de voorbereiding dient op efficiënte wijze tot stand te komen, de inhoud dient van kwalitatief hoog niveau te zijn.

Men gaat een zogenaamd basisaanbod van groepsvoorlichting aanbieden. Dit aanbod omvat actualiteiten, actuele onderwerpen en vaste onderwerpen.
De inhoud van de **actualiteiten** is gericht op informatie-overdracht, kan in de tijd gezien snel wisselen en is in de regel niet erg diepgaand (specialistisch).
De **actuele onderwerpen** hebben betrekking op doelgroepgerichte activiteiten over één bepaald wisselend onderwerp. Het onderwerp wordt expliciet gekoppeld aan de behoefte van een regio of groep die daartoe zelf met initiatieven kunnen komen. Doelgroepen worden gericht benaderd.
De **vaste onderwerpen** worden structureel jaarlijks aangeboden. Het gaat om thema's die direct gekoppeld zijn aan de **kerntaken** van de SEV en om thema's die die koppeling niet kennen. De kerntaken van de SEV zijn bedrijfsovername, -beheer en -beëindiging en gezinsfinanciën- en regelingen. Thema's zijn o.a. "Stap voor stap" over de overname en "Vinger aan de pols" over gezinsfinanciën. Onder de thema's die niet direct aan de kerntaken gekoppeld zijn vallen o.a. het project "Toekomstgericht ondernemen" en het onderwerp "Arbeid in de tuinbouw".
M.n. voor de vaste onderwerpen geldt dat deze zeer gericht in de gebieden worden aangeboden en georganiseerd. Het is de bedoeling dat elk thema één keer per 5 jaar aan de orde komt [9].

De voorlichting zoals die gegeven wordt binnen het project Toekomstgericht ondernemen valt volgens de stafmedewerker als een tussenvorm van individuele en groepsvoorlichting te beschouwen. Er vindt een presentatie in groepsverband plaats waarna de individuele ondernemer met schriftelijk materiaal zelf aan de slag kan gaan. Heeft hij vragen of komt hij problemen tegen dan kan hij of zijn contact opnemen met de SEV voor verdere advisering.

De SEV verzorgt ook **schriftelijke voorlichting**. O.a. een bijdrage voor het NCB-journaal, Palet (KVO) en artikelen in Oogst.
M.n. wordt medewerking verleend aan de beantwoording van vragen in de SEV-rubriek "Vraagbaak" van laatstgenoemd periodiek.
Regionaal schrijven SEV'ers in artikelen voor kringbladen, ruilverkavelingsbladen en andere periodieken over het SEV-werk.
Tot slot werkt men mee aan zogenaamde SEV-vlugschriften die landelijk verspreid worden en die specifieke informatie geven over een bepaald onderwerp [10].

Dienst Landbouwvoorlichting (DLV)

Organisatiestructuur
De Dienst Landbouwvoorlichting bestaat uit ca. 700 medewerkers, verdeeld over een hoofdkantoor en 61 voorlichtingsteams in het land. Op het hoofdkantoor werken 50 medewerkers, binnnen de teams zijn 650 personen werkzaam. Zo'n 540 bedrijfsdeskundigen zijn full-time bezig met het verzorgen van voorlichting voor de verschillende agrarische sectoren.

In Brabant wordt vanaf 3 lokaties gewerkt. De voorlichtingsteams zijn actief op het gebied van de rundveehouderij, de varkenshouderij, de pluimveehouderij, de groenteteelt onder glas en de boomteelt.
Per team is een begeleidingscommissie ingesteld die fungeert als klankbord voor de werkzaamheden van het team. Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers van regionale verenigingen voor bedrijfsvoorlichting en/of andere regionale vaktechnische organisaties en uit vertegenwoordigers van de gewestelijke landbouworganisaties. Daarnaast is er een vertegenwoordiger namens de voedingsbonden en de teamleider is secretaris van de begeleidingscommissie.
De begeleidingscommissie zorgt voor een goede werkrelatie op regionaal niveau met de SEV, het praktijkonderzoek en het landbouwonderwijs [11].

Doel, doelgroep en benadering van de DLV
De DLV geeft voorlichting aan alle werkenden (zowel ondernemer als medewerker) in de land- en tuinbouw in Nederland. Elke werkende op een agrarisch bedrijf kan een beroep doen op de DLV.
De voorlichting is gericht op de teelt, de techniek en de economie van de agrarische bedrijfsvoering. Men adviseert over gewasbescherming, bemesting, bedrijfsgebouwen, mechanisatie, voeding, bedrijfseconomie etc. De adviezen hebben enerzijds betrekking op de dagelijkse bedrijfsvoering. Anderzijds adviseert men over de ontwikkeling van het bedrijf voor meerdere jaren. De adviezen die gegeven worden plaatst men binnen de totale bedrijfsvoering omdat een beslissing over één onderdeel van het bedrijf gevolgen heeft voor de totale bedrijfsvoering nu en in de komende jaren.
Leidraad voor de advisering is dat elk bedrijf anders is. Ieder bedrijf heeft zijn eigen (on)mogelijkheden en iedere onderne(e)m(st)er heeft een eigen doel. De DLV houdt hier rekening mee en probeert maatwerk af te leveren.
Men verstrekt **objectieve voorlichting**: onbevooroordeeld en gebaseerd op resultaten van landbouwkundig onderzoek en/of op meerdere ervaringen van andere agrarische bedrijven in vergelijkbare omstandigheden [12].
Voor een aantal diensten van de DLV moet de ondernemer nu en in de toekomst gaan betalen.

Activiteiten van de DLV
Er wordt indviduele voorlichting en groepsvoorlichting gegeven.
De **individuele voorlichting** omvat o.a. bedrijfsbezoeken en telefonische adviezen. De **groepsvoorlichting** bestaat uit het verzorgen van inleidingen, korte cursussen en groepsdiscussies. De voorlichting vindt plaats op verzoek van ondernemers maar ook op eigen initiatief.
Ook verzorgt men regelmatig artikelen voor de vakpers en geeft men folders en brochures uit.
Als een klant met een specifieke bedrijfsvraag naar de DLV toestapt dan stelt men eerst samen met de klant vast aan welke eisen de oplossing moet voldoen. Alle voorwaarden moeten duidelijk zijn. Pas dan geeft men advies. De klant zelf blijft verantwoordelijk voor de beslissing [13].

Noordbrabantse Christelijke Boerenbond (NCB)

Organisatiestructuur
De NCB telt 286 afdelingen verdeeld over 17 kringen. Deze kringen beslaan het werkgebied van de NCB dat zich uitstrekt over de provincies Noord-Brabant, Zeeland en Gelderland (ten zuiden van de Waal).

De leden van de NCB, zo'n 26.600, nemen deel aan activiteiten die door de afdelingen en kringen georganiseerd worden. Elke afdeling heeft, net als elke kring, een eigen bestuur. De kringvoorzitters tezamen vormen het Hoofdbestuur van de NCB. Dit hoofdbestuur laat zich bijstaan door een aantal adviserende leden vanuit de takorganisaties, de vrouwen- en jongerenorganisaties en vanuit het secretariaat van de NCB zelf.
Ter ondersteuning van de activiteiten van de NCB zijn er binnen de organisatie dertien diensten aanwezig die zich bezighouden met o.a. sociaal-economische voorlichting, juridische zaken, onderwijs, kadervorming, sociaal charitatief werk etc. De verschillende diensten ressorteren onder het secretariaat behalve de afdeling Onderwijs van de NCB (deze afdeling legt verantwoording af aan het Hoofdbestuur). In Bijlage [Organisatieschema NCB] staat aangegeven welke diensten de NCB kent en welke economische instellingen en organisaties verwant zijn aan of werkzaam zijn in het NCB-gebied [14].

Doel, doelgroep en benadering van de NCB
In de statuten (artikel 4) van de NCB staat het doel als volgt geformuleerd:
- de belangen, in gezin en bedrijf, van de bij haar aangeslotenen als zelfstandige ondernemers te behartigen;
- een bijdrage te leveren aan hun persoons- en beroepsvorming,
- het geven van onderwijs, o.m. in de zin van de Wet op het Voortgezet Onderwijs; en
- medeverantwoordelijkheid te dragen voor de kerkelijke en burgerlijke samenleving waarvan zij deel uit maakt [15].
De secretaris van de NCB geeft aan dat men comtinu probeert in te spelen op problemen en knelpunten die de agrarisch ondernemers ervaren. Men inventariseert en biedt mogelijke oplossingen voor knelpunten aan. Niet alleen aan de ondernemers, ook richting derden, bijvoorbeeld de overheid.
In haar benadering staat echter de ondernemer centraal. De NCB wil hierbij geen onderscheid maken naar deelbelangen van jongeren, vrouwen of gevestigde ondernemers. De secretaris zegt hierover: "Als je ziet wat er op de landbouw afkomt, dan is dat een bedreiging voor alle bedrijven in de land- en tuinbouw, niet alleen voor de bedrijfsopvolgers". De NCB huldigt het standpunt dat belangen voor iedereen hetzelfde en gelijkgericht zijn [16].

Activiteiten van de NCB
De NCB verzorgt een groot aantal activiteiten. In de statuten (artikel 5) staan een tiental middelen beschreven. Als belangrijkste activiteiten kunnen genoemd worden:
- Het organiseren van cursussen, programma's samenstellen en verstrekken van informatiemateriaal op godsdienstig, cultureel, maatschappelijk, economisch en technisch gebied;
- Het verzorgen van de belangenbehartiging van de aangeslotenen bij de overheid en bij daarvoor in aanmerking komende andere instanties en personen;
- Samenwerken met de Katholieke Vrouwen Organisatie van de NCB, de Katholieke Plattelands Jongeren en het BAJK. Daartoe bevordert de NCB activiteiten voor agrarische vrouwen en jongeren;
- Vakorganisaties, coöperatieve verenigingen en andere instellingen bevorderen, oprichten en in stand houden;
- Dienstverlening aan leden en aangeslotenen door het geven van voorlichting en bijstand.
De NCB is ook nauw betrokken bij het onderwijs, o.a. de oprichting en het beheer van scholen. Tot slot kan genoemd worden dat men een organisatieblad en andere geschriften uitgeeft.
Het contact met de leden vindt voornamelijk plaats via het verzorgen van lezingen. Op deze wijze blijft het kader van de NCB goed op de hoogte van wat onder de leden leeft. Voor de belangenbehartiging geldt dat men door het verzorgen van lezingen goed in staat

is signalen vanuit de leden op te vangen en aan de hand daarvan te destilleren wat gaande is .
Behalve de informatie die de afdelingsbesturen verzorgen of die de voorlicht(st)er geeft kunnen de leden doorverwezen worden naar één van de diensten van de NCB. Dit is het geval als een lid specialistische informatie nodig heeft. Men mag ook direct contact opnemen met zo'n dienst.

Het **project "Toekomstgericht Ondernemen"** is een belangrijke activiteit van de laatste drie jaren. De omstandigheden in de land- en tuinbouw zijn sterk aan veranderingen onderhevig. De gevolgen van gewijzigde omstandigheden en de nog beschikbare mogelijkheden moeten tijdig worden onderkend. Op basis daarvan kan men de juiste beslissingen nemen. Het is daarom belangrijk dat agrarische ondernemers een goed inzicht hebben in de eigen bedrijfs- en gezinssituatie. Om dit inzicht te vergroten is de NCB met het project gestart. Het project kent een drieledige doelstelling:
1. Bevorderen dat leden van de NCB een voldoende inzicht krijgen in de eigen situatie van gezin enne bedrijf;
2. Bevorderen dat, in navolging op dit vergroten van het inzicht, plannen worden gemaakt gericht op de toekomst van gezin en bedrijf;
3. Bevorderen dat bij de beoordeling van de eigen situatie en bij de opstelling van toekomstgerichte plannen advies en voorlichting bij een deskundige wordt gevraagd.
De doelgroep waar men zich op richt bestaat uit leden die denken aan het verder voorzetten en aanpassen van hun bedrijf, leden die denken aan overdracht van het bedrijf en leden die hun bedrijf op kortere of langere termijn willen beëindigen.
De afdeling kan een bijeenkomst organiseren in het kader van dit project. De bezoekers van deze bijeenkomst ontvangen een Projectmap. Met behulp van de map kan men zelf een bedrijfsanalyse maken. Op initiatief van de individuele leden zelf kan een en ander verder uitgewerkt worden samen met een deskundige [17].

Dienst en Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO

Organisatiestructuur
De Dienst Agrarisch Vrouwenwerk werkt vanuit het hoofdkantoor van de NCB.
Binnen de kringen van de NCB zijn kringcommissies agrarisch vrouwenwerk actief. Zij organiseren activiteiten voor agrarische vrouwen en zijn nauw betrokken bij het opzetten en uitvoeren van gezamenlijke activiteiten.
In opdracht van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk wordt op dit moment nog onderzoek gedaan naar de beste organisatievorm voor het agrarisch vrouwenwerk.
In mei 1992 waren zo'n 1500 vrouwen lid van de NCB. Negentwintig vrouwen vervulden een bestuurlijke functie op kring- of afdelingsniveau [18].

Doel, doelgroep en benadering van het Agrarisch Vrouwenwerk
De Dienst wil agrarische vrouwen mogelijkheden en kansen bieden om als (mede-)onderneemster/meewerkende vrouw zo goed mogelijk te kunnen functioneren, zowel in het bedrijf als daarbuiten. De Commissie heeft als doelstelling het vergroten van mogelijkheden en kansen voor agrarische vrouwen in het bedrijf en in agrarische organisaties.
De voorzitter van de Commissie geeft aan dat men zich wil richten op oudere en jonge vrouwen, afkomstig van zowel kleine als grote bedrijven.
Men hanteert een **twee-sporen beleid**. Het KVO-spoor richt zich op bewustwording en primaire agrarische scholing. Het NCB-spoor richt zich op belangenbehartiging, integratie van agrarische vrouwen in de NCB-organisatie en op kadervorming.

De Commissie die in augustus 1990 is ingesteld houdt zich o.a. met de volgende zaken bezig: organisatie-ontwikkeling, integratie van agrarische vrouwen in de NCB, belangenbehartiging, scholing en vorming van agrarische vrouwen. Ook houdt de Commissie zich bezig met de beïnvloeding van het land- en tuinbouwbeleid en het beleid van de NCB. Daarnaast geven zij in het gewest en in de kringen aandacht aan de verdere vormgeving van de eerder genoemde sporen [19].

Activiteiten
Door de kringcommissies worden cursussen, themabijeenkomsten en studiedagen georganiseerd. Onderwerpen die in cursussen aan bod komen zijn algemene vorming voor agrarische vrouwen, boekhouden. De themabijeenkomsten en studiedagen gaan over onderwerpen als: "De komende, zittende en gaande boerin", "Boerinnen en tuindersvrouwen horen erbij", "Gezinsbedrijf in verandering" en "Terugtredende man/vrouw op het agrarisch bedrijf". Door dergelijke activiteiten te verzorgen worden onderwerpen (gemakkelijker) bespreekbaar. Tevens wordt het nadenken over en het ontwikkelen van een eigen visie door de leden, agrarische vrouwen en mannen, gestimuleerd.
Voor de kaderleden zijn er onderwerpen over het twee-sporenbeleid, het agrarisch vrouwenwerk en het landbouwbeleid in het algemeen.
Ook laat de Commissie onderzoek uitvoeren. Bijvoorbeeld het al eerder genoemde onderzoek. Dit onderzoek richt zich op een betere profilering en honorering van de belangen van agrarische vrouwen in de NCB. Ook wordt onderzocht hoe een grotere participatie van agrarische vrouwen in de activiteiten en de besturen van de NCB te bereiken is [20].

Katholieke Vrouwenorganisatie NCB (KVO)

Organisatiestructuur
De leden vormen afdelingen binnen het werkgebied van de NCB. De KVO telt zo'n 30.000 leden.

Doel, doelgroep en benadering van de KVO
De vereniging wil een contactpunt zijn van en voor vrouwen op basis van hun katholieke geloofsovertuiging en levensvisie, het agrarisch zijn en/of betrokken zijn bij de plattelandssamenleving. Daartoe behartigt men de belangen die samenhangen met het vrouw zijn, het katholiek zijn, het (agrarisch)ondernemersvrouw zijn. Ook levert de KVO een bijdrage aan de opbouw van de parochie- en dorpsgemeenschap en de plattelandssamenleving [21].
Uit gesprekken met (kader)leden van het BAJK en de voorzitter van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO blijkt dat vooral oudere vrouwen zich aangesproken voelen door de activiteiten van de KVO. De (jonge) agrarische vrouwen missen een aanbod van activiteiten dat aansluit op hun belagstelling.

Activiteiten
De activiteiten beslaan vier gebieden: kadervorming, maatschappelijke thema's, culturele activiteiten en activiteiten rondom levensbeschouwing en welzijn/ontwikkelingssamenwerking.
Er worden cursussen gegeven, workshops gehouden en er zijn leesgroepjes.

Accountants- en Belastingadviesbureau NCB (ABAB)

Organisatiestructuur
ABAB heeft zo'n 850 medewerkers die in 30 vestigingen verspreid over het werkgebied van de NCB werkzaam zijn. In Tilburg zijn een aantal stafafdelingen gevestigd.

Doel, doelgroep en benadering van ABAB
Men streeft ernaar het ondernemingsbeleid van de cliënten te optimaliseren. Daartoe levert men een samenhangend pakket van instrumenten voor slagvaardig en verantwoord ondernemerschap: accountancy, administratie, juridische zaken, fiscale advisering en automatisering.
De cliënten zijn afkomstig uit het midden- en kleinbedrijf, de agrarische sector en zelfstandige beroepsbeoefenaren. Ook instellingen, stichtingen en particulieren doen een beroep op ABAB.
ABAB werkt bij voorkeur volgens het **"tandem-pincipe"**: cliënt en adviseur zijn een gelijkwaardige kombinatie. Soms is de cliënt de sturende partner en de adviseur de stuwende kracht. In een ander geval "stuurt" ABAB en fungeert de cliënt als de stuwende kracht. De twee krachten moeten echter, ongacht de plaats op de tandem, harmonieus samenwerken om een optimale prestatie te bereiken [22].
De directeur geeft aan dat agrariërs de eerste doelgroep zijn. In vergelijking met derden hanteert ABAB een integrale benadering. Zoals hij zegt:" De bank richt zich m.n. op financiële zaken, de SEV is een generalist en de notaris verzorgt de juridische vormgeving. ABAB verzorgt de **definitieve vormgeving** op financieel, fiscaal en juridisch gebied .

Actviteiten van ABAB
De dienstverlening aan individuele cliënten bestaat uit schriftelijke rapportering en regelmatig persoonlijk overleg. Afhankelijk van de aard van de advisering kunnen er meerdere gespecialiseerde medewerkers bij betrokken zijn: een jurist en/of een fiscalist, bijvoorbeeld als het gaat om het zo goed mogelijk regelen van de bedrijfsovername.
ABAB is ook betrokken bij groepsgerichte activiteiten in het kader van het project Toekomstgericht Ondernemen.

Raiffeisen-Boerenleenbank (Rabobank)

Organisatiestructuur
De plaatselijke Rabobanken vormen samen met Rabobank Nederland (de centrale bank: Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.) de Rabobankorganisatie.
Er zijn circa 800 **plaatselijke kredietcoöperaties**, waarvan 182 in Brabant.
De leden van de bank hebben zeggenschap in het beleid van de plaatselijke bank. Zij kiezen uit hun midden een Bestuur (tenminste 3 personen) en een Raad van Toezicht (ook tenminste 3 personen). Het Bestuur benoemt de Directie.
Het Bestuur heeft ten aanzien van het beheer, het bestuur en de vertegenwoordiging van de bank alle bevoegdheden, voorzover de wet en de statuten niet anders bepalen. De Raad oefent namens de leden controle uit op het bestuur en het beheer van de bank. De Directie geeft leiding aan de dagelijkse werkzaamheden van de bank.
In het Bestuur en de Raad kunnen zowel vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven als particulieren zitting hebben. In de Algemene Ledenvergadering die elk jaar georganiseerd wordt leggen Bestuur en Raad verantwoording af over het gevoerde beleid en geven informatie over te verwachten ontwikkelingen in de naaste toekomst. Alle leden worden voor deze vergadering uitgenodigd.

Een plaatselijke Rabobank kent verschillende afdelingen: Bedrijven, Particulieren, Verzekeringen en Bedrijfsvoering. Op deze afdelingen werken relatiebeheerders, administratieve medewerkers en baliemedewerkers.

Rabobank Nederland vervult adviserende en controlerende taken naar de plaatselijke banken toe. Voor sommige beslissingen verleent zij toestemming aan de plaatselijke banken.

Doel, doelgroep en benadering van de Rabobank.
De Rabobank is een coöperatieve bank met als doelstelling het behartigen van de **financiële belangen** van leden en cliënten in het werkgebied.
Het werkgebied is beperkt tot de eigen plaatselijke omgeving. Dit maakt het mogelijk dat de Rabobank kleinschalige, persoonlijke dienstverlening kan bieden. Lokale omstandigheden kunnen in de besluitvorming betrokken worden en cliënten kunnen een snel antwoord op hun vragen verwachten.
Het handelen van de Rabobank is gericht op:
- het verstrekken van financieringen voor bedrijfs- en beroepsdoeleinden tegen scherpe tarieven en gunstige voorwaarden; en
- het nastreven van continuïteit in de relaties met leden en cliënten.

Men wil daarbij behouden en bevorderen dat de leden daadwerkelijk zeggenschap kunnen uitoefenen, dit ter waarborg van de dienstverleningsdoelstelling. De plaatselijke gebondenheid zorgt er tevens voor dat de rabobank economische en maatschappelijke ontwikkelingen in het werkgebied stimuleert [23].

Activiteiten
De plaatselijke banken verzorgen op financieel gebied diverse diensten voor leden en cliënten (ondernemingen en particulieren). Globaal gesproken komen deze diensten neer op geld aantrekken, geld uitzetten, bemiddeling en diensten. Binnen de agrarische sector gaat het veelal om kredieten, leningen afsluiten en verzorgen van verzekeringen.
De cliënten benaderen de bank voor financiële zaken. Zij hebben meestal contact met een en dezelfde adviseur, de **relatiebeheerder**. Hij behandelt al hun zaken en onderhoudt in voorkomende gevallen contact.
De stafmedewerkers geven aan dat men een meer actieve benadering in deze gaat nastreven. Men wil de relaties regelmatiger gaan bezoeken. Het streven is om minimaal één maal per drie jaar een bedrijf te bezoeken. Dit is een verandering ten opzichte van de vroegere situatie waarbij men pas langskwam als de cliënt er om vroeg. Deze meer planmatige werkwijze heeft bovendien als voordeel dat men niet alleen de ondernemer (het bedrijfshoofd) spreekt maar ook zijn echtgenote en een eventueel aanwezige opvolg(st)er. Deze benadering wordt vanuit Rabobank Nederland gestimuleerd.
De plaatselijke Rabobank is ook betrokken bij groepsgerichte voorlichting. Zij geven adviezen en steunen plaatselijke verenigingen, acties en projecten. De stafmedewerkers vertellen dat zij met zekere regelmaat benaderd worden door bijvoorbeeld kringen van de NCB om een inleiding of iets dergelijks te verzorgen.
De centrale Rabobankorganisatie beschikt over veel kennis en deskundigheid op specialistische vakgebieden. Deze kennis wordt uitgedragen door schriftelijke materialen uit te brengen zoals brochures en periodieken. Ook verzorgen stafmedewerkers van de centrale bank bijeenkomsten.

Notaris

Organisatiestructuur
In de meeste dorpen en steden zijn notarissen gevestigd. Zij voeren een zelfstandige praktijk of maken deel uit van een groter kantoor met meerdere collegae.
De meeste notarissen zijn lid van de Broederschap. Het landelijk secretariaat daarvan is in Den Haag gevestigd. De Broederschap kent een aantal Ringen. Deze Ringen vallen samen met de arrondissementen. In Brabant zijn twee ringen, in Breda en in 's-Hertogenbosch. Elke Ring kent een ledenraad waarbinnen over actuele zaken en/of problemen van gedachte gewisseld kan worden. Ook is er ruimte voor discussie. Bepaalde zaken die breder spelen dan alleen de Ring kunnen doorgespeeld worden naar het Hoofdbestuur van de Broederschap. Dit gebeurt ook andersom: zaken die het Hoofdbestuur van belang acht worden onder de aandacht van de ledenraden gebracht.
De Broederschap kent een Commissie Agrarische Zaken die zich specifiek bezighoudt met onderwerpen die betrekking hebben op de agrarische sector.

Doel, doelgroep, benadering en activiteiten
Een notaris zorgt voor de **juridische vertaling** van bepaalde zaken. In een aantal gevallen is dit verplicht. Notariële ondersteuning is vereist bij: het overgaan van onroerende zaken, regelen van een hypotheek, een testament of samenlevingscontract/huwelijkse voorwaarden opstellen, bij scheiding en deling van goederen en bij oprichting van een rechtspersoon. Bij het opstellen van een maatschapscontract is notariële ondersteuning verplicht bij juridische eigendomsinbreng van goederen.
Daarnaast fungeert de notaris als adviseur op diverse terreinen o.a. accountancy en fiscale zaken. In sommige gevallen houdt de notaris zich met dezelfde zaken bezig als boekhoudbureau's die juridische service aanbieden.
Sommige notarissen treden als een "familienotaris" die alle notariële zaken van de familie gedurende een langere periode behartigd.
Het cliëntenbestand van een notaris is gevarieerd en kan bestaan uit: particulieren, zelfstandig ondernemers in het midden- en klein bedrijf en de agrarische sector, organisaties, stichtingen en verenigingen etc.
Over het algemeen houdt de notaris zich bezig met dienstverlening aan individuele cliënten. In voorkomende gevaallen kan hij benaderd worden voor het verzorgen van groepsvoorlichting.

Bedrijfsleven

Activiteiten
Met bedrijfsleven worden de volgende ondernemingen aangeduid:
- Bedrijven die zich bezig houden met de toelevering van produktiemiddelen en diensten aan de primaire producenten van agrarische produkten;
- Bedrijven die agrarische produkten verwerken; en
- Bedrijven die deze produkten verhandelen en afzetten aan derden.

Het gaat om particuliere en coöperatieve ondernemingen.
Voor de coöperaties staat het belang van de leden voorop. Doelstelling kan zijn inputs voor het agrarisch produktieproces tegen zo laag mogelijke prijzen aan te bieden (als het gaat om toeleveranciers). Of als het om coöperaties die produkten verwerken en verhandelen gaat: een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs realiseren voor de leden.

Overheid

"De" overheid bestaat niet. In dit geval maken we een onderscheid tussen a. algemene overheidsinstellingen en b. op de landbouw gerichte instellingen.

ad a. De algemene instellingen van bestuur en beleid bevinden zich op nationaal, provinciaal en lokaal niveau. In het kader van het onderzoek zijn m.n. de instellingen op provinciaal en lokaal niveau van belang. Achtereenvolgens worden beide niveau's (kort) behandeld.

Provinciaal niveau

Op provinciaal niveau bepalen Provinciale Staten de richting van het beleid. Zij stellen daartoe streekplannen, nota's en andere beleidsplannen op. Deze plannen en nota's worden voorbereid door Gedeputeerde Staten. Dit college is ook belast met de uitvoering van de besluiten van de Staten. In samenspel tussen Provinciale en Gedeputeerde Staten wordt het beleid gevormd. Uitvoering en detaillering berusten bij Gedeputeerde Staten. Zij zijn daarbij gebonden aan de marges die de Provinciale Staten heben gegeven.
Het provinciaal bestuur krijgt ondersteuning van het provinciaal ambtelijk apparaat [24].
In Brabant vindt het provinciale bestuur plaats vanuit het Provinciehuis in 's-Hertogenbosch.
Er zijn vier diensten te onderscheiden:
- een algemene ondersteunende dienst;
- Dienst Economie, Bestuur en Welzijn;
- Dienst Water, Milieu en Verkeer/Vervoer; en tot slot
- de Dienst Ruimte, Natuur en Volkshuisvesting.

Ten behoeve van de sector land- en tuinbouw is, bij wijze van proef, een coördinator aangesteld. Deze coördinator is werkzaam voor de drie laatst genoemde diensten om het beleid ten aanzien van land- en tuinbouw op elkaar af te stemmen. In een gesprek geeft de coördinator aan dat deze functie meer inhoud en betekenis geeft aan het land- en tuinbouwbeleid dat de Provincie voert. Organisaties binnen de landbouw worden door de coördinator uitgenodigd constructief mee te denken aan het provinciale landbouwbeleid.
Tot nu toe is er op provinciaal niveau weinig aandacht geweest voor de integratie van landbouw met de overige beleidsvelden. Het rapport "Uit spanning naar veerkracht" is een eerste poging geweest om tot integratie te komen. Het Landbouwschap is daarbij geraadpleegd als "vertegenwoordiger" van de land- en tuinbouw.

Voor de agrarische sector kent de provincie een aantal uitvoeringscommissies en een fonds. Het gaat om de volgende commissies.
Ten eerste de Stuurgroep Landbouw en Milieu (LAMI). Deze stuurgroep is gericht op het realiseren in de praktijk van beleidsvoornemens op het gebied van milieubeleid. De groep beschikt over een budget gefinancierd door Provincie en Landbouwschap. De zetels zijn naar evenredigheid verdeeld. Er zijn een coördinator en een medewerker aan verbonden, gehuisvest bij het Landbouwschap.
Het Platform Agrarische Markt- en Produktinnovatie (PAMI) richt zich op het ontwikkelen van nieuwe agrarische markten en produkten. Men heeft zich bezig gehouden met projecten als ekologische afzet op veilingen ondersteunen en "Nu zaaien, straks oogsten". Dit laatste project omvatte een ontwikkelingsvisie voor de akkerbouw en de vollegrondsgroenteteelt in noord-west-brabant.
De verschillende landbouworganisaties mogen voorstellen voor projecten indienen bij beide commissies.

Een derde commissie richt zich meer op de ruimtelijke ordening. Binnen de commissie Landbouw, Bestemming, Inrichting en Beheer gaat het om overleg tussen vertegenwoordigers uit provinciaal bestuur en beleid en de georganiseerde landbouw. M.n. uitvoeringsaspecten van het provinciaal beleid komen aan bod.
Het fonds Agrarische Projecten Programma stelt eveneens financiële middelen beschikbaar ten behoeve van projecten. Het fonds is bedoeld als een aanvulling op de eerder genoemde commissies LAMI en PAMI.

Lokaal niveau
Op lokaal niveau bepaalt de Gemeenteraad het beleid door vaststelling van plannen, nota's en andere beleidsstukken. De voorbereiding en uitvoering is in handen van het College van Burgemeester en Wethouders.
De "politieke agenda" wordt bepaald dor de verschillende politieke partijen. Door in overleg te treden met deze partijen kunnen de landbouworganisaties bepaalde onderwerpen, zaken die van belang zijn voor de landbouw, aan de orde stellen. De politieke partijen worden zo gedwongen zich te verantwoorden voor het gevoerde beleid richting landbouw [25].
Voor individuele boeren is m.n. het beleid aangegeven in structuur- en bestemmingsplannen van belang.

Ad. b. Van de op de landbouwgerichte instellingen zullen er drie (kort) nader worden belicht.

Directie Landbouw, Natuur en Openluchtrecreatie (Directie LNO)
Deze directie is verantwoordelijk voor de coördinatie van de diverse onderdelen van het ministerie in de provincie. Één en ander met het oog op de bestuurlijke standpuntbepaling. De directeur is de hoogste vertegenwoordiger van het ministerie LNV in de provincie, hij is aanspreekbaar op het totale beleid van dit ministerie. De drie Consulentschappen, te weten, 1. Landbouw, 2. Natuur, bos, landschap en fauna en 3. Openluchtrecreatie brengen gezamenlijk de inhoud van een geïntegreerd LNO-beleid tot stand.

Consulentschap Landbouw Noord-Brabant (CL)
Organisatiestructuur CL
Het CL valt als provinciaal steunpunt onder één van de twee sectordirecties van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Een CL kan deel uit maken van de directie Akker- en Tuinbouw of van de directie Veehouderij en Zuivel. Het CL Noord-Brabant maakt van laatstgenoemde directie onderdeel uit.
Het CL kent 17 medewerkers: een consulent, 7 sectoringenieurs voor de akker- en tuinbouw (#2), de rundveehouderij (#3) en de varkens- en pluimveehouderij (#2), 8 vakdeskundigen voor milieu en water (#3), planologie, inrichting en beheer (#3) en economie (2) en tot slot een medewerker team vakondersteuning.
Alle werkzaamheden zijn ondergebracht in drie werkvelden: milieu, planologie en sectoren. Binnen deze werkvelden vindt de planning, coördinatie en evaluatie van de te verrichten taken plaats.
De taakverdeling en het inhoudelijke werk gebeurt in tien taakgroepen. Deze bestaan uit een combinatie van een aantal functies en medewerkers. daardoor is voor iedere taak de meest toegesneden kennis aanwezig.

Doel, doelgroep, taken en benadering van het CL

In het werkprogramma staat de volgende doelstelling aangegeven: "Het Consulentschap stimuleert en geeft mede richting aan een verantwoorde ontwikkeling van de land- en tuinbouw in de provincie in maatschappelijk, economisch, technisch en sociaal opzicht". Het Consulentschap werkt langs verschillende wegen of anders gezegd oefent de volgende taken uit:
Het CL draagt bouwstenen aan voor beleidsontwikkeling: binnen het ministerie, binnen het team zelf en naar andere instanties toe, bijvoorbeeld de Informatie- en Kennis Centra. Ze reageren op en spelen in op ontwikkelingen binnen de Provincie. Dit gebeurt enerzijds facetmatig naar de facetten milieu, planologie en economie. Anderzijds sectorgewijs, naar produktiesector in de land- en tuinbouw. Ook heeft het CL een toetsende functie ten aanzien van het provinciale beleid, men reageert bijvoorbeeld op het Streekplan.
Tot slot is een taak weggelegd in de vertaling van het overheidsbeleid naar het landbouwbedrijfsleven. Onder het landbouwbedrijfsleven wordt verstaan de Gewestelijke Raad van het Landbouwschap, de standsorganisaties NCB en ZLM en de aan deze organisaties gelieerde vaktechnische organisaties. Op ad hoc basis onderhoudt men wel contacten met het particuliere en coöperatieve bedrijfsleven.

Het Consulentschap kent een groot aantal doelgroepen of klanten. Allereerst de directies Akker- en Tuinbouw en Veehouderij en Zuivel. De directeur LNO en andere LNO-diensten in Brabant, andere CL's. De DLV-teams en de IKC's. De provincie en de gemeenten in Noord-Brabant. Het al eerder genoemde landbouwbedrijfsleven. Tenslotte kunnen de milieuorganisaties en de toeleverende en verwerkende industrieën genoemd worden.
De plaatsvervangend consulent geeft aan dat op dit moment de maatschappelijke groeperingen en ook het brede landbouwbedrijfsleven zelf **meer verantwoordelijkheden** moeten nemen bij het ontwikkelen en invullen van beleid. Deze verantwoordelijkheid moet genomen worden binnen de randvoorwaarden die de overheid stelt op het gebied van milieu en planologie. Hij stelt dat dit een koerswijziging is ten opzichte van het verleden toen het beleid m.n. op (hoger) overheidsniveau bepaald werd. Dan kan het gebeuren dat wetgeving in de praktijk nauwelijks gedragen wordt omdat het bedrijfsleen niet bij de tot standkoming betrokken is geweest. Dàt nu kan en moet veranderen. In plaats van tegen de overheid te "vechten" zullen organisaties nu hun energie moeten gebruiken om zelf het beleid mee vorm te geven.
Het Consulentschap geeft geen adviezen of voorlichting direct aan individuele boeren. Men is meer beleidsmatig bezig. Wel wordt van het CL verwacht dat men knelpunten signaleert in de vertaling van beleid naar praktijk. deze knelpunten kunnen natuurlijk wel betrekking hebben op de individuele bedrijfsvoering [26].

Landbouwschap
Het Landbouwschap is een publiekrechtelijke organisatie. Op landelijk niveau zijn de drie centrale landbouworganisaties KNBTB, KNLC en de NCBTB erin vertegenwoordigd. Ook de arbeidsorganisaties FNV en CNV zijn vertegenwoordigd.
Het Landbouwschap heeft verordende bevoegdheden, medebewindstaken en adviserende taken. Het Schap treedt regelmatig in overleg en wordt geconsulteerd door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Ook vindt intensieve beleidsbeïnvloeding plaats door middel van vertegenwoordigers van regionale en nationale landbouworganisaties in tal van adviserende en uitvoerende organen. Het Landbouwschap behartigt de belangen van boeren waarbij men zoveel mogelijk streeft naar consensus ten aanzien van het te voeren beleid.

In Brabant zetelt de Gewestelijke raad van het Landbouwschap. Namens de standsorganisaties zijn daarin vertegenwoordigd de NCB (6 zetels), de ZLM (2 zetels) en de CBTB (1 zetel).
De Gewestelijke Raad wordt door andere organisaties als de vertegenwoordiger van het agrarisch of landbouwbedrijfsleven gezien.
In de raad komen onderwerpen aan bod op het gebied van ruimtelijke ordening, milieu en landbouw.

(Massa)media

Onder massamedia vallen heel veel verschillende media. Globaal kunnen vier soorten onderscheiden worden. De indeling komt tot stand op basis van de zintuigen die aangesproken worden. Allereerst zijn er schriftelijke media: kranten, tijdschrifetn, boeken, folders en brochures. Auditieve media zijn de radio en ook bijvoorbeeld een lezing. Visuele media, om alleen naar te kijken, zijn affiches, foto's en dia's. Tot slot kunnen de audiovisuele media genoemd worden, je kijkt en luistert ernaar: televisie, video, film of dia's met geluid [27].
Binnen het KIS nemen massamedia een speciale plaats in. Dit op basis van een kenmerk waarmee zij zich onderscheiden van andere actoren. Een kenmerk van massamedia is namelijk dat er geen directe communicatie plaatsvindt tussen de "zender" en de "ontvanger" van de boodschap (of informatie).
Het is eenrichtingsverkeer. In de andere gevallen, contacten met vertegenwoordigers van de betrokken organisaties, is sprake van tweerichtingsverkeer. Snap je iets niet, dan kun je meteen om uitleg vragen. Bij massamedia is dit niet mogelijk.
Voor de massamedia die in het kader van het KIS bekeken worden, maken we een zelfde tweedeling als voor de overheid. We maken een onderscheid tussen algemene en landbouwgerichte massamedia.

Algemene massamedia: radio, televisie en (landelijke en regionale) kranten
Deze media brengen je op de hoogte van het nieuws. Daarnaast verschaffen ze inzicht in de ontwikkelingen in de maatschappij. Bijvoorbeeld de belangstelling voor natuur en milieu beïnvloedt de manier waarop door mensen naar de landbouw wordt gekeken. Landbouw staat niet alleen meer voor voortbrenging van voedsel maar ook voor milieuvervuiling.
Deze massamedia brengen zaken die anders ver van je bed staan dichterbij (landbouwpolitieke zaken uit Brussel, protesten tegen het Streekplan in Den Bosch).
Het effect van deze media is vooral bewustwording over vele zaken.

Landbouwgerichte media
In dit geval gaat het m.n. om schriftelijke materialen. Wel zijn radio en televisie belangrijk voor bijvoorbeeld het weerbericht. Ook de computer wordt in toenemende mate een medium dat nieuws en informatie verschaft door de verschillende aansluitingen op netwerken en centrale computers van instellingen en ondernemingen.
In dit onderzoek ligt het accent op de schriftelijke media.
Er bestaat een Agrarisch dagblad naast periodieken die met zekere regelmaat verschijnen ((twee)wekelijks, maandelijks).
De Oogst, De Boerderij, Boerin Nu zijn voorbeelden van dergelijke bladen.
Ze bevatten informatie over de ontwikkelingen in de agarische sector in zijn geheel. De artikelen bevatten niet alleen teelttechnische informatie maar ook economische, politieke en maatschappijgerichte/sociale informatie. Daarnaast zijn er vakbladen, gericht op de ontwikkelingen binnen een specifieke produktiesector.

Speciaal voor jongeren geeft het NAJK de Binder uit. In dit blad staan vooral artikelen gericht op bewustwording en vorming van agrarische jongeren.

Relaties tussen de actoren van het KIS:

AOC

De relaties met andere actoren vloeien voort uit de verschillende onderwijsactviteiten. Voor het dagonderwijs is het van belang dat de inhoud van het onderwijs aansluit op de behoeften in de praktijk. Een uitgebreid netwerk van relaties en contacten is het gevolg. Met de deelnemers van dit netwerk is overleg over de inhoud van het onderwijs. Haumann heeft in het kader van zijn onderzoek twee overzichten gemaakt van de algehele overleg- en adviesstructuur ten behoeve van het dag- en cursus-onderwijs. Deze zijn opgenomen in de Bijlage [overleg- en adviesstructuur onderwijs]. Zij worden niet nader toegelicht.
M.n. in het cursusonderwijs is samenwerking tussen actoren voor de cursus EVTO. De SEV en de DLV zijn de twee belangrijkste partners.

Naar aanleiding van deze samenwerking merkt de directeur van het AOC midden- en oost-Brabant op dat hij wel zorgen heeft voor de toekomst. Hij is van mening dat het niet goed zou zijn als SEV en DLV zich meer concurrerend gaan opstellen bij het aanbieden van onderwijs. De directeur doelt daarbij vooral op het aanbieden van zogenaamde korte "maatwerkcursussen". Het is betere als SEV, DLV en AOC samenwerken. Voorkomen dient te worden dat men elkaar "vliegen gaat afvangen" bij het aanbieden van onderwijs. Hij voorziet voor de AOC's een "makelaarsfunctie" ten aanzien van het onderwijs: afstemmen van vraag en aanbod. Een ander punt van zorg is wat de gevolgen zijn van de privatisering van de DLV voor de samenwerking. In de toekomst zouden hierdoor problemen kunnen ontstaan.

Over het dagonderwijs merkt hij op dat een betere afstemming noodzakelijk is. Dit is naar zijn mening te realiseren door enerzijds nauwere samenwerking met bepaalde organisaties zoals de DLV. Anderzijds is de rol van nog in te stellen sectoradviesraden daarbij niet weg te denken. Deze sectoradviesraden zouden moeten bestaan uit bestuurlijke vertegenwoordigers vanuit het georganiseerde agrarische bedrijfsleven van de diverse takken waaruit een sector is opgebouwd en uit vertegenwoordigers vanuit de leiding van het AOC. De doelstellingen van de raden zouden zijn:
- het realiseren van een betere onderlinge afstemming tussen het bedrijfsleven en het agrarische onderwijs;
- het vergroten van de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het onderwijs;
- het versterken van de praktijkgerichtheid van het onderwijs;
- het elkaar informaren over ontwikkelingen in de eigen situatie.
De raden zouden een "uit elkaar groeien" van de verschillende organisaties kunnen voorkomen.

SEV
De SEV is in een groot aantal commisies en werkgroepen op regionaal en landelijk niveau vertegenwoordigd. Genoemd kunnen worden:
- Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling Noord-Brabant;
- Gewestelijke Raad van het Landbouwschap voor Noord-Brabant;
- Commissie milieuhygiëne van de Gew. Raad van het Landbouwschap;
- Commissie Bedrijfsontwikkeling KNBTB;

- Commissie Rechtsbijstand namens SEV/KNBTB;
- landelijke werkgroep Bijscholing SEV;
- werkgroep SEV/ABAB- directie;
- stuurgroep NCB-project Toekomstgericht Ondernemen;
- sociaal fonds NCB;
- Commissie Grondgebruik NCB;
- landelijke werkgroep Herstructurering;
- landelijke werkgroep Automatsering;
- adviescommissie Borgstellingsfonds voor de land- en tuinbouw in Noord- Brabant;
- werkgroep CHV-programma KVO/SEV;
- college van advies Interpolis;
- commissie Advisering contracten;

Samenwerking betreft vooral het kanaal NCB/KVO: waar mogelijk werkt men samen. Nu is het zo dat via NCB-kringen thema's gepresenteerd worden. In de toekomst wil de SEV op directere wijze een voorlichtingsprogramma vaststellen waarbij niet alleen de NCB maar ook het vrouwen- en jongerenwerk betrokken wordt.
Verder heeft de SEV werkafspraken gemaakt met ABAB en de DLV. Op de werkterreinen van de drie organisaties vinden overlappingen plaats. De directies van de organisaties zijn van mening dat iedere organisatie bestaansrecht heeft en een herkenbare positie naar de agrarische ondernemer. Conclusie is dat de drie organisaties elkaar niet als concurrent behoeven te zien. Wel vinden ze het in het belang van de cliënt om afspraken te maken over onderlinge samenwerking, afstemming van taken en aanvulling op elkaars werkzaamheden. Vertrekpunt is dat:
A. dienstverlening zo goed en goedkoop mogelijk dient te zijn;
B. waar meer dan één dienst in beeld komt de omstandigheden bepalen wie voorlichting verzorgt;
C. indien nodig naar de andere dienst wordt verwezen;
D. elke organisatie de taken en verantwoordelijkheden erkent van die andere en deze respecteert.
Op onderdelen is aangegeven wie welke accenten legt en wie welke deelterreinen behartigt.
Daarnaast participeert de SEV in de EVTO-cursussen. Daartoe is overleg met de organisator/coördinator van deze cursussen het AOC en met de andere organisaties die onderwijs verzorgen in het kader van deze cursussen.

DLV
Voor elk team is een begeleidingscommissie ingesteld. Hierin zijn vertegenwoordigd:
- vijf vertegenwoordigers van regionale vereningingen voor bedrijfsvoorlivhting en/of andere regionale vaktechnische organisaties;
- drie tot vijf vertegnwoordigers van gewestelijke landbouworganisaties; en
- een vertegenwoordiger namens de voedingsbonden.
De onder de eerste twee aandachtsstreepjes genoemde vertegenwoordigers kunnen leden zijn van het BAJK, de NCB, ZLM of CBTB.
Zoals eerder al uitgebreid beschreven is hebben SEV, ABAB en DLV een convenant gesloten over de onderlinge afstemming van actviteiten van de betrokken organisaties.
De DLV participeert eveneens in de EVTO-cursussen. Daartoe is overleg vereist met de andere deelnemende organisaties.

NCB

De NCB is sterk vertegenwoordigd in een groot aantal organisaties, instellingen en insitituties binnen Brabant. Deels gaat het om vertegenwoordigingen in door de NCB opgezette en aan de NCB verbonden diensten, werkgroepen, en commissies. De NCB is vertegenwoordigd in organisaties die zich bezighouden met beleidsmatige en bestuurlijke zaken, maar ook in organisaties die zich bezighouden met economische activiteiten.

Met de SEV en ABAB, beide diensten van de NCB is de samenwerking goed. De secretaris zegt daarover: " Er is wel een verschil in accent". Bijvoorbeeld het begeleiden van de overname is weggelegd voor de SEV, in het voortraject heeft de NCB een taak te vervullen.

De NCB participeert onder de mantel van het Landbouwschap in PAMI en LAMI.
Men is vertegenwoordigd in de gewestelijke Raad van het Landbouwschap met 6 zetels, de ZLM heeft er 2, de CBTB 1.
Via de Raad heeft men direct contact met het provinciale bestuur en beleid.

Voor het onderwijs geldt dat de NCB het schoolbestuur voert over AOC midden- en oost-brabant. Ze zijn bestuurlijk vertegenwoordigd in AOC west-Brabant. Verder is er enige betrokkenheid bij AOC's in Zeeland en Gelderland. Daarnaast heeft men een stem in het praktijkonderzoek op de HAS (Den Bosch) en de praktijkschool in Horst (Limburg). De sectretaris geeft aan dat de NCB graag haar gedachtengoed door wil laten klinken in deze instellingen.
Men is eveneens betrokken bij het cursusnetwerk. In de begeleidingscommissie daarvan zijn ook aanwezig: KVO, AJW en de betrokken school. Ook de NCB participeert in EVTO-cursussen en neemt deel aan gezamenlijk overleg ten behoeve van de cursussen.

Over de samenwerking met de DLV zegt de secretaris: "Dit ligt tegenwoordig wat moeilijker". De teams zijn moeilijker aanspreekbaar omdat ze autonomer functioneren in vergelijking met de vroegere situatie. Als het echter om praktische zaken gaat is de samenwerking goed. De NCB participeert in een aantal begeleidingscommissies van de DLV.

Verdere vertegenwoordigingen zijn: van en uit de NCB in de KNBTB, in het Landbouw-schap, in de Gewestelijke Raden van het Landbouwschap in Noord-Brabant, Zeeland en Gelderland, in produktschappen. Diversen o.a.: PRBO, werkgroep sociaal-econmisch onderzoek, commissie borgstelingsfonds, stichting en commissie Landelijke Mestbank en ook in de regionale Mestbank, in de DLV, de NCR, LAMI, PAMI, proefboerderijen en -stations...

Veel van de vertegenwoordigingen van de NCB worden ingevuld door kaderleden van de NCB. Een kringvoorzitter en teven hoofdbestuurlid zegt hierover: "Bestuurder zijn bij de NCB brengt meerder bestuurstaken bij andere commissies, organisaties, instellingen en bedrijven met zich mee". Een aantal zaken ligt in elkaars verlengde, dat vergemakkelijkt het bestuurswerk wel omdat je bepaalde stukken maar één keer hoeft te lezen.

Dienst en Commissie Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO
De Dienst en de Commissie zijn nauw verbonden met de NCB op provinciaal en regionaal (kringen) niveau. Er zijn contacten met andere diensten van de NCB zoals de SEV en ABAB.
Degenen die zich bezighouden met het agrarisch vrouwenwerk zijn nog niet zo tevreden over de aandacht die er is voor het vrouwenwerk. Aan zaken als de positie en belangen

van agrarische vrouwen wordt door bestuursleden van de NCB nog te weinig aandacht geschonken. Vooral de wat oudere (hoofd) bestuursleden schieten hierin tekort.
Over de samenwerking tussen verschillende landbouworganisaties zoals NAJK, de 3 CLO's, merkt de voorzitster van de Commissie op: Men werkt langs elkaar heen bijvoorbeeld in het kader van een project als "producent-comsument". Dat is jammer en geen goede zaak. Op provinciaal niveau moet je dat voorkomen.

ABAB
Men onderhoudt veel contact met andere diensten van de NCB.
Met de SEV zijn werkafspraken gemaakt, het al eerder genoemde convenant. De SEV verzorgt de algemene voorlichting. Daarnaast maken zij voor hun cliënten een generaal voorstel voor contracten die opgesteld moeten worden. ABAB verzorgt de uiteindelijke vormgeving van bijvoorbeeld maatschapscontracten.
In individuele gevallen onderhoudt men contacten met andere raadgevers van de cliënt, bijvoorbeeld de bank en/of notaris.
Met de NCB en de KVO vindt overleg plaats indien nodig.
ABAB heeft geen directe contacten op provinciaal niveau met beleid en bestuur. Wel heeft de directeur op landelijk niveau contact met de belastingcommissie van het Landbouwschap en met de Vereniging van Accountants- en belastingadviesbureau's. Ook is hij betrokken bij overlegcommissies van de Tweede Kamer en het Ministerie van Financiën.

RABO
De Rabobank onderhoudt contacten met de NCB, SEV, ABAB, AOC en DLV.
Informatie-uitwisseling over projecten vindt plaats met voorzitters van de afdelingen van de NCB. Binnen het project Toekomstgericht Ondernemen heeft men samen met de SEV, ABAB en DLV om de tafel gezeten. Er zijn in het kader van dat project werkafspraken gemaakt om overlap voorkomen. Dit geldt ook voor participatie in de EVTO-cursussen.
Door individuele plaatselijke Rabobanken werden en worden wel activiteiten georganiseerd voor kringen van de NCB, de KVO en het BAJK.
Via informele contacten zijn de plaatselijke banken over het algemeen goed op de hoogte van wat er zoal georganiseerd wordt.
Rabobank Nederland levert ook wel personele bijdragen aan bijeenkomsten (sprekers en informatiematerialen).

Notariaat
Een individuele notaris onderhoudt vooral contacten met boekhouders en boekhoudbureau's voor zaken die zijn individuele cliënten aangaan.
De gesproken notaris, een oudvoorziter van de Ring, geeft aan deze contacten niet altijd onverdeeld positief zijjn geweest. De boekhoudbureau's zouden de notarissen een "model" opgelegd hebben volgens welke notarissen zouden moeten werken. Dit is niet goed gevallen bij de notarissen.
Voorzover de geproken notaris weet zijn er op Ring- en Broederschapniveau geen contacten met stands- en jongerenorganisaties.
Een dergelijk contact is wel gewenst, en ook mogelijk. De notaris vergelijkt de situatie met die in de makelaardij: met de makelaarsvereniging en vereniging Eigen Huis onderhoudt men wel contact.
De Broederschap heeft wel een Commissie Agrarische Zaken die aanspreekbaar zou kunnen zijn.

Particuliere voorlichting

"Informeel" worden contacten onderhouden door vertegenwoordigers van de leverancier of afnemer van produktiemiddelen en agrarische produkten.
"Formeel" zijn er contacten als het betreffende bedrijf over een eigen afdeling of dienst beschikt die zich bezig houdt met advisering en voorlichting.
Als voorbeeld kan voerleverancier Hendrix'Voeders dienen. De wijze waar op zij werken kan door meerdere bedrijven op gelijke wijze plaatsvinden. Dit is niet nader bekeken.
Voor Hendrix zijn banken, SEV, ABAB, accountants, notarissen gesprekpartner.
Contacten lopen via directies en afdelingen van de genoemde organisaties alsook via klanten: als er meerdere adviseurs betrokken zijn.

Consulentschap
Zoals eerder opgesomd kent het Consulentschap de volgende doelgroepen / klanten: directies AT en VZ, standsorganisaties (NCB, ZLM, CBTB West Nederland), Gewestelijke Raad van het Landbouwschap, vaktechnische organisaties, Directeur LNO en LNO-diensten in Noord-Brabant, Provincie Noord-Brabant, DLV-teams, andere CL's, IKC's, Gemeenten, milieu-organisaties, toeleverende en verwerkende industrieën.
Men onderhoudt en heeft contact met diverse doelgroepen. Onderlinge afhankelijkheids-relaties bepalen de intensiteit van de contacten.
De belangrijkste klanten zijn directeur LNO, dir. AT en VZ en het landbouwbedrijfsleven (NCB, ZLM, CBTB-West-Nederland, Gewestelijke Raad van het Landbouwschap en de vaktechnische organisaties). Vooral de sectorale ingang is daarbij van belang.
Op ad hoc basis zijn er contacten met het coöperatieve en particulier bedrijfsleven.
Het Consulentschap is vertegenwoordigd in de Provinciale Raad voor de Bedrijfsontwikkeling. Deze Raad fungeert als een forum voor de directeur LNO, het Consulentschap, de Provincie en het landbouwbedrijfsleven. Aan de orde zijn zaken als informatie-uitwisseling tussen de leden, ingaan op activiteiten van het bedrijfsleven, wat is de rol van de overheid etc.
De ontwikkelingen in het onderwijs volgt men op afstand. Het is een apart taakveld. De invloed van het CL op het onderwijs is beperkt, men is niet inhoudelijk betrokken. Bij het provinciaal Overlegorgaan Cursusonderwijs, is de coördinator verdwenen. Die functie gaat weer ingevuld worden in overleg met de AOC's. Het CL is bij sollicitatieprocedure betrokken.

Provincie
Voor zover het zaken van land- en tuinbouw betreft heeft men contact met het Landbouwschap. Het Landbouwschap wordt als woordvoerder/vertegenwoordiger van het landbouwbedrijfsleven gezien. De NCB heeft een belangrijke stem in het Landbouwschap. Er is vooral contact met medewerkers van de NCB daardoor. De Provincie zit o.a. in de Commissie grondgebruik van het Landbouwschap. Ook is er bestuurlijk overleg tussen Gedeputeerde Staten en het Landbouwschap, officieel 2 keer per jaar.
Daarnaast zit een medewerker van de afdeling Ruimte, natuur en volkshuisvesting in de PRBO.
Ook via eigen commissies zoals PAMI en LAMI zijn er contacten met landbouworganisaties.
Zoals de coördinator land- en tuinbouw aangeeft zijn meestal beroepskrachten uit de landbouw in de verschillende overlegsituaties betrokken. Dat leidt tot een vertekend beeld over agrarische ondernemers bij de Provincie. Als bestuursleden van de standsorganisaties instemmen met het proviniciale beleid betekent dit niet dat het beleid door alle leden gedragen zal worden.
Het is echter wel zaak dat de gehele "Landbouw" op constructieve wijze mee denkt over het provinciale landbouwbeleid.

Gemeente
Aangaande landbouwzaken hebben de gemeenten waarschijnlijk vooral te doen met de NCB.
De geïnterviewde wethoudster geeft aan het belangrijk te vinden dat landbouwbelangen uit één bond behartigd worden, dan kan men niet onderling verdeeld zijn. Is dit namelijk het geval dan speelt men politici in de kaart.
Zij constateert verder dat veel functies "in weinig handen" zijn. Zij vraagt zich af of dit een goede zaak is. Een bredere spreiding is waarschijnlijk beter. Meer mensen worden zo bij de organisatie betrokken en dat vergroot de ledenbetrokkenheid op zijn beurt.

Noten bij de bijlage:

1. AOC midden- en oost-Brabant, Informatiegids 1992. Middelbaar Agrarisch Beroepsonderwijs Landbouw, Boxtel, 1991.

2. Projectgroep PUC (Project Uitwerken Certificaateenheden), Agrarisch onderwijs in de praktijk. Handreiking aan de AOC's, Zutphen, 1991.

3. idem noot 1.

4. Dienst Onderwijs NCB, Cursusonderwijs AOC midden- en oost-Brabant. Overzicht 1991-1992, Tilburg, 1991.

5. SEV, Jaarverslag 1990/1991. Programma 1991/1992, Tilburg, 1991.

6. SEV, Jaarverslag 1989/1990. Programma 1990/1991, Tilburg, 1990.

7. idem noot 5

8. Persoonlijke mededeling door een stafmedewerker van de SEV die zich bezig houdt sociaal-economische voorlichting over bedrijfsgerichte zaken.

9. SEV, interne notitie over voorbereiding en uitvoering van de groepsvoorlichting door de SEV, Tilburg, 1992.

10. SEV, Jaarverslag 1989/1990. Programma 1990/1991, Tilburg, 1990.

11. Dienst Landbouwvoorlichting, Advisering aan de agrarisch ondernemer, De Meern, 1991.

12. idem noot 11.

13. idem noot 11.

14. Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, Jaarverslag 1990, Tilburg, 1991.

15. idem noot 14.

16. Persoonlijke mededeling door de secretaris van de NCB.

17. Noordbrabantse Christelijke Boerenbond, informatiefolder NCB-project: "Toekomstgericht Ondernemen", Tilburg, 1991.

28. idem noot 14, p. 21, persoonlijke mededeling door de voorzitster van de Commissie Agarisch Vrouwenwerk NCB/KVO en Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO, Jaarverslag 1991-1992, Tilburg, 1992. p. 5.

19. idem noot 14, p. 21, mededeling door de voorzitster van de Commissie Agrarisch Vrouwenwerk en Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO, Jaarverslag 1991-1992, Tilburg, 1992. p. 3.

20. idem noot 14, p. 21 en Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO, Jaarverslag 1991-1992, Tilburg, 1992. p. 10 en verder.

21. Dienst Agrarisch Vrouwenwerk NCB/KVO, Jaarverslag 1991-1992, Tilburg, 1992. p. 10 en verder.

22. Accountants- en Belastingadviesbureau NCB, brochure De kracht van de kombinatie, Tilburg, ?.

23. Rabobank, brochure Thuis bij uw Rabobank. Informatiegids over de Rabobank, Eindhoven, ?.

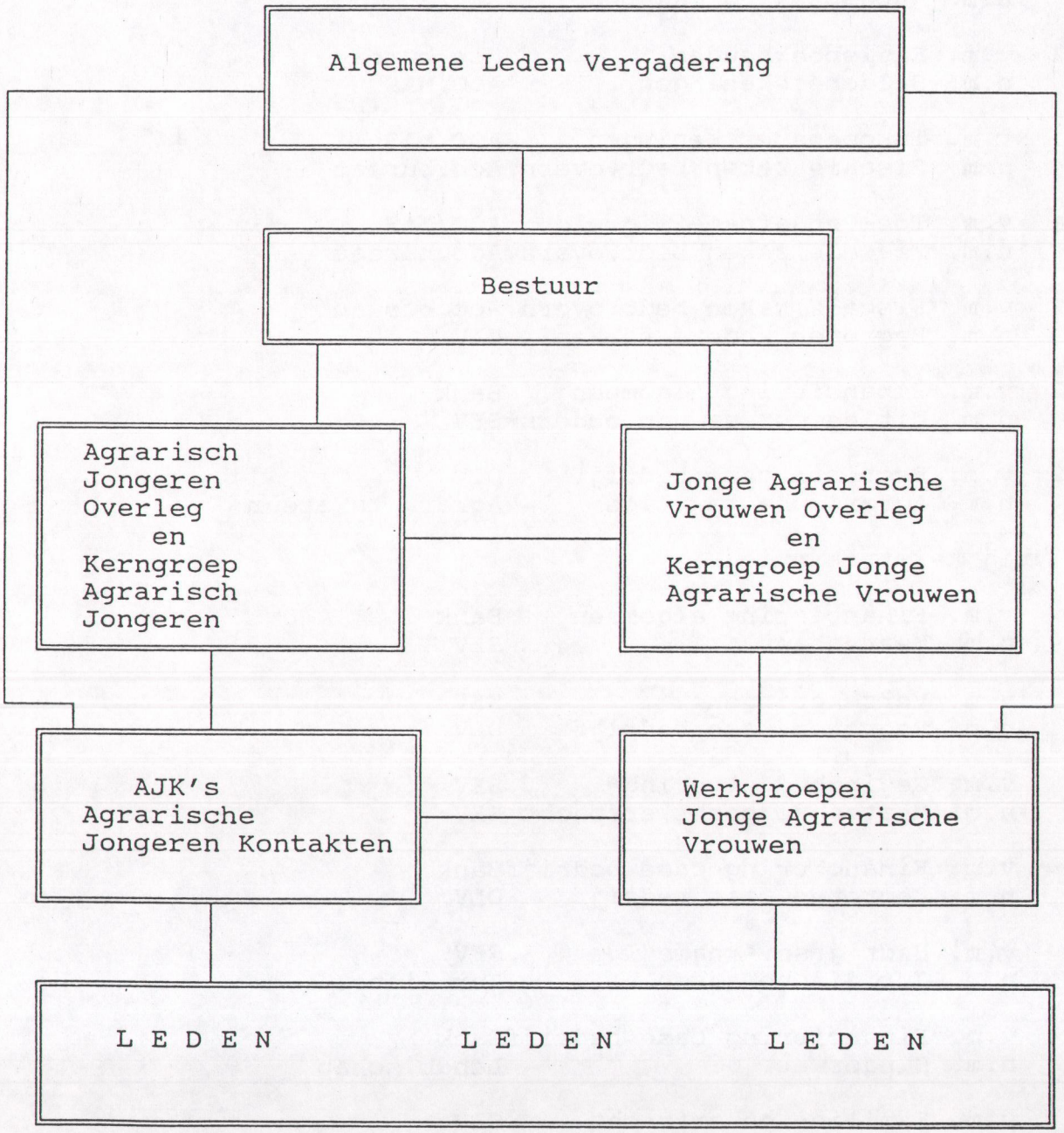
24. Brussaard, W., De spelregels van de ruimtelijke ordening 1986, Rijksplanologische Dienst, publikatie 87-3, Distributiecentrum Overheidspublikaties, 's-Gravenhage, 1987. p. 15, 17.

25. Persoonlijke mededeling wethouder gemeente Boxtel.

26. Consulentschap Landbouw Noord-Brabant, Werkprogramma 1992, Tilburg, 1992. p.3. en persoonlijke mededelingen door de plaatsvervangend consulent van het Consulentschap Noord-Brabant tevens sectoringenieur akker- en tuinbouw.

27. Wapenaar, H., Röling, N.G. en A.W. van den Ban, Basisboek Voorlichtingskunde, Meppel, Boom, 1989.

Bijlage 6: Verenigingsstruktuur van het BAJK



Bijlage 7: Overzicht programma van de EVTO-cursus

wo 23-10	v.m.	Opening;Opbrengsten	AOC/MAS
	n.m.	Belonen	SEV
wo 30-10	v.m.	Rundveeh.in het algemeen	DLV
	n.m.	Opbrengsten en kosten	AOC/MAS
wo 6-11	v.m.	Bezoek case-bedrijf	AOC/MAS, SEV
	n.m.	Nabespreking casebedrijf	SEV
wo 13-11	v.m.	Basisboekhouden	Acc.bureau
	n.m.	Saldoberekeningen	AOC/MAS
wo 20-11	v.m.	Inkomensberekeningen	AOC/MAS
	n.m.	Fiscale zaken bedr.overn.	Acc.bureau
wo 27-11	v.m.	Toe- en afname liq.mid.	AOC/MAS
	n.m.	Fiscale zaken bedr.overn.	Acc.bureau
wo 4-12	v.m.	Fiscale zaken bedr.overn.	Acc.bureau
	n.m.	Begroten andere takken	DLV
wo 11-12	v.m.	Financiering algemeen	Bank
	n.m.	Uitleg cursus aan ouders*	SEV
wo 18-12	v.m.	Begroten case bedrijf	DLV
	n.m.	Agrarische taxaties	Agrar. taxateur

2 weken vrij kerstvakantie

wo 8-1	v.m.	Financiering algemeen	Bank
	n.m.	Maatschap	SEV
wo 15-1	v.m.	Verzekeringen	SEV
	n.m.	Begroten case bedrijf	DLV
wo 22-1	v.m.	Gezinsbudgettering*	SEV
	n.m.	Maatschap;pacht,erfpacht	SEV
wo 29-1	v.m.	Financiering case bedrijf	Bank
	n.m.	Begroten case bedrijf	DLV
wo 5-2	v.m.	Bedrijfsovername I	SEV
	n.m.	Juridische zaken	Jur.dienst
wo 12-2	v.m.	Financiering case bedrijf	Bank
	n.m.	Hinderwet	Landb.schap
wo 19-2	v.m.	Familie- en erfrecht	SEV
	n.m.	Verzekeringen	Agr.insp.verzek.
wo 26-2	v.m.	Financiering	Bank
	n.m.	Landbouwbeleid	Adj.sec.NCB

1 week vrij carnaval

wo 11-3	v.m.	Maatschap man/vrouw	SEV

	n.m.	Bedrijfsovername II	SEV
wo 18-3	v.m.	Hinderwet;bestemmingsplanLandb.schap	
	n.m.	Bespreking werkstukken*	
wo 25-3	v.m.	Bespreking werkstukken*	DLV, SEV, Bank,
	n.m.	Bespreking werkstukken*	AOC/MAS

* bij deze dagen worden ouders of verloofden, vriendin uitgenodigd

Zwieten, Dineke van / Michel van Oirschot

Bedrijfsopvolging in Brabant.
informatievoorziening en
belangenbehartiging rondom
bedrijfsopvolging door het BAJK
Wageningen : Wetenschapswinkel
Landbouwuniversiteit Wageningen
rapport nr. 72
ISBN 90-6754-240-7
omslag: Ernst van Cleef, Wageningen
druk: Ernsting Wageningen
prijs: 7,50