

# Bedrijfsbeëindiging in de land- en tuinbouw

Op een kruispunt en dan?

Floor Geerling-Eiff (red.)

Harold van der Meulen (red.)







Juli 2008

Rapport 2008-001

Projectnummer 4052100

LEI, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Sectoren en bedrijven.

Foto: Nationale Beeldbank

## **Bedrijfsbeëindiging in de land- en tuinbouw: Op een kruispunt en dan?**

Geerling-Eiff, F.A. en H.A.B. van der Meulen

Rapport 2008-001

ISBN/EAN 9789086152414; Prijs € 21 (inclusief 6% btw)

103 p., fig., tab., bijl.

In dit onderzoek zijn antwoorden gegeven op een aantal, door het ministerie van LNV gestelde, vragen die betrekking hebben op de werking van huidige instrumenten en verbetering van het proces van voortijdige bedrijfsbeëindiging. Voortijdige bedrijfsbeëindiging is in deze studie gedefinieerd als beëindiging van het bedrijf door een ondernemer die vanwege onvoldoende perspectief wordt gedwongen te stoppen en nog aanvullend inkomen wil of moet verwerven.

This study answers a number of questions posed by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality relating to the operation of current machinery and improvement of the process of premature farm closure. Premature farm closure is defined in this study as the termination of farming operations by a farmer who is compelled to stop through insufficient prospects and still wishes or needs to acquire supplementary income.

### **Bestellingen**

Telefoon: 070-3358330

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2008

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>6</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
	<b>Summary</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>17</b>
	1.1 Aanleiding	17
	1.2 Doelstellingen en onderzoeksvragen	17
	1.3 Rol van de overheid tot nu toe	18
	1.4 Doorwerking onderzoeksresultaten naar doelgroepen	19
	1.5 Afbakening en raakvlakken van het onderzoek	19
	1.6 Leeswijzer	20
<b>2</b>	<b>Onderzoeksmethode</b>	<b>22</b>
	2.1 De onderzoeksaanpak	22
	2.2 Conceptueel raamwerk	24
<b>3</b>	<b>Verkenning van de problematiek van bedrijfsbeëindiging</b>	<b>28</b>
	3.1 Kwantitatieve verkenning van bedrijven die zijn gestopt	28
	3.2 Aanleidingen voor bedrijven om (voortijdig) te stoppen	37
	3.3 Indicatoren onvoldoende bedrijfsperspectief	41
	3.4 Onvoldoende perspectief voor continuïteit	44
	3.5 Het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz)	48
<b>4</b>	<b>Stoppen en dan? Inzoomen op de ondernemer</b>	<b>51</b>
	4.1 Stoppen, hoe doe je dat?	51
	4.2 Signalen van voortijdige beëindiging	53
	4.3 Wel of geen bewustwording van de eigen problematiek?	55
	4.4 Wat belemmert ondernemers zich bewust te worden?	56
	4.5 Het stimuleren van ondernemerschap	57
<b>5</b>	<b>Faciliteiten bij beëindiging</b>	<b>62</b>
	5.1 Professionele en vrijwillige ondersteuning	62
	5.2 Het optimaliseren van faciliteiten bij heroriëntatie	67

<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>72</b>
	<b>Literatuur en websites</b>	<b>82</b>
	<b>Bijlagen</b>	
1	Project KANS!	85
2	Participanten verschillende bijeenkomsten	89
3	Vragenlijst voor intermediairen ten aanzien van bedrijfsbeëindiging in de agrarische sectoren	91
4	Mutatie van bedrijven in de Landbouwstelling tussen 2004 en 2005	97
5	Kwantitatieve data met betrekking tot bedrijfsbeëindiging	98
6	De Stichting Ondernemersklankbord	100
7	Doelgroepen BBZ	102
8	Tabellen	103

# Woord vooraf

Op verzoek van het ministerie van LNV is in deze studie antwoord gegeven op kennisvragen die betrekking hebben op voortijdige bedrijfsbeëindiging in de agrarische sector. Het onderzoek is gefinancierd vanuit het BO-thema 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt' dat valt onder het cluster Economisch Perspectiefvolle Agroketens (BO-03). Deze publicatie is in de eerste plaats gericht op allen die richting geven aan ondersteunende voorzieningen voor bedrijfsbeëindiging in de landbouw. In de tweede plaats is dit rapport gericht op ondernemers die voor voortijdige bedrijfsbeëindiging staan.

Het project is uitgevoerd door medewerkers van Wageningen UR, werkzaam bij het LEI. De projectleiding en eindredactie was in handen van Harold van der Meulen (afdeling Plant) en Floor Geerling-Eiff (afdeling Dier). Een woord van dank voor hun bijdrage aan de inhoud van het rapport gaat uit naar collega's Walter van Everdingen, Jacqueline Niewerth en Corrie Smit.

De begeleiding was in handen van Gijs van Leeuwen, Mique Huijbregts (beiden ministerie van LNV - Directie Landbouw) en Gerard van der Grind (LTO Noord).

De auteurs danken de leden van de begeleidingscommissie voor het commentaar en suggesties tijdens de uitvoering van het onderzoek. Verder willen ze alle leden van de klankbordgroep, geïnterviewden en deelnemers aan de workshops hartelijk bedanken voor hun inbreng, tijd en betrokkenheid. Bijzondere dank voor de samenwerking gaat uit naar Hanneke Meester (LTO Noordprojecten en projectleider van KANS!). Ten slotte is een woord van dank verschuldigd aan de collega's van LEI Wageningen UR voor hun bijdragen: Ron Bergevoet, Karel van Bommel, Carolien de Lauwere, Gabe Venema en Corry Uenk.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne  
Algemeen Directeur LEI

# Samenvatting

---

## *Achtergrond en doelstelling van het onderzoek*

Elke ondernemer krijgt vroeg of laat te maken met bedrijfsbeëindiging. Dit kan een strategisch genomen of een gedwongen beslissing zijn, afhankelijk van de omstandigheden. Een goede planning voor bedrijfsbeëindiging kan het proces in financieel opzicht en belangrijker nog, in sociaal en emotioneel opzicht in goede banen leiden. Bewustwording rondom bedrijfsbeëindiging is belangrijk om een problematisch einde te voorkomen.

De overheid zet een aantal instrumenten in bij bedrijfsbeëindiging, gericht op bewustwording, begeleiding en facilitering van beëindiging. De doelstelling van dit onderzoek is om antwoord te geven op de vraag van het ministerie van LNV in hoeverre de instrumenten die de overheid nu inzet werken en of er mogelijkheden zijn voor de overheid om te komen tot verbeteringen. Daarbij stonden in het onderzoek de volgende vragen centraal:

- hoeveel ondernemers beëindigen hun bedrijf (voortijdig);
- wat zijn beweegredenen van ondernemers om hun bedrijf voortijdig te beëindigen;
- hoeveel bedrijven hebben onvoldoende perspectief om te blijven voortbestaan;
- hoe kan het bewustwordingsproces rondom beëindiging worden bevorderd zodat mogelijke problemen kunnen worden voorkomen;
- in hoeverre werken de faciliteiten die de overheid nu biedt op het gebied van bedrijfsbeëindiging;
- zijn er mogelijkheden/redenen voor de overheid om te komen tot verbetering van faciliteiten die beter in de behoefte van ondernemers en intermediairs voorzien?

Voortijdige bedrijfsbeëindiging definiëren wij in deze studie als beëindiging van bedrijven door ondernemers die vanwege onvoldoende perspectief worden gedwongen te stoppen en nog aanvullend inkomen willen of moeten verwerven.

## *Aantal bedrijfsbeëindigingen en redenen daarvoor*

In 2005 stopten er gemiddeld ruim 7 agrarische bedrijven per dag. De bedrijfsomvang van de stoppers was kleiner dan van het gemiddelde land- en tuinbouwbedrijf. De leeftijd van het bedrijfshoofd was in 40% van de gevallen onder de 55

jaar en in 60% van de gevallen gaat het om landbouwers boven de 55 jaar. Uit de studie blijkt dat in ongeveer 85% van de beëindigers de ondernemer bewust is gekoerst richting beëindiging en dat in circa 15% van de beëindiging de ondernemers moeite hebben met het accepteren van beëindiging.

Een aanmerkelijk deel van de bedrijven op dit moment heeft onvoldoende perspectief. Op basis van de gemiddelde inkomensontwikkeling in de periode 2003-2005 blijkt dat van de 50.000 bedrijven met een bedrijfshoofd jonger dan 55 jaar 30% (14.500) onvoldoende perspectief heeft en zich zal dienen te oriënteren. Indicatoren die aangeven of een bedrijf tot deze groep behoort zijn onder andere het investeringsniveau en inkomen onder de armoedegrens.

#### *Mate van bewustwording*

De grootste groep ondernemers, circa 85%, die voor de keuze staat om het bedrijf voortijdig te beëindigen is zelf in staat de regie in handen te nemen, te bepalen welke faciliteiten bestaan en waar de benodigde informatie vandaan kan worden gehaald. Toch heeft, volgens ervaringen van geïnterviewden, naar schatting 10 tot 15% van de ondernemers die op een kruispunt staat moeite met de bewustwording en verkeert in een non-acceptatiefase. Redenen hiervoor kunnen zijn: privé-problemen, verwachtingspatroon van omgeving, gebrek aan zelfreflectie en dergelijke.

Het probleem van deze groep ondernemers is dat er te laat wordt gestart met gesprekken over de ontstane problematiek waardoor er weinig mogelijkheden meer zijn om het bedrijf te redden of tot een goed beëindigingsplan te komen. Een veel voorkomende remmende factor voor de bewustwording is de sociale omgeving. Vaak wordt de schuld in de persoonlijke sfeer van de ondernemer gelegd (maar deze tendens neemt wel af).

#### *Mogelijkheden tot verbetering van bewustwording*

De bewustwording van de perspectieven van het bedrijf is in het algemeen tijdig en voldoende, doch voor de circa 15% van de betrokkenen waar dit niet het geval is kan deze verbeterd worden door een goede ondersteuning en communicatie. Hierbij is het van belang dat niet alleen aandacht wordt geschonken aan het bewustwordingsproces van de ondernemer zelf maar dat ook zijn directe omgeving wordt betrokken in dit proces.

Tegenwoordig worden jongeren beter begeleid dan vroeger in het maken van rationele afwegingen over de levensvatbaarheid van het bedrijf. Dit gebeurt zowel op school als door adviseurs. Het onderwijs speelt een belangrijke rol bij het opleiden en ontwikkelen van (toekomstige) ondernemers en personeel. Het ministerie van LNV kan een rol spelen bij het bieden van ondersteuning om



vraag en aanbod tussen groen onderwijs en het bedrijfsleven beter op elkaar af te stemmen door het faciliteren van pilots, projecten en ontmoetingen te stimuleren. Een voorbeeld is de projectprogrammering van de Groene Kenniscoöperatie, gericht op het vertalen van kennisvragen van bedrijven, maatschappelijke organisaties of overheden in samenspraak met deze 'vragers' en mogelijke andere kennisinstellingen in vraaggestuurde arrangementen.

De ervaring leert dat het thema beëindiging weinig aantrekkingskracht heeft. Om de bewustwording te verbeteren is het belangrijk dat wordt aangesloten bij activiteiten die gericht zijn op thema's met betrekking tot de toekomst van het bedrijf in zijn algemeenheid. Alle ondernemers (dus niet enkel de ondernemers die voor de beslissing rondom bedrijfsbeëindiging staan) dienen regelmatig stil te staan bij de ontwikkeling van zichzelf, het bedrijf en het gezin. Goede coaching is belangrijk om dit goed te doen. Diverse partijen, zoals banken, adviseurs en belangenbehartigers kunnen bij deze taak een faciliterende rol op zich nemen.

Als voortijdige bedrijfsbeëindiging in beeld komt is een heroriënteringstraject behulpzaam. In deze fase is het delen van ervaringen met collega's en feedback van deskundige ondersteuners van belang. Een vertrouwensband met ondersteunende instanties is hierbij belangrijk. Een belemmerende factor vormt de continuïteit van de ondersteuning in deze heroriënteringfase. Het opbouwen van een vertrouwensband met een deskundige kost tijd. Doordat mensen sneller van baan wisselen dan vroeger kan dit in het gedrang komen.

Er bestaat een duidelijke behoefte aan kort en bondig geformuleerde communicatieboodschappen met een helder overzicht van contactpersonen en contactgegevens van ondersteunende instanties. Voorbeelden van goede media zijn huis-aan-huisbladen, vakbladen en websites. Communicatie via meerdere media accentueert de boodschap. Hoe vaker het onderwerp bedrijfsbeëindiging aandacht krijgt, hoe lager de drempel wordt om zelf actie te ondernemen. In de communicatieboodschappen zou, en niet in de laatste plaats, ook aandacht besteed moeten worden aan het proces van heroriëntatie (en eventueel herintreding). Doelgroep van deze communicatie is niet alleen de groep ondernemers maar zeker ook personen uit hun naaste omgeving (partners, vrienden en familie).

#### *Faciliteiten en mogelijkheden tot verbeteringen*

##### *KANS!*

Het ministerie van LNV faciliteert het project KANS!, een samenwerkingsverband tussen diverse advies- en projectorganisaties, zowel profit als non-profit. Het

project richt zich zowel op ondersteuning van individuen die in crisissituaties dreigen te belanden als op het in groepsverband bespreken van heroriëntatie. Een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen blijven functioneren zijn voldoende financiële middelen. De mogelijkheid van één gratis gesprek wordt door ondernemers en intermediairs als onvoldoende ervaren. Tevens kan een evaluatie van het project, waardoor informatie wordt verzameld over het eigen functioneren en kennis nemen van initiatieven buiten de sector, onder andere de Stichting Ondernemersklankbord in het MKB, behulpzaam zijn. Vanuit de overheid dient er ook in de toekomst ruimte beschikbaar te zijn om bij crisisgevallen ondernemers financieel te kunnen begeleiden.

#### *ZOB en THD-A*

Onderdelen van het project KANS! zijn onder andere ZOB en THD-A, vrijwilligersorganisaties met ervaringsdeskundigen. Zij helpen ook de verbinding te leggen tussen ondernemers en adviseurs. Zij ervaren dat het van groot belang is dat het accent bij de hulpverlening op het benutten van kansen ligt in plaats van beëindiging. ZOB en eventueel THD-A zouden verrijkt kunnen worden met expertise van (gepensioneerde) managers vanuit de agroketen. Voldoende financiële armslag om ook in de toekomst een rol te kunnen spelen is gewenst.

#### *Maatschappelijk werk*

Samenwerking tussen KANS! en maatschappelijk werk heeft een meerwaarde bij het maken van moeilijke keuzes als ook voor de verwerking van emoties. Meer samenwerking tussen agrarische ondersteunende partijen en (algemeen) maatschappelijk werkers zou gestimuleerd kunnen worden door de mogelijkheden van het sneller kunnen delen van signalen met elkaar.

#### *Banken en accountantsorganisaties*

Uit hoofde van hun functie kan een bank of een accountant een belangrijke rol vervullen in het vroegtijdig signaleren van financiële problemen. Accountantskantoren en banken hebben geen directe rol binnen KANS!. Vanwege hun signaal-functie is het belangrijk dat deze organisaties een (nog) prominentere positie innemen binnen het netwerk rondom voortijdige bedrijfsbeëindiging.

#### *Bedrijfsadviseurs*

Adviseurs hebben vaak een jarenlange vertrouwensrelatie met een ondernemer. De huidige en toekomstige dynamische ontwikkelingen binnen de land- en tuinbouw vragen om advies gericht op ondernemerschap. Afhankelijk van de situatie en de behoefte van de ondernemer neemt de adviseur steeds vaker de rol van

ondernemerscoach op zich. Ondersteuning bij bedrijfsbeëindiging is echter slechts beperkt mogelijk en afhankelijk van de beschikbaarheid van financiële middelen.

#### *Onderwijsinstellingen*

Een grote rol voor het stimuleren van agrarisch ondernemerschap is weggelegd voor het onderwijs. Groen onderwijs staat voor de uitdaging een nieuwe generatie ondernemers op te leiden en bijscholingstrajecten (denk aan een levenlang leren) op te zetten voor de zittende en heroriënterende ondernemers die actief willen blijven binnen de agrarische sector.

Door betere samenwerking kan een breed, herkenbaar (vang)netwerk ontstaan tussen professionals en naasten van de ondernemer. Belangrijk in zo'n netwerk is dat er een gezamenlijke visie is op ondersteuning, dat men van elkaar weet en leert hoe je elkaar in competentie kan aanvullen, er in een open en transparante cultuur met elkaar samengewerkt wordt en de betrokken ondersteuners voldoende ondersteuning in capaciteit en middelen hebben om de gewenste en nodige ondersteuning te kunnen bieden. Voor elke ondernemer is immers de route naar bewustwording verschillend.

# Summary

---

## *Background and aim of the study*

Sooner or later, every farmer is faced with having to give up his farm. This can be a strategically taken or a forced decision, depending on the circumstances. Proper planning for farm closure can steer the process in the right direction financially and, even more importantly, socially and emotionally. Awareness of the problems of farm closure is important for avoiding a problematical end.

The government deploys a number of tools in farm closure, aimed at awareness, supervising and facilitating farm closure. The aim of this study is to answer the question of the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality about the extent to which the tools that the government currently deploys are working and whether there are possibilities for it to make improvements. The following were the central questions in the study:

- How many farmers give up farming prematurely?
- What are farmers' motives for premature closure?
- How many farms have insufficient prospects for survival?
- How can awareness of the problems of farm closure be promoted so that possible problems can be avoided?
- To what extent are facilities that the government currently offers in the area of farm closure effective?
- Are there possibilities/reasons for the government to provide facilities that better meet the needs of farmers and intermediaries?

We define premature farm closure in this study as the termination of farming operations by farmers who are forced to stop because of insufficient prospects and who still wish or need to obtain supplementary income.

## *Number of farm closures and the reasons for these closures*

In 2005, an average of more than seven agricultural businesses (= farms) were closed each day. The farm size of the closed farms was smaller than that of the average farm and horticultural holding. The age of the farmer was under 55 years in 40% of the cases and over 55 years in 60% of the cases. The study revealed that, in about 85% of the closures, the farmer deliberately chose to terminate operations and that, in about 15% of the closures, the farmers had difficulty in accepting the termination of operations.

A considerable proportion of farms have insufficient prospects at present. Based on the average growth in income during the period 2003-2005, we find that, of the 50,000 farms run by a farmer younger than 55 years of age, 30% (14,500) have insufficient prospects and will have to consider their future. The indicators that show whether a farm belongs to this group include the level of investment and income below the poverty line.

#### *Level of awareness*

The largest group of farmers, about 85%, who face the choice of closing their farm prematurely are able to manage the process themselves, and to discover what facilities exist and where to obtain the necessary information. Nevertheless, according to the experience of respondents, an estimated 10 to 15% of the farmers who find themselves at the crossroads have difficulty with awareness and find themselves in a non-acceptance phase. The reasons for this may be personal problems, the expectation pattern of their social environment, lack of self-reflection etc.

The problem for this group of farmers is that discussions about the problems are started too late, so there is little further possibility of rescuing the farm or formulating a good farm closure plan. A frequently recurring factor hindering awareness is the social environment. The blame is often laid on the personal failings of the farmer (but this tendency is declining).

#### *Possibilities for improving awareness*

The awareness of the prospects for the farm is generally timely and satisfactory, but for the roughly 15% of farmers for whom this is not the case, this can be improved through good support and communication. What is important here is that attention should be paid not only to making the farmer himself aware, but also to involving his immediate environment in the process.

Young people are now better helped than ever before to think rationally about farm viability. This happens both at school and through advisers. Education plays an important role in the training and development of future farmers and farm workers. The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality can play a role in offering support for a better harmonisation of supply and demand between green education and the farming industry by facilitating pilot schemes, projects and encouraging encounters. One example is the project programming of the Green Knowledge Cooperative, aimed at translating knowledge-related questions from farms, social organisations or public authorities into demand-driven arrangements in dialogue with these "questioners" and possible other knowledge institutions.

Experience shows that the theme of farm closure as such has little attraction. In order to improve awareness it is important to connect with activities which are directed at themes relating to the future of the farm in general. All farmers (i.e. not only the farmers who are faced with the decision of whether to close their farm) should regularly give thought to the development of themselves, their farm and their family. Good coaching is important to enable this to be done well. Various parties, such as banks, advisers and representatives of interests can become facilitators in relation to this task.

When the prospect of premature farm closure looms, a reorientation path is helpful. At this stage, the sharing of experiences with colleagues and feedback from expert helpers is important. A bond of trust with supporting institutions is important here. Discontinuity of support acts as a hindrance in this reorientation phase. Building up a bond of trust with an expert takes time. Because people change their jobs more readily than before, this aspect can be overlooked.

There is a clear need for concise and succinctly formulated communication messages with a clear list of contacts and contact data of supporting bodies. Examples of good media are free newspapers, trade journals and websites. Communication through a variety of media will accentuate the message. The more often the subject of farm closure receives attention, the lower the threshold will become for people to take action themselves. Last, but certainly not least, the messages should also draw attention to the process of reorientation (and possible re-entry). The target group of this communication is not only the farmers, but certainly also people from their immediate environment (partners, friends and family).

#### *Facilities and possibilities for improvement*

##### *KANS!*

The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality facilitates the *KANS!* (Opportunity) project, a consortium of various advisory and project organisations, both profit-making and non-profit-making. The project is directed both at the support of individuals who are at risk of finding themselves in crisis situations as well as at the group discussion of reorientation. An important constraint on the ability to continue to function is finding sufficient financial resources. Farmers and intermediaries find the opportunity of a single free interview insufficient. At the same time, an evaluation of the project, in which information is collected about how it is functioning and knowledge is acquired about initiatives outside the industry, including the Stichting Ondernemers (Entrepreneurs Foundation) sounding board in the SME sector (small and medium-sized enterprises), can be

helpful. The government should create space in the future to assist farmers financially in crisis cases.

#### *ZOB and THD-A*

Elements of the *KANS* project include ZOB (Care for Farmers and Growers) and THD-A (Telephone Help Service for Farmers), voluntary organisations of experienced experts. They also help to connect farmers and advisers. They find that it is very important that the emphasis in helping should be placed on taking advantage of opportunities instead of on farm closure. ZOB and possibly THD-A could be enriched with the expertise of retired managers from the agricultural chain. Sufficient financial elbow room is needed to enable them also to play a role in the future.

#### *Social work*

Cooperation between *KANS* and social work assists both in the making of difficult choices and in coping with emotions. More cooperation between agricultural supporting parties and general social workers could be stimulated through the possibilities of being able to share signals more quickly with each other.

#### *Banks and accountancy organisations*

By virtue of their function, a bank or an accountant can play an important role in calling early attention to financial problems. Accountancy offices and banks have no direct role within *KANS*. Because of their signalling function, it is important that these organisations occupy a more prominent position within the network surrounding premature farm closure.

#### *Business advisers*

Advisers often have a relationship of trust with a farmer, built up over many years. The present and future dynamic developments in agriculture and horticulture call for entrepreneurship-oriented advice. Depending upon the situation and the farmer's needs, the adviser increasingly takes on the role of an entrepreneurial coach. Support in the event of farm closure, however, is possible to only a limited extent and dependent on the availability of financial resources.

#### *Educational institutions*

Education can play a big role in stimulating agricultural entrepreneurship. Green education faces the challenge of training a new generation of farmers and setting up retraining courses (for example lifelong learning) for the current and re-orienting farmers who wish to remain active within the farming industry.

Through better cooperation, a broad, identifiable safety network can be created between professionals and those closest to the farmer. What is important in such a network is that there should be a joint vision of support, that people know and learn from each other how they can complement each other in terms of their competences, that they collaborate in an open and transparent culture and that the supporting people concerned have sufficient backing in capacity and resources to be able to offer the desired and necessary support, since the route to awareness differs for each farmer.



# 1 Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

Bedrijfsbeëindiging is een ingrijpende gebeurtenis voor de ondernemer<sup>1</sup> (en zijn gezin). Maar het is ook een fase die ieder bedrijfshoofd moet doormaken. Op het moment dat een ondernemer besluit om een bedrijf te starten weet hij dat er ook onvermijdelijk een moment komt dat hij moet stoppen. Het nadenken over de mogelijkheid van bedrijfsbeëindiging kost bij veel bedrijfshoofden moeite, of het nu om een gedwongen bedrijfsbeëindiging of om een meer strategisch genomen beslissing gaat. Soms steken ondernemers die voor beëindiging staan de kop in het zand, zeker als het minder goed gaat met het bedrijf. De beslissing om te stoppen met het bedrijf schuiven ze dan voor zich uit. De keuze voor beëindiging kan zich aandienen doordat de ondernemer niet verder kan of wil met het bedrijf vanwege bijvoorbeeld toenemende schaalvergroting in de land- en tuinbouw met zwaardere uitdagingen voor het ondernemerschap. Dit terwijl een goede planning van de bedrijfsbeëindiging vanuit financieel maar vooral ook vanuit sociaal en emotioneel oogpunt het proces in goede banen kan leiden. Tijdig beëindigen kan het verschil maken of je kostendekkend stopt (en eventueel budget overhoudt) of met een schuld achterblijft (De Lauwere et al., 2007). In het keuzep proces bij bedrijfsbeëindiging gaat het vaak om bewustwording. Indien door de ondernemer en zijn omgeving passende maatregelen genomen worden kan een problematisch einde worden voorkomen. Dit onderzoek is gericht op de groep ondernemers die voor de keuze van een *voortijdige* bedrijfsbeëindiging staat. Vragen die hierbij opkomen zijn: 'Wat is voortijdig, welke kenmerken heeft deze groep ondernemers en zijn ze in een vroeg stadium te herkennen?' Voortijdige bedrijfsbeëindiging definiëren wij in deze studie als beëindiging van bedrijven door ondernemers die vanwege onvoldoende perspectief worden gedwongen te stoppen en nog aanvullend inkomen willen of moeten verwerven.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek is om antwoord te geven op de vraag van het ministerie van LNV in hoeverre de instrumenten die de overheid nu inzet op het

---

<sup>1</sup> Alle verwijzingen naar ondernemers zijn voor het schrijfgemak in mannelijke persoonsvorm weergegeven. Het kan hier echter ook om vrouwelijke ondernemers gaan.

gebied van bedrijfsbeëindiging werken en of er mogelijkheden zijn voor de overheid om te komen tot verbeteringen. Daarbij stonden in het onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

- hoeveel ondernemers beëindigen hun bedrijf (voortijdig);
- wat zijn de beweegredenen van ondernemers om hun bedrijf voortijdig te beëindigen;
- hoeveel bedrijven hebben onvoldoende perspectief om te blijven voortbestaan;
- hoe kan het bewustwordingsproces rondom beëindiging worden bevorderd zodat mogelijke problemen kunnen worden voorkomen;
- in hoeverre werken de faciliteiten die de overheid nu biedt op het gebied van voortijdige bedrijfsbeëindiging;
- zijn er mogelijkheden/rekenen voor de overheid om te komen tot verbetering van faciliteiten die beter in de behoefte van ondernemers en intermediairs voorzien?

In deze rapportage zijn de onderzoeksvragen als volgt beantwoord. Allereerst is een kwantitatieve verkenning van bedrijven die zijn gestopt weergegeven, gevolgd door aanleidingen voor bedrijven om (voortijdig) te stoppen. Daarna wordt aangegeven hoeveel bedrijven op dit moment in aanmerking komen voor heroriëntatie omdat ze over onvoldoende bedrijfsperspectief beschikken. Vervolgens wordt stilgestaan bij de verschillende manieren waarop je kunt stoppen. Hierbij worden signalen beschreven van problemen die de omgeving van ondernemers kan herkennen. Ook wordt er ingegaan op de bewustwording van de eigen problematiek en de rol van communicatie hierbij. En tot slot worden de faciliteiten ter ondersteuning in het proces van bedrijfsbeëindiging door het netwerk rondom de ondernemer, in beeld gebracht en wordt gekeken naar verbetermogelijkheden. In de leeswijzer is aan het einde van deze inleiding de volledige rapportagestructuur weergegeven.

### **1.3 Rol van de overheid tot nu toe**

De overheid faciliteert ondernemers die hun bedrijf moeten of willen beëindigen met diverse faciliteiten. Ondernemers die in moeilijkheden zitten kunnen een beroep doen op het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz) ([www.szw.nl](http://www.szw.nl)). Soms kan men ook in aanmerking komen voor de IOAZ (Inkomensvoorziening. Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen). Voor problematische schulden bestaat de wet schuldsanering. Als men moet omschake-

len naar een ander beroep bestaan er faciliteiten bij gemeentes die behulpzaam kunnen zijn bij omscholing. Op fiscaal gebied bestaan een aantal faciliteiten die behulpzaam kunnen zijn bij beëindiging zoals de fiscale oudedagsreserve of de vrijstelling van stakingswinst. Daarnaast voorziet de overheid in faciliteiten voor begeleiding tijdens het beëindigingproces zoals in het communicatieproject 'KANS!' (Kansen Agrariërs Nieuwe Start). Verder biedt LNV subsidies voor beroepsopleiding en voorlichting die soms ook openstaan voor bedrijfsbeëindiging of bij heroriëntatie.

#### **1.4 Doorwerking onderzoeksresultaten naar doelgroepen**

De beoogde effecten van het onderzoek zijn, voor:

- *LNV-beleid*
  - inzicht in kwantitatieve gegevens met betrekking tot voortijdige bedrijfsbeëindiging;
  - inzicht in welke problemen er zijn bij voortijdige bedrijfsbeëindiging;
  - inzicht in de werking van de faciliteiten die de overheid nu biedt, zijn er mogelijkheden voor de overheid om te komen tot (eventuele) verbeteringen;
- *ondernemers*
  - meer zicht op verschillende manieren waarop met bedrijfsbeëindiging/heroriëntatie kan worden omgaan;
- *intermediairs*
  - meer zicht op hun rol in het proces rond bedrijfsbeëindiging, onder andere; doordat intermediairs in het keuzeprocess rondom bedrijfsbeëindiging worden betrokken;
- *onderzoek en onderwijs*
  - het communiceren van ondernemersstrategieën waarvan beëindiging er één is;
  - aandacht voor bewustwording- en leerprocessen rondom het thema.

#### **1.5 Afbakening en raakvlakken van het onderzoek**

Dit onderzoek richt zich op de groep ondernemers die voor de keuze van een voortijdige bedrijfsbeëindiging staat en vanwege onvoldoende perspectief worden gedwongen het bedrijf daadwerkelijk te beëindigen en nog aanvullend inkomen willen/moeten verwerven. In dit onderzoek wordt geen aandacht besteed

aan de groep ondernemers die bewust een gedeelte van de bedrijfsactiviteiten afbouwen maar wel agrarisch ondernemer blijven en bijvoorbeeld als zelfstandig ondernemer bij andere ondernemers aan de slag gaan.

Dit onderzoek richtte zich op specifieke faciliteiten die voor de bovengenoemde groep gelden. De wet IOAZ en de FOR (Fiscale Oudedags Reserve) zijn voorbeelden van voorzieningen die niet in dit onderzoek zijn meegenomen.

In 2008 wordt vanuit het BO-thema 'ondernemerschap tussen maatschappij en markt' afzonderlijk onderzoek verricht naar zowel 'zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) in de agrarische sector' als 'Sociale zekerheid in de land- en tuinbouw' ([www.kennisonline.wur.nl](http://www.kennisonline.wur.nl)).

Dit project heeft raakvlakken met de volgende (waarvan sommige afgeronde) projecten:

- het project KANS! (Kansen Agrariërs Nieuwe Start) 2006-2009. Dit is een communicatietraject dat sinds een aantal jaren gefinancierd wordt door LNV. Het project richt zich met name op het faciliteren van het keuzeprocess rondom bedrijfsbeëindiging met aandacht voor drie aspecten: bewustmaking, heroriëntatie en sociaal-emotionele begeleiding. In de projectuitvoering zijn de volgende organisaties opgenomen: Telefonische Hulpdienst Agrariërs (THD-A), Zorg om Boer en tuinder (ZOB), LTO Noord Advies, ZLTO, Arvalis, DLV plant en dier en STIGAS. Zie bijlage 1 voor een uitvoerige projectbeschrijving;
- het project Ondernemersstrategieën voor tuinders in moeilijke tijden, uitgevoerd door onderzoekers van het LEI onderdeel van Wageningen UR. Dit project is in het voorjaar van 2007 afgerond en werd uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV (De Lauwere et al., 2007);
- het onderzoek met als uitkomst het rapport met de pakkende titel: *Mijn mond doet zeer van het zwijgen* van Ton Duffhues en Ina Horlings (2007), een onderzoek van Telos en ZLTO, ondersteund door diverse andere partijen over sociale vitaliteit in de landbouw.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de onderzoeks aanpak en het conceptueel raamwerk beschreven. Vervolgens vindt er in hoofdstuk 3 een verkenning van de problematiek van bedrijfsbeëindiging plaats van zowel kwantitatieve als kwalitatieve aard. In hoofdstuk 4 gaan we verder in op de kenmerken van de ondernemers die in het traject van voortijdige bedrijfsbeëindiging terecht komen en behoren tot de focus/doelgroep van dit onderzoek. Hierbij wordt ook stilgestaan bij het be-

wustwordingsproces van ondernemers bij bedrijfsbeëindiging en is er aandacht voor problemen en behoeften van ondernemers in het proces van heroriëntatie. In hoofdstuk 5 wordt nader ingezoomd op de faciliteiten die diverse ondersteunende partijen bieden in het proces van bedrijfsbeëindiging. Het rapport eindigt met discussiepunten, conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

## 2 Onderzoeksmethode

---

In dit hoofdstuk is allereerst de gevolgde onderzoeksaanpak beschreven. Vervolgens is het conceptuele raamwerk weergegeven dat als leidraad is gekozen.

### 2.1 De onderzoeksaanpak

Het onderzoek is middels vier parallelle activiteiten aangepakt:

1. allereerst is er met leden van de klankbordgroep en onderzoekers, in totaal 12 betrokkenen, een bijeenkomst georganiseerd waarin vanuit verschillende invalshoeken de denkbeelden rondom bedrijfsbeëindiging zijn besproken. Doel van de bijeenkomst was om tot een nadere invulling en eerste uitwerking van de onderzoeksvragen te komen. Als vorm voor deze bijeenkomst is gekozen voor een Group Decision Room (GDR)-sessie. De deelnemerslijst van deze bijeenkomst is opgenomen in bijlage 2;
2. er heeft een kwantitatieve onderzoeksanalyse plaatsgevonden waarbij het volgende in beeld is gebracht:
  - a. de omvang en kenmerken van ondernemingen die stoppen;
  - b. de omvang en kenmerken van ondernemingen met onvoldoende perspectief.
3. daarnaast zijn 10 diepte-interviews gevoerd met medewerkers van ondersteunende organisaties in het proces van bedrijfsbeëindiging (intermediairs). De interviews hadden onder andere tot doel om meer zicht te krijgen op de rol van deze organisaties en zichtbaar te maken wat er aan inzicht, kennis en ervaring in de problematiek beschikbaar is. Zie bijlage 2 voor de geïnterviewde personen en bijlage 3 voor de gehanteerde vragenlijst.
4. de resultaten die uit de voorgaande 3 onderzoeksactiviteiten voortkwamen zijn getoetst en verder besproken in 3 bijeenkomsten:
  - de workshop *Heroriëntatie* met ondernemers die voor het proces van bedrijfsbeëindiging of heroriëntatie staan. De bijeenkomst was georganiseerd in samenwerking met LTO Noord Advies en vond plaats in Staphorst. Aan deze bijeenkomst namen 10 personen (ondernemers en medewerkers van KANS!, ZOB en het LEI) deel. In deze bijeenkomst hebben deelnemers op openhartige wijze ervaringen en gedachten over beëindiging of heroriëntatie met elkaar besproken. Hierbij kwam aan de orde welke mogelijkheden deze ondernemers nu hebben en welke vragen

er liggen. Vanwege de vertrouwelijkheid is de deelnemerslijst niet opgenomen in deze publicatie;

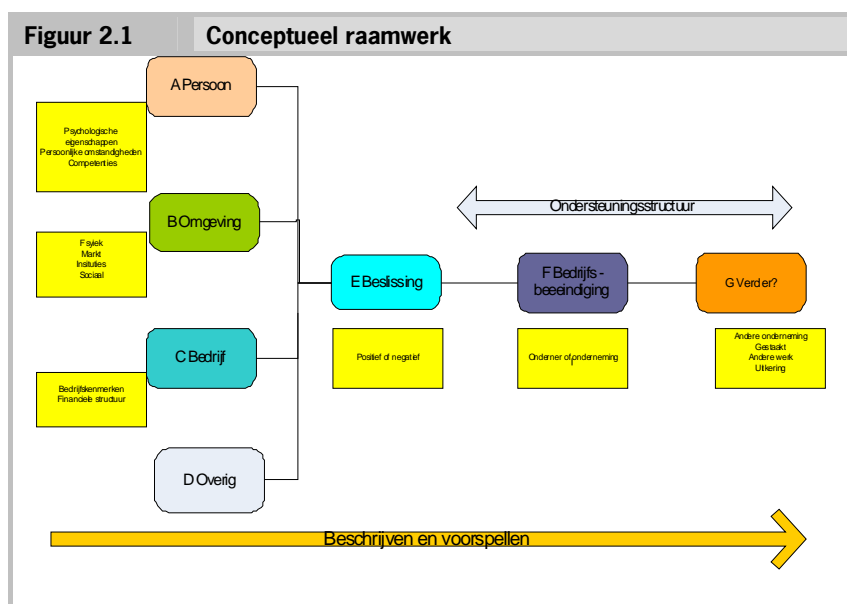
- de workshop *Op een kruispunt, en dan?* die op de Wageningen UR-Ondernemerschapdag is georganiseerd ([www.ondernemerschapdag.wur.nl](http://www.ondernemerschapdag.wur.nl)). Doelstelling van de workshop was om ondernemers met elkaar in discussie te laten gaan over de gevolgen van ontwikkelingen in de omgeving en op het bedrijf. Deze ontwikkelingen kunnen ondernemers ertoe brengen dat zij op een 'kruispunt van wegen' komen te staan. Beëindiging van het agrarische bedrijf kan daarbij een volwaardige keuze zijn en kan kansen bieden om een nieuwe uitdaging aan te gaan. In de sessie kwamen twee ondernemers aan het woord die een nieuwe uitdaging hadden gevonden. Zij vertelden over hun afwegingen en ervaringen. De 11 ondernemers die voor de workshop gekozen hadden herkenden dit soort 'kruispunten'. Alle aanwezigen gaven het belang aan van regelmatig stilstaan bij de eigen bedrijfssituatie en gesprekken voeren met personen uit de nabije omgeving om weloverwogen keuzes voor de toekomst te kunnen maken;
- de workshop *Ondersteuning bij bedrijfsbeëindiging* in samenwerking met het project KANS! In deze bijeenkomst hebben de geïnterviewden en anderen samen gediscussieerd over welke stappen je concreet kunt zetten om te komen tot een effectieve ondersteuningsketen met als uiteindelijk doel te komen tot een vitaal platteland. Vragen die in de workshop aan de orde kwamen luiden:
  - hoe zijn bestaande relaties tussen beëindigers en omgeving (waaronder intermediairs) te versterken;
  - hoe zijn competenties tussen actoren en partijen te verbinden met als doel tot een effectievere ondersteuningsketen te komen voor bedrijven die voor het proces van beëindiging of heroriëntatie staan;
  - hoe ondersteun je ondernemers door hen kansen in te laten zien in plaats van beëindiging als een probleem te ervaren;
  - wie heeft welke rol en functie in het proces van beëindiging en welke leemten worden geconstateerd;
  - wat is de relatie tussen ondersteunende (intermediaire) partijen en het overheidsbeleid?

De gekozen aanpak is een combinatie van 'klassiek' onderzoek en actiegericht onderzoek waarbij in interactie met de doelgroepen (beleid, intermediairs

en ondernemers) gezocht is naar een gedegen wijze om behoefte en ondersteuning op het gebied van bedrijfsbeëindiging beter op elkaar af te stemmen. Hierbij zijn de onderzoekers ook actoren in het proces.

## 2.2 Conceptueel raamwerk

Voor het onderzoek is het conceptueel raamwerk zoals afgebeeld in figuur 2.1 als leidraad gekozen. Het raamwerk maakt het mogelijk om de vele aspecten



die bij de beslissing van beëindigen en wat er daarna met de ondernemer gebeurt, te bestuderen.

Centraal in het figuur staat de beslissing (E) om *wel of niet het bedrijf te beëindigen*. Op deze beslissing zijn een aantal factoren van invloed.

*A: de persoon van de ondernemer*

Hierbij zijn de *psychologische karakteristieken* van de ondernemer van belang. Vindt de ondernemer dat omstandigheden wel of niet onder zijn controle staan?



Hoe risicobewust of - belust is de ondernemer? Hoe introvert of extrovert is de ondernemer; hoe gemakkelijk wordt er over de eigen situatie gepraat?

De *persoonlijke omstandigheden* waar de ondernemer zich in bevindt zijn ook van invloed op de beslissing. Belangrijke factoren zijn daarbij: leeftijd, de gezondheidstoestand en de gezinssituatie (bijvoorbeeld kinderen en mogelijke opvolgers, ouders die nog bij het bedrijf betrokken zijn). Denk hierbij aan gebeurtenissen als arbeidsongeschikt raken, generatiespanning bij maatschappen, echtscheiding en spanningen in het gezin en onvoldoende mogelijkheid voor normale gezinsbestedingen (verborgen armoede).

Tot slot zijn hierbij de *competenties* van de ondernemer relevant. Belangrijk zijn onder andere het goed kunnen beoordelen van de situatie van het eigen bedrijf en het ondernemersklimaat met alle mogelijke kansen (bijvoorbeeld verbreding) en bedreigingen. Ook het goed kunnen opstellen en uitvoeren of bespreekbaar maken van een (staging)strategie bij een externe adviseur is een belangrijke ondernemerscompetentie. Daarnaast is het wel of niet hebben van competenties die een bestaan buiten de huidige omgeving mogelijk maken relevant. Hierbij zijn opleiding en ervaring binnen en buiten het bedrijf erg belangrijk. Er loopt momenteel (of hebben gelopen) een aantal onderzoeksprojecten waarin ondernemerschapcompetenties in kaart worden gebracht (zoals 'Samen Grenzen Verleggen' met projectleider Jos Verstegen en 'Ondernemer ken je kracht' met projectleider Ruud van Uffelen, beiden werkzaam bij LEI, onderdeel van Wageningen UR).

#### *B: de omgeving van de onderneming*

De fysieke, *natuurlijke omgeving*: waar bevindt het bedrijf zich en welke mogelijkheden en belemmeringen zijn er waarmee rekening moet worden gehouden bij het aansturen van de onderneming?

De *markt*: voor welke markt wordt geproduceerd (bijvoorbeeld bulk of niche); wat zijn de perspectieven voor deze markt; is deze markt stabiel of erg turbulent?

De *instituten*: met instituten wordt in deze context bedoeld de standsorganisaties, de houding van banken, adviseurs, leveranciers en afnemers. Allen hebben wellicht een mening over de sector waarin de ondernemer produceert en over het bedrijf van de ondernemer.

*Overheid*: overheidsbeleid wordt door veel ondernemers als onvoorspelbaar en knellend ervaren. Dit kan op verschillende niveaus spelen zoals (inter)nationaal beleid voor mestwetgeving maar ook lokaal beleid zoals de hinderwet en bestemmingsplannen. Daarnaast ervaren ondernemers op

beleidsuitvoeringsniveau knelpunten zoals het onvoldoende kunnen beantwoorden van vragen en een lange looptijd bij het afhandelen van aanvragen schuldsanering en uitkeringen (dit speelt onder andere op gemeentelijk niveau).

De *sociale omgeving*: de omgeving waarin de ondernemer met zijn gezin functioneert. Is het een besloten gemeenschap met alleen ondernemers in vergelijkbare omstandigheden waar de ondernemer in leeft of is de ondernemer onderdeel van een groter geheel met allerlei contacten buiten de agrarische sector?

#### *C: het bedrijf*

De *bedrijfskenmerken* hebben vaak grote invloed op de beslissing om te beëindigen. Omvang en moderniteit van de onderneming evenals de locatie van de huidige onderneming zijn erg belangrijk. Heeft er bedrijfsontwikkeling plaatsgevonden en is ontwikkeling fysiek mogelijk?

De financiële structuur, eigendomsverhoudingen en (gebrek aan) winstgevendheid van het bedrijf zijn belangrijke factoren bij gedwongen bedrijfsbeëindiging. Calamiteiten en pech (zoals ziekten in het gewas, bij dieren, brand, enzovoort) kunnen de financiële structuur van een bedrijf snel zwaar aantasten. Vooral voor bedrijven die in het verleden onvoldoende reserveringscapaciteit hadden kunnen dergelijke gebeurtenissen een grote invloed hebben op de beslissing om voortijdig te beëindigen.

#### *D: Overige*

Onder overige kunnen alle andere factoren die een rol spelen bij de beslissing genoemd worden. Het betreft vaak situatiespecifieke factoren die van doorslaggevend belang zijn bij de beslissing om door te gaan of te beëindigen. Een presentatie of cursus of een toevallige ontmoeting, een uitbraak van een besmettelijke dierziekte of een tijdelijke regeling voor bedrijfsbeëindiging kunnen net het laatste zetje in een bepaalde richting geven.

#### *E: De beslissing*

In dit raamwerk wordt er in theorie van uitgegaan dat het een beslissing betreft van doorgaan of beëindigen. In de praktijk is er echter vaak sprake van een veelheid aan deelbeslissingen die vaak in een periode van jaren genomen worden.

### *F: Proces van bedrijfsbeëindiging*

Het proces van bedrijfsbeëindiging betreft het proces van staken van de onderneming. Dit proces kan zich over kortere of langere tijd (soms jaren) uitstrekken. De ondernemingsvorm kan daarbij ook nog wijzigen. Zo kan een maatschap vanwege fiscale redenen omgezet worden in een bv. Deze fase gaat vaak geleidelijk over in de laatste stap van het model.

### *G: Verder?*

Het bedrijf of de betrokkenheid van de ondernemer bij het bedrijf is formeel beëindigd. Een nieuwe fase breekt aan die positief of negatief ingevuld kan worden. Er kan een periode aanbreeken van geen werk en inkomen (waarbij reserves opgegeten moeten worden), het bedrijf moeten verlaten en een gevoel van falen kan overheersen. Maar ook kan een ander bedrijf buiten de agrarische sector gesticht worden of kan een baan binnen of buiten de eigen sector gevonden worden waarbij juist gevoelens van opluchting en bevrijding overheersen.

## 3 Verkenning van de problematiek van bedrijfsbeëindiging

---

In dit hoofdstuk is de problematiek van (voortijdige) bedrijfsbeëindiging verkend. Allereerst is in kaart gebracht hoeveel bedrijven er jaarlijks beëindigen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de CBS-Landbouwtelling en het mutatieregister. Vervolgens zijn redenen genoemd *waarom* ondernemers hun bedrijf beëindigen. Ook zijn kenmerken, randvoorwaarden en criteria van de groep ondernemers beschreven die voldoen aan de definitie van voortijdige bedrijfsbeëindiging (zie hoofdstuk 1). Met behulp van het Bedrijven-Informatienet (Informatienet) van het LEI is inzichtelijk gemaakt wat de omvang en kenmerken van deze groep zijn. En tot slot zijn de mogelijkheden weergegeven voor het vaststellen van indicatoren op basis waarvan voorspellingen kunnen worden gedaan of een bedrijf onvoldoende perspectief heeft voor continuïteit.

### 3.1 Kwantitatieve verkenning van bedrijven die zijn gestopt

Over de jaren heen stopt ongeveer 3% van de overgebleven bedrijven per jaar (tabel 3.1). In 2007 waren er nog 76.760 agrarische bedrijven (die in de CBS-Landbouwtelling waren opgenomen) (De Bont en Van der Knijff, 2007). Ondanks de terugloop van het aantal bedrijven, blijft de totale productie van de agrarische sector ongeveer constant doordat de schaalgrootte van de bedrijven toeneemt.

De jaarlijkse daling van het aantal bedrijven is de resultante van overdragen, stoppen, nieuw stichten van bedrijven, splitsen van bestaande bedrijven, samenvoeging van bestaande bedrijven, veranderen van ondernemingsvorm en bedrijven die over of onder de telgrens van 3 nge gaan. Overdragen en verandering van ondernemingsvorm leiden niet tot een verandering van het totaal aantal bedrijven. Als gevolg van de hierboven beschreven resultante is de daling van het aantal bedrijven niet gelijk aan het aantal gestopte bedrijven. In bijlage 4 is in figuur B4.1 beschreven wat de verdeling was in de Landbouwtelling van 2004 en 2005 en welke mutaties hierbij (volgens het mutatieregister<sup>1</sup>) hebben plaatsgevonden. Het aantal stoppers in de land- en tuinbouw wordt in veel gevallen afge-

<sup>1</sup> Zie voor nadere uitleg het vervolg van deze paragraaf.

	Land- en tuinbouw >3 nge			Stoppers in % van totaal bedrijven
	totaal aantal	totaal stoppers	waarvan met mutatiecode	
1995	113.310	3.920	3.920	3,5
1996	110.020	3.020	3.010	2,7
1997	108.010	2.950	2.950	2,7
1998	104.870	3.750	2.920	3,6
1999	101.540	3.320	1.490	3,3
2000	97.480	3.830	1.400	3,9
2001	92.780	5.930	1.280	6,4
2002	89.560	4.240	1.100	4,7
2003	85.490	2.540	800	3,0
2004	83.890	2.710	670	3,2
2005	81.830	a)	a)	a)
2006	79.435	a)	a)	a)
2007 (v)	76.760			

a) Geen informatie over beschikbaar.  
Bron: CBS-Landbouwtelling, bewerking LEI.

leid van de ontwikkeling van het totaal aantal bedrijven in de Landbouwtelling die het ministerie van LNV jaarlijks uitvoert en waarmee het CBS en het LEI statistieken samenstellen. Om die Landbouwtelling tot stand te brengen, zijn in de loop der jaren echter diverse uitgangspunten gebruikt die het verhaal iets gecompliceerder maken dan op het eerste oog lijkt. Er is jaarlijks een groep van ongeveer vier- tot vijfduizend bedrijven die niet in twee opeenvolgende jaren voorkomt. Deze bedrijven zijn mogelijk gestopt. Tot in de jaren negentig kon met behulp van een mutatieregister worden vastgesteld waarom deze niet meer voorkwamen. Door een verschuiving in prioriteiten bij LNV-Dienst Regelingen, het LEI en het CBS was dit vanaf 2000 niet meer mogelijk. Het LEI is in 2005 een project gestart om het mutatieregister met terugwerkende kracht weer te koppelen aan de Landbouwtelling.<sup>1</sup> Uitkomst van deze koppelingsactie is dat nu van een gedeelte van de bedrijven bekend is geworden dat ze zijn gestopt (stoppers met mutatiecode). Dit beeld is echter nog steeds niet volledig (zie ta-

<sup>1</sup> Zie voor meer informatie en resultaten Van Bommel et al. (2007).

bel 3.1). Van Bommel et al. (2007) bevelen voor de verbetering van de dataset en de analyses aan om een nadere analyse uit te voeren van de stoppers zonder mutatiecode. In dit rapport wordt de groep stoppers gedefinieerd als de stoppers met een mutatiecode (de bekende stoppers) en de stoppers zonder mutatiecode (de onbekende stoppers), uitgaande van de bedrijven boven de telgrens van 3 nge. Dat betekent in 2005 een totaal van 670 bekende + 2.040 onbekende stoppers = 2.710 stoppers (3,2%) ofwel 7,4 per dag. Het aandeel stoppers schommelde de afgelopen 10 jaar rond de 3 à 3,5% per jaar. In het begin van het nieuwe millennium was dit aandeel iets hoger. Deze ontwikkeling kan deels worden toegeschreven aan een periode van ongunstige bedrijfsresultaten voor veel bedrijven, een sterke stijging van de prijs van grond en gebouwen en de goede kans om werk buiten de landbouw te vinden (Silvis en Van Bruchem, 2002). Ook hebben de opkoopregelingen in het kader van de Regeling Beëindiging Veehouderijtak ken een rol gespeeld bij de sterkere afname (Berkhout en Van Bruchem, 2003).

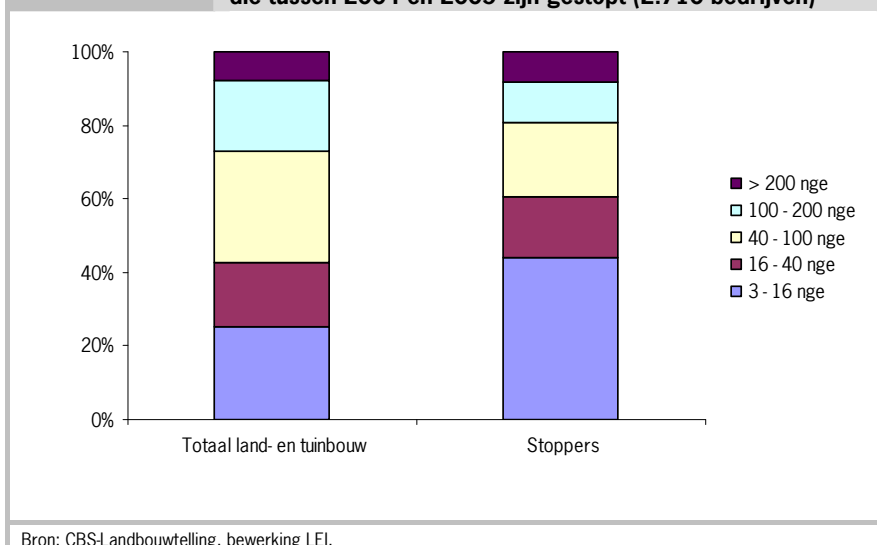
#### *Aantal beëindigende bedrijven naar omvang*

De bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt zijn kleiner in omvang dan gemiddelde 'blijvers'. Ongeveer 45% van deze groep is kleiner dan 16 nge (25% in de gehele populatie, zie figuur 3.1). Van de 21.300 bedrijven tussen 3 en 16 nge is bijna 6% gestopt en van de 6.500 bedrijven die groter waren dan 200 nge 3,5%. Het is mogelijk, en zelfs waarschijnlijk, dat voor een groot deel van de bedrijven aan het moment van stoppen een periode van afbouw is voorafgegaan. Dit komt overeen met het beeld van de afbouwende agrariër die eigenlijk niet stopt maar rond zijn woning blijft doorgaan als hobbyboer. De verderaf gelegen percelen en quota zijn dan verkocht (zie bijlage 5, tabel 3).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Deze tekst biedt ruimte voor verdere discussie welke impact de 3,5% beëindigende bedrijven op de agrarische productiestructuur heeft en de genoemde 6% op de uitstraling van het landelijk gebied. Hierbij wordt opgemerkt dat het areaal van een onderneming groter dan 200 nge kan worden overgenomen waardoor het keteneffect wellicht gering is. Tot slot hoeft het onderscheid in landelijke uitstraling niet groot te zijn tussen een kleine onderneming en een particulier die woonachtig is in de boerderij.

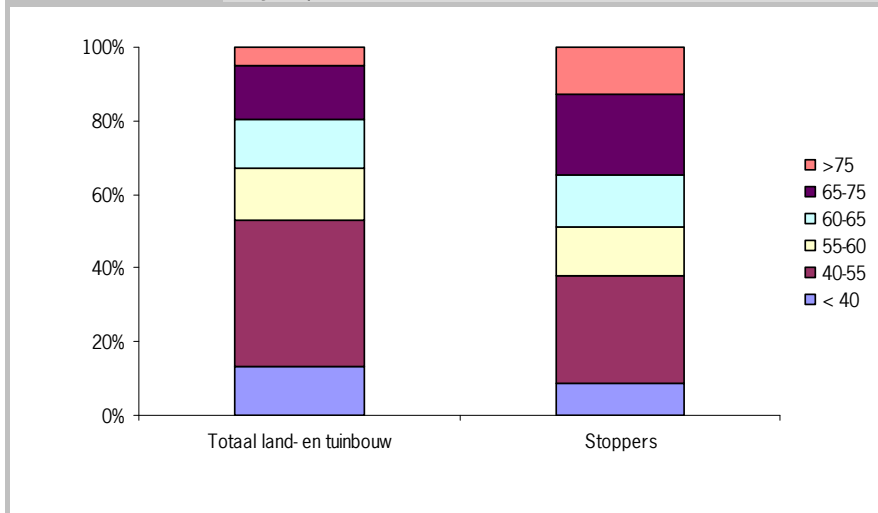
**Figuur 3.1** Verdeling van bedrijven naar bedrijfsomvang, totaal land- en tuinbouwbedrijven in 2004 (83.890 bedrijven) en bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt (2.710 bedrijven)



#### *Aantal beëindigende bedrijven naar leeftijd ondernemer*

De ondernemers op bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt zijn ouder dan de gemiddelde ondernemer in de land- en tuinbouw. Ongeveer 35% van de stoppers is ouder dan 65 jaar, tegenover 20% in de gehele populatie (figuur 3.2). Bijna 40% van de ondernemers die stoppen is jonger dan 55 jaar (1.028 bedrijven waarvan 267 met mutatiecode stoppers<sup>1</sup>). Van de 16.600 bedrijven met een oudste ondernemer ouder dan 65 jaar, is 5,7% gestopt. Van de 11.000 bedrijven met ondernemers die jonger waren dan 40 jaar is 2,2% (240) gestopt. Zie bijlage 5, tabel 1.

<sup>1</sup> Onder deze groep bevindt zich een groot aantal stoppers zonder mutatiecode waardoor mogelijke 'ruis' voor onderzoek kan optreden doordat bedrijven onder een ander nummer zijn doorgegaan.

**Figuur 3.2****Verdeling van bedrijven naar leeftijd ondernemer, totaal land en tuinbouwbedrijven in 2004 (83.890 bedrijven) en bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt (2.710 bedrijven)**

### *Combinatie van leeftijd en omvang*

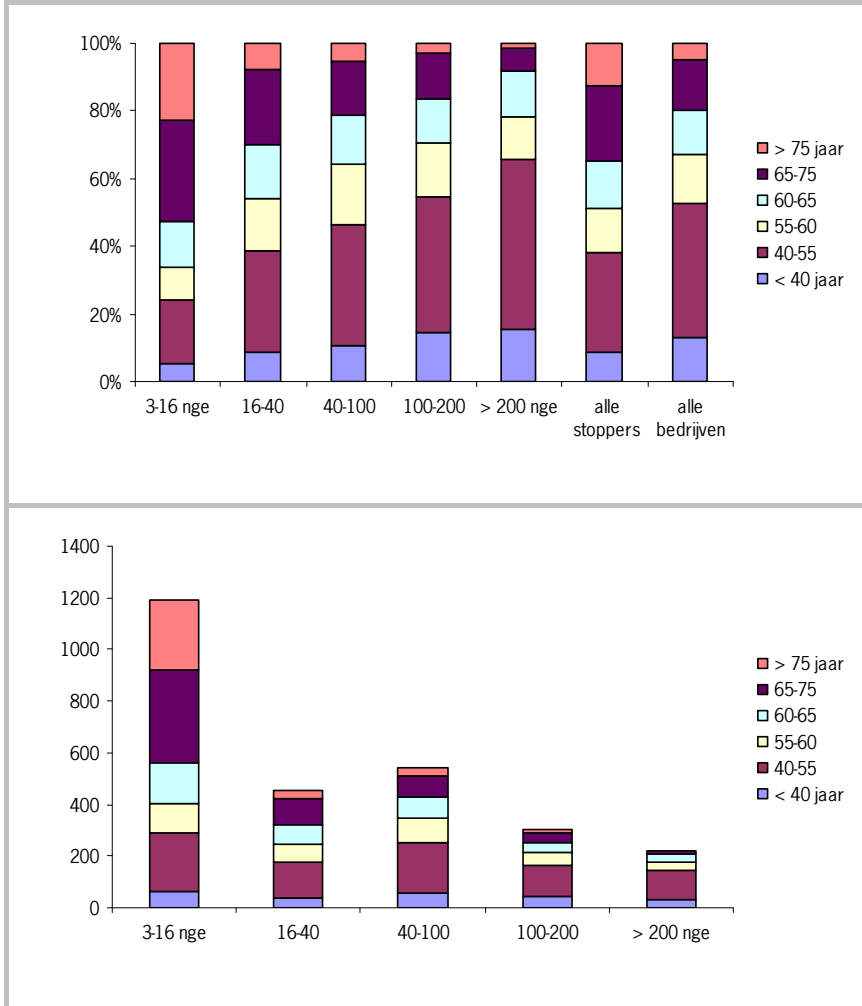
Er is samenhang tussen omvang en leeftijd. Veel oudere ondernemers hebben kleinere bedrijven. In figuur 3.3 is, zowel absoluut als relatief, weergegeven wat de verdeling is van de stoppers tussen 2004 en 2005 naar omvang en leeftijd. Het hoogste aandeel (10,5%) stoppers zit in de groep 'ouder dan 75 jaar met een bedrijf van 3-16 nge'.

Wat opvalt is het hogere aandeel stoppers bij de bedrijven >200 nge. Hierbij speelt de definitie van de stoppers mogelijk een rol. Dit zijn vooral bedrijven waarvan de mutatiecode onbekend is. Dat betekent dat de bedrijven niet per se gestopt hoeven te zijn maar mogelijk onder een andere vorm zijn voortgezet. Bijvoorbeeld doordat ze op grond van de bedrijfsomvang om fiscale dan wel juridische redenen de ondernemingsvorm hebben veranderd van een maatschap/vof naar een bv.



**Figuur 3.3**

**Verdeling van bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt (2.710 bedrijven) naar leeftijd van de oudste ondernemer en bedrijfsomvang, relatief en absoluut**



*Stoppers naar bedrijfstype*

De bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt, zijn niet gelijk over de onderscheiden bedrijfstypen verdeeld (figuur 3.4). Vooral bij melkveebedrijven is het aantal stoppers laag. Dat hangt waarschijnlijk samen met het feit dat veel

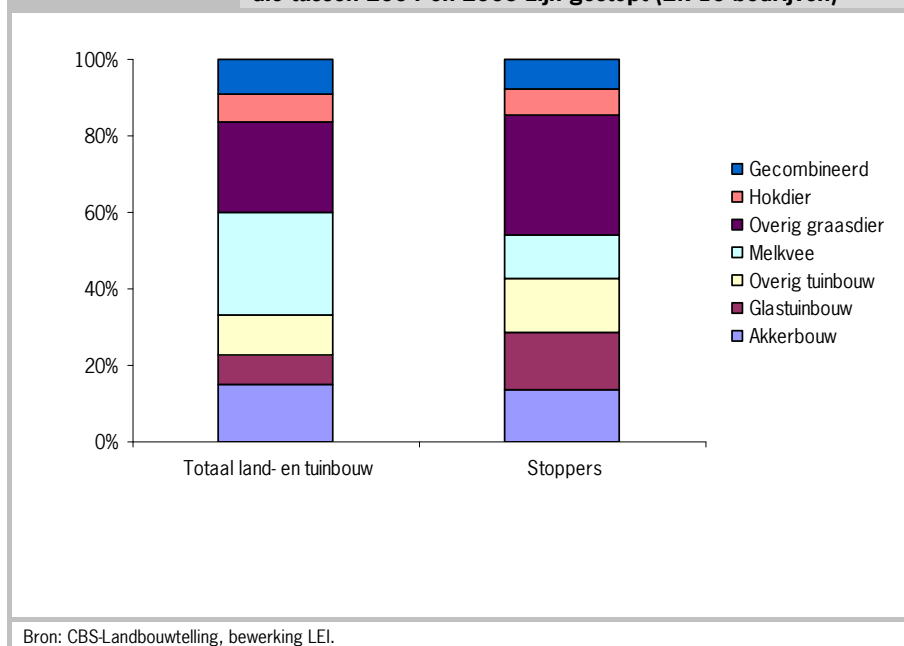
melkveehouders met de melkveehouderij stoppen maar hobbymatig nog wat grond en/of dieren houden. Zij worden dan als bijvoorbeeld overig graasdierbedrijf' of 'gecombineerd bedrijf' nog enige jaren in de Landbouwtelling opgenomen. Het aandeel stoppers bij glastuinbouwbedrijven is relatief het grootst (6,4%). In absolute zin zitten de meeste stoppers (860) in de groep overige graasdierbedrijven.

#### *Ontwikkeling van bedrijven met 'jonge' ondernemers*

Met behulp van de Landbouwtelling- en mutatiebestanden is onderzocht hoe de bedrijven zich ontwikkelen die in 2000 nog een 'jonge' ondernemer kenden (jongste ondernemer is jonger dan 50 jaar). Deze bedrijven zijn over een periode van vijf jaar gevolgd. Hiervoor zijn (in tegenstelling tot in de andere paragrafen) ook de bedrijven onder de telgrens (<3 nge) meegenomen. Er is op de bedrijven nagegaan welke veranderingen plaatsvinden, onder andere het stoppen en afbouwen.

**Figuur 3.4**

**Verdeling van bedrijven naar bedrijfstype, totaal land- en tuinbouwbedrijven in 2004 (83.890 bedrijven) en bedrijven die tussen 2004 en 2005 zijn gestopt (2.710 bedrijven)**



In 2000 voldeden bijna 57.500 bedrijven aan het criterium 'jongste ondernemer is jonger dan 50 jaar'. Hiervan waren er in 2005 nog 46.250 over (zie bijlage 5). Vooral tussen 2001 en 2002 en tussen 2003 en 2004 was het aantal beëindigende ondernemers groot. Bij de meeste stoppers ging het ook hier om stoppers zonder mutatiecode; er is hierbij dus onderzoeksrui mogelijk van bedrijven die toch zijn doorgedaan onder een ander nummer. De bedrijven waarvan bekend is dat ze wel doorgingen, zaten overigens ook niet stil. Jaarlijks was er bij 4 tot 6% een wijziging in de ondernemingsvorm, meestal door toe- of uitreding in een maatschap. De stoppers met mutatiecode zijn nader onder de loep genomen (tabel 3.2). Er is per groep stoppers bekeken hoe de jaarlijkse verdeling van de bedrijven was over de grootteklassen. Over het algemeen is

<b>Tabel 3.2</b>		<b>Stoppers met mutatiecode die in 2000 jonger waren dan 50 jaar verdeeld naar bedrijfsgrootte en jaar van stoppen</b>					
<b>Bedrijfsomvang (nge)</b>	<b>&lt;3</b>	<b>3-16</b>	<b>16-40</b>	<b>40-100</b>	<b>100-200</b>	<b>&gt;200</b>	<b>totaal</b>
stop 2000/2001							
2000	143	141	56	64	34	13	451
stop 2001/2002							
2000	120	162	86	129	55	28	580
2001	197	165	72	85	33	28	580
stop 2002/2003							
2000	87	140	89	150	66	40	572
2001	116	147	82	130	59	38	572
2002	207	120	68	90	55	32	572
stop 2003/2004							
2000	31	80	55	84	69	36	355
2001	41	86	56	70	67	35	355
2002	66	76	51	66	62	34	355
2003	91	83	47	57	45	32	355
stop 2004/2005							
2000	33	63	48	85	33	33	295
2001	39	66	44	74	40	32	295
2002	42	74	40	72	35	32	295
2003	67	79	35	55	31	28	295
2004	100	68	30	42	29	26	295
Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI.							

het zo dat er vaak sprake is van een afbouwfase van het bedrijf. Er verschuiven binnen een jaargroep steeds meer bedrijven naar de kleinere grootteklassen waardoor in het stopjaar steeds circa 50-60% van de bedrijven kleiner dan 16 nge is. Opvallend is echter ook dat deze terugloop in veel mindere mate plaatsvindt vanuit de groep >200 nge. Stoppen lijkt dan vaak een vrij abrupt einde te betekenen, wat bijvoorbeeld mogelijk is door (al dan niet gedwongen) verkoop van het volledige bedrijf. Ook valt op dat het aandeel van de bedrijven groter dan 100 nge bij de stoppers toeneemt. Was het in 2000 en 2001 ongeveer 10%, in 2003 en 2004 was dit tot ongeveer 20% opgelopen. Wanneer de stoppers tussen 2004 en 2005 nader worden gevolgd, is te zien dat de bedrijven groter dan 100 nge veel minder afbouwen dan de bedrijven kleiner dan 100 nge. Meer dan de helft van de bedrijven tussen 16-40 nge en 40-100 nge bouwen in de vijf onderzochte jaren sterk af. Bij de bedrijven groter dan 100 nge is dat ongeveer een derde. Slechts een beperkt aantal bedrijven groeit in de vijf voorafgaande jaren voordat ze in 2005 stopten. Voor deze bedrijven is het mogelijk dat ze niet vrijwillig stopten.

### *Conclusies*

Op basis van voorgaande beschrijving worden de volgende conclusies getrokken:

- het aantal beëindigende ondernemers schommelde de afgelopen 10 jaar rond de 3 à 3,5% per jaar;
- bij deze ondernemers ging het in bijna de helft van de gevallen om bedrijven kleiner dan 16 nge;
- ongeveer 35% van deze beëindigende ondernemers was ouder dan 65 jaar;
- in 2005 was bijna 40% van de stoppers jonger dan 55 jaar;
- het aandeel beëindigende ondernemers in de glastuinbouw was in de periode 2004-2005 relatief het grootst en in de melkveehouderij het laagst. Absoluut gezien behoorden de meeste beëindigende ondernemers tot de groep overige graasdieren;
- bij beëindigende ondernemers zijn een tweetal hoofdroutes te onderscheiden:
  - *een afbouwfase van het bedrijf*  
Vooral de wat kleinere bedrijven onder de 100 nge bouwden veel sterker af dan grotere bedrijven;

- *abrupt stoppen*  
Voor bedrijven uit de groep >200 nge lijkt stoppen vaak een vrij abrupt einde te betekenen, wat bijvoorbeeld mogelijk is door (al dan niet gedwongen) verkoop van het volledige bedrijf.

### **3.2 Aanleidingen voor bedrijven om (voortijdig) te stoppen**

#### 3.2.1 Aanleidingen om te stoppen in het MKB

De oorzaken die ten grondslag liggen aan bedrijfsbeëindiging in het MKB zijn erg divers. In de bedrijfslevensloop van een onderneming kunnen onder andere de volgende oorzaken ten grondslag liggen aan bedrijfsbeëindiging (Meij-aard en Van Eck van der Sluis, 2007):

- persoonlijke omstandigheden;
- een tekort aan kennis en ervaring;
- problemen met wet- en regelgeving;
- gebrek aan klanten/onvoldoende vraag;
- te veel concurrentie;
- kans op een baan in loondienst;
- het bedrijf is nooit goed uit de startblokken gekomen.

Geconstateerd is dat in de eerste drie bedrijfslevensjaren persoonlijke omstandigheden, het niet goed uit de startblokken gekomen zijn van de onderneming en het zich voordoen van bepaalde kansen in loondienst, de grootste rol hebben gespeeld in het besluit tot stopzetting van de bedrijfsactiviteiten. In de latere fasen van de bedrijfslevensloop gaan het hebben van onvoldoende vraag dan wel een gebrek aan klanten, een belangrijkere rol spelen in de oorzaken die ten grondslag liggen aan bedrijfsbeëindiging. Uit een onderzoek door Schutjens et al. (2003) en uit raadpleging van het EIM 'Jonge bedrijvenpanel 1998' kan worden geconcludeerd dat jonge MKB-ondernemingen in Nederland in ongeveer 80% van de gevallen stoppen zonder verkoop. Dit is een zeer hoog percentage, maar belangrijker nog is het zeer lage percentage faillissementen (1 à 2%). Bedrijfsbeëindiging wordt vaak in een negatief daglicht geplaatst en roept bij veel mensen ten onrechte associaties op met (grote) schulden en faillissementen. Uit beide onderzoeken blijkt dat deze associaties geen goed beeld scheppen van de werkelijkheid.

### 3.2.2 Aanleidingen om te stoppen voor agrarische ondernemers

De aanleidingen om te stoppen die in paragraaf 3.2.1. zijn genoemd gelden ook voor agrarische ondernemers. In deze paragraaf gaan we wat uitgebreider in op de aanleidingen die specifiek op de agrarische sectoren betrekking hebben. Op grond van eerder onderzoek (onder andere Egberts et al., 2001; Schnabel, 2001; Van Zwieten, 1994) en de resultaten uit de onderzoeksaanpak (hoofdstuk 2) kunnen de volgende categorieën van redenen voor agrarische bedrijfsbeëindiging onderscheiden worden.<sup>1</sup>

#### 1. Financiën

Financieel tegenvallende cijfers kunnen ontstaan of zich voortslepen door bijvoorbeeld een ziekte-uitbraak onder de dieren of het gewas. Of doordat investeringen niet uitpakken zoals gepland, financieringslasten te hoog worden of doordat er onvoldoende inkomen gegenereerd wordt voor het bedrijf. Daarentegen kan het bedrijf tegen een aantrekkelijke prijs verkocht worden. Economisch tegenvallende resultaten resulteren niet automatisch in een faillissement. Tussen 1993 en 2003 waren er jaarlijks in de agrarische sector (landbouw, jacht en visserij, inclusief toeleverende en dienstverlenende bedrijven) tussen 60 en 150 faillissementen (*AgriMonitor*, 2004). Deze cijfers gelden voor alle bedrijven, dus veel breder dan de primaire bedrijven. Met name de grondgebonden bedrijven met grond in eigendom beschikken over voldoende eigen vermogen, vastgelegd in deze grond. Bij economisch tegenvallende resultaten komt het op deze bedrijven dan ook vaak voor dat ze interen op het vermogen en hun bedrijf 'zelf opeten'.

#### 2. Veranderend omgevingsperspectief

Veranderingen in de ecologische omgeving of het perspectief van de ondernemer kunnen ertoe leiden dat een keuze tot stoppen wordt gemaakt. Hierbij moet je denken aan reconstructie in een gebied, of veranderingen in functionaliteiten in het gebied (bestemmingsplannen veranderen bijvoorbeeld). Het kan ook zo zijn dat de locatie de ondernemer beperkt in het realiseren van zijn strategie (bijvoorbeeld bij de wens tot uitbreiding). Emigratie is dan mogelijk een gevolg. Ieder jaar emigreren 250-350 Nederlandse agrariërs naar het buitenland. Bij dit aantal zitten ook Nederlandse ondernemers die een

---

<sup>1</sup> Aangeven om hoeveel ondernemers het per aanleiding gaat blijkt een lastige opgave omdat bij het beëindigen in de statistiek niet de reden van stoppen wordt vastgelegd. Als hierin interesse bestaat zal nader onderzoek moeten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld met behulp van een enquête onder gestopte boeren en tuinders.

vestiging in het buitenland erbij hebben (semigratie). Behalve Europa en Noord-Amerika, die de meest emigranten trekken, is ook Oost-Afrika een populair gebied. De trek vanuit Nederland doet zich voor in alle sectoren. Bij tuinders gaat de belangstelling vooral uit naar Spanje, de Verenigde Staten/Canada en Afrika. De akkerbouwers kiezen vooral voor Polen en varkenshouders voor Duitsland. De melkveehouders gaan vooral naar Denemarken, Duitsland en Nieuw-Zeeland. Vaak zien zij in het buitenland betere mogelijkheden voor de ontwikkeling van het bedrijf en worden zij mede aangetrokken door lagere prijzen van grond en gebouwen. De lagere prijzen of het ontbreken van productierechten speelt ook een rol. Een andere belangrijke reden is het ontbreken van groeimogelijkheden in Nederland en de hoop dat ze in het buitenland minder last ondervinden van de in hun ogen hoge wet- en regelgevingdruk in Nederland.

### 3. *Persoonlijke redenen*

Persoonlijke redenen kunnen zowel positief als negatief zijn. Een positieve reden om te stoppen is wanneer de ondernemer zich beseft en accepteert (zichzelf een spiegel voorhoudt) dat hij niet langer boer meer wil zijn maar een andere invulling aan zijn leven wil geven. De keuze om te stoppen is dan op vrijwillige basis. Schnabel (2001) vraagt zich af waarom bij de reden van bedrijfsbeëindiging nooit het simpele verlangen wordt genoemd iets heel anders te willen gaan doen. Volgens hem past dit niet in het beeld dat de boerenstand wil uitdragen. Een ondernemer kan echter ook verplicht worden om te stoppen met zijn bedrijf door een (ernstige) ziekte van de ondernemer of in zijn gezin. Ook kunnen een echtscheiding, overlijden of het arbeidsongeschikt raken van één van de partners leiden tot bedrijfsbeëindiging. Onder persoonlijke redenen vallen ook problemen/ruzies tussen eigenaren/partners in het bedrijf of het ontbreken van een opvolger. Ouderdom kan zowel een positieve of negatieve reden zijn om het bedrijf te beëindigen, afhankelijk van hoe de ondernemer hiermee omgaat. Het wel of niet hebben van een opvolger kan hierbij een invloedrijke factor zijn. Tegen negatieve persoonlijke redenen voor beëindiging zoals ziekte, arbeidsongeschiktheid en overlijden is het mogelijk jezelf persoonlijk te verzekeren. Dit geldt niet voor echtscheiding. Verzekeringsmaatschappijen weten hoe vaak jaarlijks polissen om bovenstaande redenen tot uitkering moeten overgaan maar verzekeraars leggen niet vast in hoeveel gevallen dit tot beëindiging van een bedrijf leidt.

In vergelijking met 2000 is binnen alle bedrijfstypen een grote terugloop in interesse voor opvolging (tabel 3.3). In de meeste sectoren is het opvolgingspercentage met 6 à 7 procentpunten gedaald. Alleen op de ove-

rige graasdierbedrijven is de daling minder sterk, maar procentueel gezien is het aantal overige graasdierbedrijven minder groot dan andere sectoren. Bovendien is dit de bedrijfsvorm die veel stoppende melkveebedrijven kiezen voordat ze definitief beëindigen. De opvolgingspercentages verschillen onder andere sterk naar bedrijfsomvang. Dit komt mede omdat de omvang van een bedrijf één van de bepalende factoren is voor het inkomenspotentieel van een bedrijf. Het gemiddelde opvolgingspercentage in 2004 lag voor alle bedrijven op 33%, op bedrijven met een omvang van meer dan 100 nge had ongeveer 66% van de bedrijven een potentiële opvolger (tegen circa 75% in 2000). Tussen 2000 en 2004 is de animo om een bedrijf over te nemen teruggelopen. Dit geldt voor alle grootteklassen.

**Tabel 3.3**      **Opvolgingspercentage a) in de agrarische sector naar bedrijfstype, 2000 en 2004**

Bedrijfstype	Aantal bedrijven met oudste bedrijfshoofd ouder dan 50 jaar		Opvolgingspercentage	
	alle	met opvolger	2000	2004
Akkerbouw	7.751	2.387	37	31
Melkveehouderij	12.325	6.840	61	55
Overige graasdierhouderij	13.700	1.710	15	12
Intensieve veehouderij	2.917	1.188	48	41
Glastuinbouw en champignon	2.777	1.000	42	36
Opengrondstuinbouw	4.298	1.252	36	29
Overig	4.646	1.589	42	34
Alle	48.414	15.966	40	33

a) Exclusief bedrijven met rechtspersoon als ondernemingsvorm. Van deze bedrijven is de opvolgingssituatie in de Landbouwtelling niet bekend.  
Bron: CBS-Landbouwtelling, bewerking LEI.

In de melkveehouderij lag in 2004 het opvolgingspercentage traditioneel het hoogst. Ruim de helft van de bedrijven beschikte over een potentiële opvolger. In de akkerbouw maar vooral in de overige graasdierhouderij zijn veel minder opvolgers omdat in deze sectoren veel afbouwende bedrijven zitten. In de Landbouwtelling wordt de opvolgingssituatie op bedrijven met een rechtspersoon als ondernemingsvorm (zoals bv's) de opvolgingssituatie niet vastgelegd. In de glastuinbouw zijn veel grote bedrijven een



rechtspersoon. Omdat op deze bedrijven meestal een opvolger aanwezig is, zal in de praktijk het opvolgingscijfer hoger liggen dan de 36% uit tabel 3.3.

#### 4. Crisis in het bedrijf

Een acute *crisis* op het bedrijf kan ontstaan door bijvoorbeeld een ziekte onder de dieren of in de gewassen. Of door andere calamiteiten zoals wateroverlast, brand of stormschade. Wanneer een bedrijf onvoldoende verzekerd is, dan wel geen verzekering mogelijk is kan de voortgang van het bedrijf in gevaar komen.

### 3.3 Indicatoren onvoldoende bedrijfsperspectief

Op de beslissing om wel of niet het bedrijf te beëindigen zijn verschillende factoren van invloed (zie figuur 2.1). Om goed zicht te krijgen op de groep voortijdige bedrijfsbeëindigers is niet alleen inzicht in kenmerken van de onderneming nodig. Zeker zo belangrijk is het om inzicht te hebben in de ondernemer, de persoon aan het roer van de onderneming, en de invloed van zijn sociale omgeving. In deze paragraaf zoomen we verder in op indicatoren die gebruikt kunnen worden voor het bepalen van onvoldoende bedrijfsperspectief. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van een GDR-sessie om indicatoren voor het inzichtelijk maken van bedrijfsperspectief te formuleren. Vervolgens is in de interviews getoetst of deze indicatoren herkend worden 'in het veld'. In figuur 3.5 staan de door ons gehanteerde indicatoren genoemd in de linkerkant van de tabel, de rechterkant geeft de discussie weer zoals deze te herleiden is uit de interviews.

<b>Figuur 3.5 Indicatoren voor het meten van bedrijfsperspectief</b>	
<b>Indicatoren</b>	<b>Toetsing in de praktijk</b>
<i>Economische indicatoren</i>	
Inkomen onder armoedegrens	Is een relevante indicator, mits als gemiddelde wordt beschouwd over een aantal jaren en privé-bestedingen in voldoende mate bekend zijn. Bij deze indicator dient rekening te worden gehouden met het eigen vermogen.
Laag investeringsniveau	Goede indicator, mits als voortschrijdend gemiddelde over aantal jaren wordt gehanteerd. Deze indicator is branchespecifiek; de term 'laag' verschilt per sector.

**Figuur 3.5**      **Indicatoren voor het meten van bedrijfsperspectief (vervolg)**

<b>Indicatoren</b>	<b>Toetsing in de praktijk</b>
Lage moderniteit van de bedrijfsopstanden	Goede indicator, geeft aan dat er weinig geïnvesteerd is in de afgelopen jaren
Beëindigen abonnementen en/of lidmaatschappen	Dit kan inderdaad een aardige voorspeller zijn. Het geeft aan in hoeverre de ondernemer nog bezig is om zichzelf te informeren en om eventueel zichzelf nog 'bij te scholen'. Ook bij een te laag inkomen worden abonnementen noodgedwongen opgezegd.
Afzetproblemen	Een relevante indicator indien er sprake is van een teruglopende afzet die niet wordt opgevolgd door acties.
Interen op de eigen vermogenspositie	Dit kan een voorspeller zijn in relatie tot de aanwezige kasstroom.
Terugloop in liquiditeitspositie	Goede indicator. Zegt iets over de besteedbare financiële middelen.
Betalingsachterstand/geen nieuwe leningen meer krijgen	Wanneer er geen nieuwe leningen meer te krijgen zijn is het eigenlijk al te laat.
Verzekeringen opzeggen door financiële redenen	Dit is een signaal van een te gering inkomen. Bij opzegging is de reden vaak niet bekend. Let wel, het kan echter ook om niet-financiële redenen gaan.
Ruimte voor pensioenvoorziening	De huidige generatie kan nog inkomen behalen uit het bedrijf maar voor pensioenvoorziening is geen ruimte.
<i>Locatie-indicatoren</i>	
Geen uitbreidingsmogelijkheden	Deze indicator kan alleen voorspellend werken indien de strategie van de ondernemer ook gericht is op groei en uitbreidingsmogelijkheden wel voor handen zijn, maar niet haalbaar.
Beperkingen door de gebiedsstructuur/locatie bedrijf	Deze indicator is heel specifiek en afhankelijk van de strategie van de ondernemer. In die zin alleen bruikbaar in één-op-één gesprekken.
<i>Privé/persoonlijke indicatoren</i>	
Leeftijd ondernemer zonder opvolger	Belangrijk, maar dan is bedrijfsbeëindiging een natuurlijke weg.

**Figuur 3.5**      **Indicatoren voor het meten van bedrijfsperspectief (vervolg)**

Indicatoren	Toetsing in de praktijk
Onvoldoende scholing	Relevant, maar niet alleszeggend. Jarenlang geen <i>uitgaven</i> aan studieclubs, open dagen, scholing of cursussen, niet voor de ondernemer en ook niet voor eventueel personeel, is wellicht een betere indicator.
Competenties ondernemerschap	Niet kunnen omgaan met dynamiek of met de uitdagingen van de complexiteit, c.q. veranderingen. Deels belangrijk, de kans op stoppen is dan mogelijk groter.
Privé-problemen (gezondheid, relationeel e.d.)	Een erg belangrijke indicator. Meetbaarheid is lastig vanwege de gevoeligheid en privacy.
Beroep doen op hulpinstanties	Te generalistische indicator; dit is sterk afhankelijk van de aard van de hulpinstantie die wordt ingeroepen. Er gaat wel een signaalfunctie van uit.
Geen toekomstperspectieven zien	Het gaat er dan vooral om wat de ondernemer <i>doet</i> wanneer hij geen toekomstperspectieven ziet. Een passieve houding zal zeer waarschijnlijk tot problemen gaan leiden.
<i>Netwerkindicatoren</i>	
Afzonderen/sociaal isolement	Een verandering in gedrag van veel naar geen contact of samenwerking kan een belangrijke indicatie zijn.
Verwaarlozing bedrijf	Een belangrijke indicator. Dit geeft aan dat er niet genoeg wordt geïnvesteerd.
Matige dier- of teeltgezondheid	Een verslechtering in dier- of gewasgezondheid kan duiden op verwaarlozing.
Erfbetreders a) signaleren problemen	Een belangrijke indicator; de ondernemer zal echter zelf de stap tot actie moeten zetten.
a) Erfbetreders zijn alle actoren en partijen die regelmatig 'op het erf' van de ondernemer komen of op andere wijze met hem te maken hebben en hierdoor ondersteuning kunnen bieden bij (het zoeken naar) oplossingen voor problemen.	

De financiële resultaten van de onderneming zijn vastgelegd in jaarrekeningen. Deze indicatoren zijn met cijfers inzichtelijk te maken en beschikbaar voor de ondernemer. De overige indicatoren zijn lastiger inzichtelijk te maken. Deze kunnen dienen als voorbereiding op een checklist/vragenlijst voor ondersteunende partijen om samen met de ondernemer zijn situatie te bespiegelen. Van belang is dat de ondernemer zichzelf bewust wordt van deze factoren om er vervolgens adequaat op te kunnen reageren.

### **3.4 Onvoldoende perspectief voor continuïteit**

Op basis van de getrokken conclusies van de daadwerkelijke stoppers (paragraaf 3.1), de aanleiding voor bedrijven om voortijdig te stoppen (paragraaf 3.2) en de gesignaleerde indicatoren met betrekking tot bedrijfsprospectief (paragraaf 3.3), geven we in deze paragraaf meer inzicht in de omvang van de groep ondernemers die in het keuzeprocess voor een voortijdige bedrijfsbeëindiging en centraal staan in dit onderzoek. Deze groep is in samenspraak met de opdrachtgever gedefinieerd als de groep ondernemers die vanwege onvoldoende perspectief hun onderneming moeten beëindigen en nog aanvullend inkomen willen/moeten verwerven (zie inleiding). Dit is de groep ondernemers die centraal staan in het beleid (onder andere via het project KANS!) om hen bewust te maken dat stoppen ook kansen biedt. Bij de uitwerking van de randvoorwaarden, verbonden aan bovenstaande definitie, zijn we uitgegaan van de volgende criteria in het Bedrijven-Informatienet van het LEI. Hierbij hebben wij ons vanwege de beschikbaarheid aan gegevens moeten beperken tot de economische en beschikbare persoonlijke indicatoren:

- bedrijfsomvang groter dan 16 nge. Van deze bedrijven is economische informatie bekend;
- leeftijd van de ondernemer is jonger dan 55 jaar. Bedrijven met een oudere ondernemer (>55 jaar) en geen opvolger zijn buiten beschouwing gelaten. Deze bedrijven zullen immers de komende jaren al tot de (min of meer ongedwongen) reguliere stoppers gaan behoren en zijn mogelijk nu al met afbouw bezig;
- leeftijd oudste bedrijfshoofd ouder dan 55 jaar met opvolger;

- economisch tegenvallende resultaten gemeten aan het gemiddeld totaal gezinsinkomen in de periode 2003-2005 onder de armoedegrens (< 25.000 euro).<sup>1</sup>

*Economische resultaten en een blik op de toekomst*

Op grond van leeftijd en bedrijfsomvang blijven naar aanleiding van bovenstaande criteria circa 50.000 bedrijven over (60% van het totaal aantal bedrijven, zie tabel 3.4). Vooral veel overige graasdierbedrijven vallen af op leeftijd en omvang maar ook de groep akkerbouwbedrijven halveert. Van de glastuinbouwbedrijven, melkveebedrijven en hokdierbedrijven behoort slechts een krappe 20% tot de kleinere bedrijven of oudere ondernemers zonder opvolger.

**Tabel 3.4 Aantal bedrijven naar bedrijfstype en aandeel bedrijven met gezinsinkomen onder de armoedegrens (< 25.000 euro)**

	Totaal 2004	Groot en jong a)	Idem in %	% bedrijven met < 25.000 euro gezinsinkomen		
				2003	2004	2005
Akkerbouwbedrijven	12.630	6.300	50	39	69	13
Glastuinbouwbedrijven	6.390	5.150	81	30	41	43
Overige tuinbouwbedrijven	8.920	6.090	68	34	47	43
Melkveebedrijven	22.280	18.440	83	27	20	12
Overige graasdierbedrijven	19.990	4.990	25	52	34	31
Hokdierbedrijven	5.900	4.800	81	52	23	21
Gecombineerde bedrijven	7.780	4.450	57	56	62	18
<i>Totaal</i>	<i>83.890</i>	<i>50.220</i>	<i>60</i>	<i>38</i>	<i>35</i>	<i>23</i>

Bron: Landbouwtelling en Bedrijven-Informatienet.  
Toelichting op groepsindeling: a) Groot en jong: >16 nge en oudste bedrijfshoofd <55 jaar of >55 jaar met opvolger

Naast de leeftijd van het bedrijfshoofd en de aanwezigheid van een opvolger bepalen onder andere de winstgevendheid, de vermogenspositie en moderniteit

<sup>1</sup> Dit bedrag komt redelijk overeen met een minimuminkomensgrens voor zelfstandigen, zoals eerder in het onderzoek naar armoede in de agrarische sector is gebruikt (Van Everdingen et al., 1999).

van het bedrijf in welke mate een bedrijf de potentie heeft voor een langere participatie in de sector. In dit onderzoek is voor de genoemde 50.000 bedrijven in tabel 3.4 aan de hand van het Bedrijven-Informatienet ingezoomd op de winstgevendheid. Voor een beeld van de continuïteitsmogelijkheden op langere termijn is het totaal gezinsinkomen van de bedrijven berekend voor de jaren 2003 tot en met 2005. Dit kengetal is opgebouwd uit het gezinsinkomen uit het bedrijf, plus het inkomen van buiten het bedrijf, zoals arbeid buitenshuis, sociale uitkeringen en opbrengsten uit vermogen.

In 2003 en 2004 bleef bij 35 tot 40% van de bedrijven het totaal inkomen beperkt tot minder dan 25.000 euro per bedrijf (tabel 3.4). In 2005 was dat nog voor bijna een kwart het geval. Voor die bedrijven kan de continuïteit op de langere termijn in gevaar komen. Het zijn overigens niet altijd dezelfde bedrijven die elk jaar onder de grens scoren. Of die bedrijven met lagere inkomens ook daadwerkelijk stoppen en wanneer dat dan gebeurt, hangt af van diverse factoren, zoals inkomensontwikkelingen over meerdere jaren, de vermogenspositie en moderniteit van het bedrijf en de ontwikkeling van de conjunctuur. Verkoop van bedrijfsonderdelen en verbreding of verdieping van activiteiten kunnen ook leiden tot een langere participatie in de sector.

Op basis van de gemiddelde inkomensontwikkeling over de periode 2003 tot en met 2005 blijkt dat bijna 30% van de bedrijven zich, in aantal circa 14.500, met een gemiddeld totaal gezinsinkomen onder de armoedegrens (<25.000 euro) bevond (zie tabel 3.5, bijlage 8). Deze groep bedrijven kan tot de potentiële doelgroep behoren van onvoldoende bedrijfsprospectief vanuit een economische invalshoek. Bij de overige tuinbouwbedrijven en graasdierbedrijven (hoewel maar een gering aantal waarnemingen) ligt dit percentage boven de 50%. De bedrijven onder de armoedegrens zijn gemiddeld kleiner van bedrijfsomvang (103 nge), dan de bedrijven met een gemiddeld totaal gezinsinkomen boven de 25.000 euro (114 nge). Opvallend is dat dit niet opgaat voor de glastuinbouwbedrijven. Gemiddeld zijn bedrijven in de glastuinbouw onder de armoedegrens groter dan de bedrijven boven deze grens.

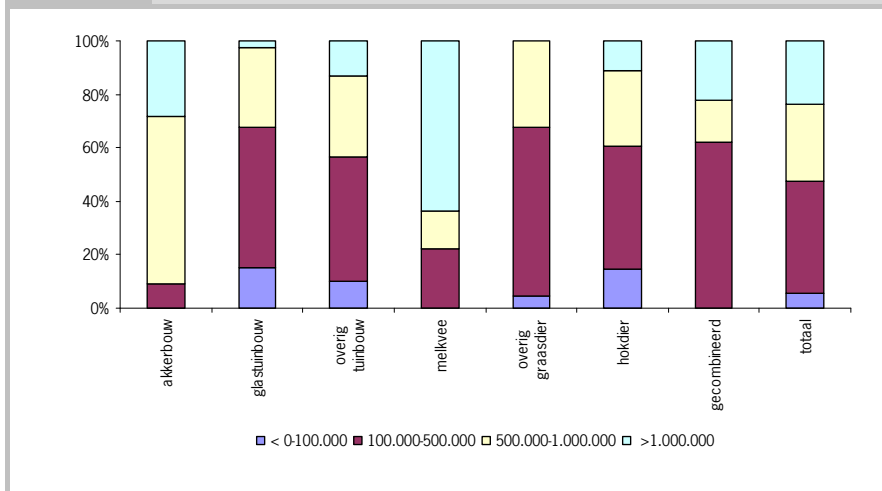
Bedrijven met inkomens onder de armoedegrens halen de broekriem aan. Gezinsbestedingen liggen gemiddeld 7.000 euro lager dan op bedrijven met gemiddelde inkomens boven de 25.000 euro. Enige uitzondering vormen de overige graasdierbedrijven. De lage gezinsinkomens uit het bedrijf resulteren voor de bedrijven onder de armoedegrens in negatieve besparingen (gemiddeld -38.000 euro). Hierdoor wordt er ingeteerd op het eigen vermogen en het hardst bij de glastuinbouwbedrijven. De vermogensbuffer om financiële tegenvallers op te vangen (solvabiliteit) blijft met 53% gemiddeld, ruim achter bij de bedrijven boven deze grens (67%). De solvabiliteit is met 32% het laagst in de

glastuinbouw. Toch beschikken de grondgebonden sectoren nog over voldoende eigen vermogen, vaak vastgelegd in de grond. Op bedrijven onder de armoedegrens, blijven de investeringen gemiddeld 25.000 euro achter op de bedrijven boven de armoedegrens. Lage inkomens resulteren in negatieve besparingen waardoor er geen eigen middelen zijn om te investeren. Net als bij de bedrijfsomvang laten glastuinbouwbedrijven ook bij de investeringen een tegenovergesteld beeld zien. Op deze bedrijven vindt dus wel bedrijfsontwikkeling plaats. De moderniteit van de bedrijven onder de armoedegrens verschilt met 38% weinig met de groep met hoge inkomens (en is zelfs hoger).

Ook Duffhues en Horlings (2007) concluderen dat er een relatief grote groep boeren en tuinders bestaat die worstelt met vragen rond de rentabiliteit en toekomst van hun bedrijf. De toegenomen dynamiek en onzekerheid in de agrarische sector als gevolg van ontwikkelingen in de markt en eisen op het gebied van dierenwelzijn, milieu en voedselveiligheid door het beleid dragen bij aan ondernemersvragen over toekomstperspectief. Zo is de schatting dat 35% van de ZLTO-leden in omstandigheden verkeert die als problematisch of stressvol wordt ervaren. Het gaat hierbij onder meer om een te laag inkomen, sociaalpsychologische problemen, gezondheidsproblemen, een disbalans tussen werk en een sociaal leven, enzovoort, problemen die eerder in dit rapport ook al zijn genoemd. Kenmerken die Duffhues en Horlings van deze groep ondernemers beschrijven zoals leeftijd, bedrijfsomvang, opvolging en gering inkomen, komen in grote lijnen overeen met de criteria die zijn gehanteerd voor de in deze paragraaf beschreven berekeningen met het Bedrijven-Informatienet. Het inkomen is overigens een belangrijke factor maar zeker geen hoofdindicator voor welbevinden of geluk dat in het boerenleven wordt ervaren.

Het gemiddelde vermogen van de bedrijven met onvoldoende perspectief is 700.000 euro (zie figuur 3.6). Als agrarisch bedrijf mogen deze ondernemers weliswaar weinig perspectieven hebben, als zij echter beëindigen hebben ze in zijn algemeenheid redelijk wat financiële mogelijkheden. Dit geldt echter niet voor iedereen. Figuur 3.6 geeft de spreiding weer van het eigen vermogen van deze groep. Hieruit blijkt dat de spreiding in het eigen vermogen groot is. Vijf procent van de bedrijven met een gemiddeld totaal gezinsinkomen onder de armoedegrens beschikt over een eigen vermogen lager dan 100.000 euro. Dit zijn voornamelijk (glas)tuinbouw- en hokdierbedrijven. Een kwart van de bedrijven, voornamelijk grondgebonden, beschikken over een vermogen van meer dan 1 mln. euro.

**Figuur 3.6** Verdeling van bedrijven naar bezit van eigen vermogen met totaal gezinsinkomen onder de armoedegrens (<25.000 euro), gemiddelden van 2003-2005



### 3.5 Het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz)

Het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz) voorziet in financiële ondersteuning aan gevestigde zelfstandigen in tijdelijke financiële problemen en startende zelfstandigen

([www.ovogroep.nl/documents/HetBesluitBijstandverleningzelfstandigen.pdf](http://www.ovogroep.nl/documents/HetBesluitBijstandverleningzelfstandigen.pdf)).<sup>1</sup>

Het BBZ kent daarnaast ook mogelijkheden voor bijstandsverlening aan de specifieke doelgroepen ([www.hetInvloket.nl](http://www.hetInvloket.nl)):

- oudere zelfstandigen (ouder dan 55 jaar) met een niet-levensvatbaar bedrijf;
- zelfstandigen die hun bedrijf willen beëindigen;
- zelfstandigen die in afwachting zijn van een WAZ-uitkering;
- marginale zelfstandigen met een levensvatbaar bedrijf.

Specifiek voor deze studie zijn de eerste twee doelgroepen interessant<sup>2</sup> te noemen (zie bijlage 7).

<sup>1</sup> In 2008 wordt vanuit het BO-thema 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt' onderzoek verricht naar sociale zekerheid in de land- en tuinbouw ([www.kennisonline.wur.nl](http://www.kennisonline.wur.nl)).

<sup>2</sup> Dienst Regelingen maakt in het voortgangsoverzicht geen onderscheid naar de verschillende doelgroepen.



In onderstaande tabel 3.6 is het aantal aanvragen voor Bbz vanaf 2000 weergegeven dat is geregistreerd bij Dienst Regelingen (DR). DR beschikt over een aantal financieringsdeskundigen dat door gemeenten voor advies ingeschakeld kan worden met betrekking tot de levensvatbaarheid van een bedrijf. Dat gebeurt in relevante mate maar is niet verplicht. Hierdoor zal het totale aantal agrariërs dat Bbz aanvraagt een fractie hoger zijn in werkelijkheid. De laatste jaren is er sprake van een dalend aantal aanvragen via DR. Deze trend wordt, voor zover bekend in 2007 (tot en met oktober), voortgezet. Het grote aantal aanvragen in 2003 kwam door de slechte financiële situatie in de varkenshouderij en de uitbraak van vogelpest (Berkhout en Van Bruchem, 2004).

<b>Tabel 3.6</b>		<b>Aantal ontvangen aanvragen Bbz in de periode 2000-2006</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ontvangen aantal aanvragen Bbz	287	377	337	582	384	276	191
Bron: LNV-DR.							

Het bezit van eigen vermogen staat een Bbz-uitkering in principe niet in de weg. Maar de Sociale Dienst past geen Bbz toe als de ondernemer dankzij aanwezig eigen vermogen een lening bij een bank kan afsluiten. Als het eigen vermogen een bepaalde grens te boven gaat, verstrekt de sociale dienst de bijstand op grond van het Bbz als lening. De te betalen rente volgt het niveau van de banken. Wanneer de ondernemer ouder is dan 55 jaar, geldt een vermogensgrens van 115.275 euro. Onder dit bedrag is bijstand mogelijk als uitkering. Boven de grens van 115.275 euro heeft de bijstand de vorm van een lening. Zoals blijkt uit figuur 3.6 zijn er weinig land- en tuinbouwbedrijven met lage inkomens die, op grond van het aanwezige eigen vermogen, in aanmerking zullen komen voor bijstand in de vorm van een uitkering.

Medewerkers van Dienst Regelingen ervaren in de praktijk in toenemende mate een knelpunt in de Bbz met betrekking tot de maximale kredietverstrekking van momenteel 171.100 euro. Als het voortbestaan van een levensvatbaar bedrijf gevaar loopt, is de maximale kredietverstrekking vaak ontoereikend, als gevolg van de sterk toegenomen bedrijfsomvang. Vaak lopen ondernemers tegen het feit aan dat de kredietbehoefte groter is dan de maximaal beschikbare kredietverstrekking van 171.100 euro.

Door opschaling (samenvoeging) van kleine gemeenten tot grotere gemeenten en andere samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, is het kennisniveau op het gebied van Bbz fors toegenomen. Hierdoor worden bij gemeenten moge-

lijk meer aanvragen zonder tussenkomst van medewerkers van DR afgehandeld. Ontmoediging door gemeenteambtenaren van ondernemers bij het indienen van de aanvraag komt tegenwoordig steeds minder voor, een positieve ontwikkeling voor ondernemers die de mogelijkheden van dit sociale instrument willen benutten. Neemt niet weg dat er nog steeds gevallen voorkomen waarbij sociale voorzieningen en leningen niet voldoende of te laat worden aangewend door ambtenaren die hiermee onbekend zijn of zich onvoldoende inleven in de soms problematische situatie van boer en tuinder (Doeze Jager-Heesbeen, 2007).

## 4 Stoppen en dan? Inzoomen op de ondernemer

---

In dit hoofdstuk gaan we verder in op de kenmerken van de ondernemers die in het traject van voortijdige bedrijfsbeëindiging terecht komen en behoren tot de doelgroep van dit onderzoek. De uitkomsten van de gesprekken en bijeenkomsten met ondernemers en intermediairs leverden de input voor dit hoofdstuk. Wij wijzen er op dat de onderzoeksresultaten die beschreven zijn in de volgende hoofdstukken gebaseerd zijn op kwalitatief onderzoek waardoor er vrijwel geen concrete cijfers worden genoemd. Dit in tegenstelling tot de voorgaande hoofdstukken waarin grotendeels de resultaten uit het kwantitatieve onderzoeksgedeelte zijn beschreven.

### 4.1 Stoppen, hoe doe je dat?

Iedere ondernemer die zijn bedrijf beëindigt, heeft zijn eigen verhaal. Wat opvalt in de gesprekken met ondersteunende partijen en ondernemers is dat er eigenlijk twee hoofdroutes zijn die ondernemers volgen:

- hoofdroute 1: Ondernemers die de rationele keuze maken om het bedrijf te beëindigen. Ze kunnen het bedrijf (geheel of gedeeltelijk) goed verkopen door bijvoorbeeld planologische veranderingen. Maar ook de verkoop van productierechten behoort tot de mogelijkheden. Tot deze groep behoren ook ondernemers die geen opvolger hebben. Vaak is er binnen deze groep sprake van een bewuste afbouwfase. Ondernemers zijn zelf in staat keuzes te maken in de faciliteiten die door accountants, bedrijfsadviseurs, fiscalisten en banken beschikbaar worden gesteld;
- hoofdroute 2: Een groep ondernemers die koste wat kost het bedrijf blijft vasthouden (om diverse redenen), doormodderen en uiteindelijk anderen (de financier bijvoorbeeld) de knoop doorhakken om het bedrijf te beëindigen.

De indruk bestaat dat op het onderwerp bedrijfsbeëindiging minder een taboe ligt dan voorheen. Het is nu een meer geaccepteerd gegeven dan voorheen. Om dit te illustreren citeren we uit een aantal gehouden interviews met intermediairs. Sommige geïnterviewden waren vroeger zelf ondernemer.

'In de glastuinbouwsectoren is het begrip vroegtijdig stoppen nu beter bespreekbaar dan vroeger. Als je voor, zeg, 1990 eerder stopte dan je 65e, dan voelde je je mislukt. Niet alleen als ondernemer maar ook als mens. Je voelde je nagekeken. Maar nu zien ondernemers dat grote bedrijven ook stoppen. Het besef dat stoppen mag, is gegroeid. Daar komt bij dat de grond tegenwoordig erg duur is waardoor het ook rationeel uit te leggen is waarom je het bedrijf verkoopt.'

'Nu is bedrijfsbeëindiging wel meer uit de taboesfeer. Ondernemers weten nu meer dan vroeger dat er een kans bestaat dat ze stoppen. Nu zijn het meer ondernemers en in de jaren '90 waren het meer tuinders. Toen kon je het met hard werken wel redden, nu moet je andere competenties hebben (naast vakmanschap ook management en oog voor de omgeving). Ondernemers van nu hebben dat meer meegekregen op school. Het is nu meer verstandelijk en breder geplaatst dan vroeger. Het is een meer geaccepteerd feit dan voorheen. Mensen zien nu dat het anderen, (gerespecteerde) collega's, ook overkomt. Maar het doet daarom niet minder pijn.'

'Ondernemers stellen zichzelf nu steeds vaker de vraag: "Komt het wel goed met mij?". Maar dan vragen ze door: 'Aan welke competenties moet ik dan werken?', en 'welke bedrijfsopzet past bij mij?' Tien jaar geleden waren dergelijke vragen meer retorisch van aard.'

'Stoppen met een bedrijf is veelal een moeilijk proces. Er komt vooral emotie bij kijken en in mindere mate ratio. De laatste jaren vindt er wel een verschuiving plaats op dit vlak, maar stoppen met een onderneming blijft een moeilijk proces.'

'De trend is wel dat het nu algemeen beter geaccepteerd wordt dan 10 jaar geleden wanneer een bedrijf stopt. De instelling van de ondernemers is ook veranderd. Bij het starten van de onderneming gaat een deel van de ondernemers er meestal niet meer vanuit dat ze dit tot hun 65e blijven doen. Zij gaan er bij voorbaat vanuit dat er een moment kan komen dat zij het roer willen omgooien. Dit kan emigratie zijn, een andere teelt, een baan in loondienst of een onderneming buiten de sector. Het is opvallend dat de laatste jaren steeds vaker het bedrijf verkocht wordt (ook in de traditionele veehouderij) waarbij het een bewuste keuze van de ondernemer is om iets anders te gaan doen. De oorzaak hiervan ligt er mede in dat quota veel waard zijn waardoor men de beslissing genomen heeft het bedrijf te verkopen. Dat is zuiver een zakelijke beslissing.'

## 4.2 Signalen van voortijdige beëindiging

In paragraaf 3.3 zijn indicatoren beschreven die gebruikt kunnen worden voor het bepalen van onvoldoende bedrijfsperspectief. In deze paragraaf gaan we uitgebreider in op het herkennen van signalen bij problemen die tijdens de interviews en de bijeenkomsten zijn genoemd. Sommige begrippen overlappen maar veel signalen gaan een stapje verder en zijn vaak lastiger vast te stellen dan de genoemde indicatoren. We hebben deze in de beschrijving opgesplitst naar signalen met betrekking tot de ondernemer, signalen met betrekking tot het bedrijf en signalen met betrekking tot de bedrijfsvoering.

### *Ondernemers*

Door intermediairs, betrokken bij dit onderzoek, is aangegeven dat veel ondernemers die voor beëindiging staan in staat zijn om de onderneming op een goede wijze te stoppen. Deze ondernemers zijn in staat zelf de regie in handen te nemen en te bepalen welke informatiebehoefte bestaat en waar de benodigde informatie vandaan kan worden gehaald (zie hoofdroute 1 paragraaf 4.1). Naar schatting 10 tot 15% van de ondernemers zit volgens ervaringen van geïnterviewden in de non-acceptatiefase (zie hoofdroute 2, paragraaf 4.1). Dit betekent dat circa 85% van de ondernemers de stap tot stoppen accepteert. Dit betekent niet dat beëindigen een gemakkelijke opgave is. Maar deze laatste groep heeft geen (dringende) behoefte aan ondersteuning. Hoe kan je ondernemers, uit hoofdroute 2, herkennen die hier wel behoefte aan hebben? Dit is een doelgroep die moeite heeft met bewustwording van eigen problemen vanwege één of meer van de volgende redenen:

- een uitzichtloze situatie;
- geen kans op uitbreiding;
- te klein voor continuïteit;
- gedwongen te beëindigen vanuit markt- en/of sectorperspectief;
- complexe problematiek en stapeling van complexe problemen;
- gebrek aan zelfreflectie en/of bewustwording;
- onvermogen zichzelf een spiegel voor te houden;
- opleidingsniveau in relatie tot generatie (leeftijd) en focus op een levenlang leren;
- tunnelvisie/mogelijkheden niet meer zien;
- verwachtingspatroon van ouders/omgeving;
- privé-problemen (partner, gezin, relaties).

Bij bovengenoemde redenen hoort een aantal signalen (van ondernemers die voor beëindiging staan). Deze kunnen heel divers zijn. Ieder mens reageert immers anders op stress en problemen. De lijst hieronder is een opsomming. Niet alle signalen zullen bij iedereen of tegelijkertijd optreden. Maar ondernemers bij wie meerdere van onderstaande signalen te herkennen zijn, zouden mogelijk problemen kunnen hebben:

- gedragsverandering: mensen worden drukker (stress) of juist rustiger (stiller) in gedrag;
- gesloten: er wordt in het gezin niet over de problemen gesproken;
- moe zijn van alles en daardoor geen activiteiten meer ondernemen (dit kan zowel op persoonlijk als op bedrijfsmatig vlak zijn);
- het ontwikkelen van een tunnelvisie: louter (hard) werken aan het draaiende houden van het bedrijf en niet meer nadenken over strategie of mogelijke toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf;
- het zoeken van oorzaken in de omgeving: de schuld zoeken in ontwikkelingen van instituties zoals beleid en maatschappij;
- men vermijdt contacten met anderen, gaat niet meer naar studieavonden, open dagen, de sportclub, verjaardagen of feestjes;
- men leest niets meer, soms hebben mensen wel abonnementen maar niet meer de moed om het uit het folie te halen en dus alles maar op een stapel leggen;
- voor sommige ondernemers is het onderwerp te beladen om over te praten vanwege familiebelangen en erfgoed; het komt ook voor dat er al een wankel basis bij de overname was.

### *Bedrijf*

Ieder bedrijf is natuurlijk uniek. Toch is er een aantal signalen binnen het bedrijf te benoemen welke kan wijzen op problemen. De bedrijfsgrootte is niet bepalend. De volgende signalen zijn dan ook onafhankelijk van de bedrijfsomvang:

- er is onvoldoende reservering- en aflossingscapaciteit;
- het bezit minus de financiering is niet veel groter dan nul;
- de onderhoudssituatie van gebouwen en werktuigen is slecht en blijft achter;
- eigenlijk zou er iets moeten gebeuren op het bedrijf maar er zijn geen middelen te verkrijgen, een lening is niet meer mogelijk.

De financiële jaarrekening opgesteld door de accountant biedt belangrijke aanwijzingspunten om bovenstaande signalen op te vangen. Samen met de

bank staan zij het dichtst bij de ondernemer en zijn gezin op financieel gebied. Zij zijn de gelegenheid de financiële situatie met de ondernemer te bespreken en te adviseren hoe nu verder. Uit gesprekken met intermediairs blijkt dat zich soms situaties voordoen waarbij commerciële uitgangspunten van beide partijen de boventoon voeren waardoor geen van de partijen de verantwoordelijkheid neemt om de ondernemer te wijzen op de rode signalen die in de cijfers zitten, met alle negatieve gevolgen voor de ondernemer van dien.

### *Bedrijfsvoering*

Ook in de bedrijfsvoering zijn er signalen die wijzen op problemen. Het is wel zo dat wanneer in de bedrijfsvoering zichtbaar is dat 'het slecht gaat' je eigenlijk al te laat bent. In die zin zijn deze signalen geen voorspellers:

- het bedrijf ziet er rommelig uit;
- de boerderij, het vee of het gewas wordt verwaarloosd;
- er is een slechte arbeidsorganisatie;
- doormodderen (voortdurend brandjes blussen).

Over signalen bij stoppende ondernemers (citaat van een respondent):

'Ondernemers die moeite hebben met beëindiging van hun bedrijf zijn vooral de ondernemers die langzaam maar zeker hun gevoel voor ondernemen, nieuwe kansen zien en vervolgens waarmaken, zijn kwijtgeraakt. Vaak hebben ze al jaren niet of nauwelijks meer geïnvesteerd, weinig gedaan aan innoveren of het zoeken en betreden van nieuwe markten. Ik zie dat dit ook meestal ondernemers zijn die niet of nauwelijks samenwerken.'

## **4.3 Wel of geen bewustwording van de eigen problematiek?**

Hiervoor is aangegeven dat naar schatting 85% van de bedrijfshoofden met een bedrijf dat onvoldoende perspectief heeft zich hiervan bewust is en dat naar schatting 15% zich in de non-acceptatiefase bevindt. Het is de vraag of deze laatste groep ondernemers zich echt niet bewust is van hun problemen. Of dat je deze probleemgroep moeilijk kunt bereiken omdat deze ondernemers niet hun vuile was buiten hangen en omdat ze meestal ook geen bemoeienis willen van buitenaf. Vaak ontkennen zij dat er problemen zijn.

Het grootste probleem bij deze groep is dat vaak te laat wordt gestart met gesprekken over deze problematiek. Hierdoor is er te weinig tijd om het bedrijf

eventueel nog te redden of te weinig tijd om tot een goed beëindigingplan te komen. Voor een voor de ondernemer goede fiscale afhandeling van een beëindiging hanteren banken en accountantsorganisaties een termijn van gemiddeld vijf jaar. Het meest lastige is om vanuit de ontkenningfase tot bewustwording te komen.

Voor hen die moeite hebben met het onderwerp is het essentieel dat de adviseur het vertrouwen geniet onder ondernemers in de regio. Veel adviseurs hebben vanwege drukke werkzaamheden steeds minder tijd om een persoonlijke band op te bouwen. Adviseurs wisselen sneller van plek en adviseurs wisselen vaker van 'boer'. Of adviseurs gaan weg bij een bedrijf. Door deze oorzaken wordt de relatie tussen adviseur en ondernemer minder sterk dan vroeger. Daarnaast, zo blijkt uit de gesprekken, vindt een deel van de adviseurs het hun taak niet om hun 'neuzen te porren' in andermans zaken of ontbreekt het hen aan handvaten om door te vragen.

#### **4.4 Wat belemmert ondernemers zich bewust te worden?**

Een omgeving die negatief reageert, angst voor de toekomst, schaamte voor eigen falen en onvoldoende (steun bij) bewustwording, zijn alle belemmeringen voor een ondernemer om op een goede wijze het beëindigingproces in te gaan. Daarnaast zijn er ook ondernemers die zich afvragen of het niet beter is vroegtijdig te stoppen, juist in verband met het ontbreken van een opvolger. De sociale omgeving vormt volgens geïnterviewden een belangrijke belemmering voor bewustwording. Voorheen werd door de omgeving feller gereageerd wanneer een ondernemer zijn bedrijf beëindigde dan tegenwoordig. De schuld werd in de persoonlijke sfeer van de ondernemer gezocht. Uitspraken konden zijn: 'Hij trekt er niet hard genoeg aan; hij laat het in het honderd lopen', enzovoort. Tegenwoordig is beëindiging door de omgeving een meer geaccepteerd gegeven. Het wordt minder vanzelfsprekend om van-generatie-op-generatie boer of tuinder te zijn en te blijven. Als je als ondernemer nu met het bedrijf stopt word je niet langer meer gezien als één van de weinigen die het niet lukt het bedrijf te redden. Dit komt onder andere door grootschalige crises in het verleden (bijvoorbeeld de energiecrisis in de glastuinbouw). Er treedt ook meer en meer een verschuiving op van de sociale functie van het dorpsleven, alhoewel in sommige gemeenten het dorpsleven nog steeds een zeer belangrijke functie in het dagelijkse leven heeft. Een geïnterviewde constateerde dat de kerk en de lokale gemeenschap vandaag de dag een minder belangrijke rol spelen dan voorheen door de toenemende globalisering. Dit laat niet weg dat geconstateerd wordt



door geïnterviewde intermediairs dat een aantal ondernemers zich gedwongen blijft voelen om door te gaan met het bedrijf of mee te (blijven) draaien in schaalvergroting terwijl dit gezien de omstandigheden niet kan of men het eigenlijk niet wil. Zeker voor familiebedrijven geldt dat ondernemers het als een verplichting ervaren richting de familie om door te gaan. Dominante ouders kunnen keuzes voor wel of niet stoppen bij met name jonge ondernemers sterk beïnvloeden. Een probleem is dat deze druk om te voldoen aan andermans verwachtingen dusdanig groot wordt dat ondernemers zichzelf wegcijferen. Deze groep mensen kom je met name tegen in de groep boeren die vanuit *traditie* boer geworden is. Het zijn vaak goede vakmensen maar niet iedereen in deze (grote) groep heeft voldoende ondernemerskwaliteiten om in de huidige dynamische omgeving boer of tuinder te blijven. Deze groep komt vooral in de leeftijdsgroep *40 tot 55 jaar* voor. Zijn mensen ouder dan 55 jaar dan is continuïteit tot de AOW vaak nog wel een optie.

Tot slot zien we dat een accentverschuiving van het sturen op vakmanschap naar ondernemerschap ook een belangrijke factor is. Een deel van de vakmannen blijkt niet in staat om zich deze ondernemerschapvaardigheden eigen te maken en zal daardoor het bedrijf voortijdig moeten beëindigen. Onder ondernemerschap vallen termen als communiceren met de maatschappij en markt en strategie bepalen. Maar ook beter nadenken over je eigen drive: wat wil jijzelf als ondernemer en als persoon? Jonge ondernemers leren op school nu steeds meer de meerwaarde van ondernemerskwaliteiten in te zien in plaats van louter de technische vaardigheden, nodig voor het vakmanschap. Het is ook meer geaccepteerd dan voorheen om te concluderen dat de agrarische sector je niet goed ligt en dat je eigenlijk een ander beroep wilt uitoefenen. En het sociale leven wordt belangrijker, evenals regelmatigere werktijden, een kortere werkweek of op vakantie gaan.

#### **4.5 Het stimuleren van ondernemerschap**

Een grote groep 50+ boeren zit met vragen over hun toekomst (zie ook Duffhues en Horlings, 2007). Maar uit de interviews en workshops bleek dat niet alleen deze groep maar eigenlijk alle ondernemers regelmatig stil moeten staan bij de ontwikkeling van zichzelf als persoon, het gezin en het bedrijf.<sup>1</sup> Of het (fi-

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek is de nadruk gelegd op het stimuleren van het bewustwordingsproces van de ondernemer. Het gezin, partner en kinderen, vormen essentiële actoren in dit proces maar vanwege de

nancieel) nu goed gaat met het bedrijf of niet. Het is hierbij van belang dat de ondernemer op een goede wijze gecoacht wordt bij het maken van bewuste keuzes. Mocht blijken dat voortzetting van het bedrijf geen optie (meer) is, dan dienen ondernemers zich gewaar te worden van keuzes voor nieuwe (arbeids)mogelijkheden, bijvoorbeeld middels een heroriënteringstraject. Volgens gesproken ondernemers die voor heroriëntatie staan spelen het delen van ervaringen met collega's en feedback van deskundige ondersteuners een belangrijke rol in dit bewustwordingsproces. Niet pas als de problemen zich aandienen maar ruim voordat stoppen een issue wordt. Uit de interviewgesprekken en de workshops blijkt dat ondernemers behoefte hebben aan een klankbord die ondersteuning wordt geboden in de zoektocht naar een door de ondernemer geaccepteerde balans tussen mens/persoon (wat wil ik; wat wil mijn gezin?) en het bedrijf/de financiële situatie (hoe verkrijg ik voldoende inkomen voor mijn gezin?). Een voorbeeld van een dergelijk initiatief is het Ondernemersklankbord in de Tuinbouw (zie bijlage 6).

Bijeenkomsten voor heroriëntatie kunnen zeer inspirerend zijn maar je moet het niet in het kader van 'beëindigingen' benoemen. 'Dan komt er niemand,' klonk uit de interviews. Beter is om het proces te richten op ontwikkelingen, toekomstperspectief of heroriëntatie. Dergelijke bijeenkomsten dienen regelmatig georganiseerd te worden (jaarlijks of halfjaarlijks) om de aandacht voor het zoeken en vinden van de genoemde balans als spiegel voor zelfreflectie te continueren. Continuïteit is echter een lastig punt. In paragraaf 4.3 is eerder genoemd dat personen veel vaker dan vroeger veranderen van baan en functie. Hierdoor is de kans groter dat ondersteunende trajecten ophouden te bestaan of een andere wending krijgen op het moment dat begeleiders vertrekken. In de interviews en workshops is aangegeven dat alle partijen gezamenlijk op zoek moeten gaan naar een werkbare structuur en het vormen van een netwerk zodat de continuïteit en kwaliteit van succesvolle begeleidingstrajecten wordt gewaarborgd (en minder afhankelijk worden van aparte financiële steun). Niet alleen ondernemers maar ook alle andere betrokken organisaties rondom agrarisch ondernemerschap en een vitaal platteland, van onderzoek en onderwijs tot en met accountants, adviseurs, banken, belangenorganisaties en de overheid, zijn aan een heroriëntatieproces onderhevig. Zo verzorgen banken onder andere trainingen voor agrarische ondernemers op het gebied van bedrijfsstrategie waardoor ondernemer inzicht krijgen in hoe het eigen bedrijf ervoor staat en wat de toekomstkansen zijn? Voorbeelden hiervan zijn trainingen verzorgd door de Rabo-

bank voor akkerbouwers getiteld 'Kansrijk Ondernemen in de Akkerbouw' en melkveehouders 'Uw Passie en Pressie in Beeld' ([www.rabobank.nl/bedrijven](http://www.rabobank.nl/bedrijven)). Het is essentieel om voldoende aandacht te besteden aan nieuwe vormen van samenwerking. Zie hiervoor ook het project 'Samenwerking en andere nieuwe ondernemingsvormen' onder leiding van Bert Smit, LEI, Wageningen UR ([www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-03-002-042](http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-03-002-042)) en het vormen van netwerken tussen verschillende partijen voor een duurzame, verantwoorde groene toekomst in Nederland en buiten de grenzen. Voorbeelden van projecten en programma's die vanuit het ministerie van LNV worden gefinancierd om aan deze verduurzaming te werken is onder andere het programma Netwerken in de Veehouderij (NidV) ([www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl)). Het vergroten van de strategische ruimte van ondernemers, dat wil zeggen het ontwikkelen van hun competentie en mogelijkheden in ondernemerschap (Van Baalen et al., 2004; Geerling-Eiff et al., 2004), staat in de NidV-aanpak centraal. Ondernemers formuleren zelf hun maatschappelijke kennisvragen die breder zijn dan eigen belangen, dienen een eigen projectvoorstel in bij het ministerie van LNV en zoeken eigen partners en verschillende partijen om hun kennisvragen te beantwoorden. Zij worden in dit proces ondersteund vanuit het onderzoek, accountancy, diverse adviesorganisaties, belangenorganisaties, onderwijs, de overheid en anderen. Betrokken zijn onder andere Wageningen UR, LTO, AccoN-AVM, ETC, DLV, HAS, CAH, enzovoort. Andere voorbeelden zijn het programma Kennis op de Akker ([www.kennisopdeakker.nl](http://www.kennisopdeakker.nl)), de Task Force Veelzijdig Platteland ([www.veelzijdigplatteland.nl](http://www.veelzijdigplatteland.nl)) en het project Samen grenzen verleggen ([www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-03/433/2006-16](http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-03/433/2006-16)).

Een grote rol voor het stimuleren van ondernemerschap is tot slot weggelegd voor het onderwijs. Eerder is in dit rapport al genoemd dat in het reguliere onderwijs op alle niveaus meer dan voorheen de nadruk wordt gelegd op het zich eigen maken van ondernemerschapcompetenties in plaats van vaardigheden voor het vakmanschap. Door relevante, op bedrijfsontwikkeling gerichte, stages en door de beroepspraktijkvorming die in de bedrijven plaatsvindt wordt de band versterkt tussen onderwijs en bedrijfsleven. In het postinitiële onderwijs bestaat echter een kloof tussen scholing en, met name, kleine bedrijven. Ondernemingen met circa minder dan 25 fte richten zich weinig op scholingsactiviteiten. De relatief hoge investeringskosten hiervoor, in vergelijking met bedrijven met circa meer dan 25 fte, vormen het voornaamste knelpunt. Een aantal postinitiële scholingsinitiatieven zoals Eerder Verworven Competenties (EVC) en de scholingsconsulent heeft zich echter bewezen voordelig te zijn in de versterking van een gezonde bedrijfsvoering, ook voor kleine bedrijven voor zowel werknemer als werkgever (Geerling-Eiff et al., 2007). Daarnaast worden inspirerende

leeromgevingen voor ondernemers ingericht zoals de Melkveeacademie ([www.melkveeacademie.nl](http://www.melkveeacademie.nl)) en de Tuinbouwclusteracademie ([www.tuinbouwclusteracademie.nl](http://www.tuinbouwclusteracademie.nl)). De Groene Kenniscoöperatie (GKC) heeft vanuit het BO programma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt' de opdracht gekregen ondernemerschap in het onderwijs (van VMBO tot postinitieel) te versterken.

#### 4.5.1 Communicatie ter ondersteuning van het bewustwordingsproces

Naast het gezamenlijk zoeken naar structuur voor ondersteuning bestaat een sterke behoefte aan duidelijke, kort en bondig geformuleerde communicatieboodschappen over de rollen en functies van verschillende organisaties ('wat kunnen zij voor u betekenen?'), met daarbij een helder overzicht van contactpersonen met contactgegevens. Als media zijn genoemd: standaardlijstjes/kaders in veel gelezen vak- en agrarische dagbladen, huis-aan-huisbladen in agrarische gebieden en toegankelijke internetwebsites die via zoekmachines zoals google snel in beeld worden gebracht.

Ook is het mogelijk een op de land- en tuinbouw afgestemde zelfscan via internet beschikbaar te stellen voor het inzichtelijk maken van antwoorden op de vragen: 'Wie ben ik en wat wil ik?' Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de beschreven indicatoren voor het meten van bedrijfsperspectief in paragraaf 3.3. Diverse accountants- en adviesorganisaties maken ten behoeve van hun klanten al gebruik van, of zijn samen met onderzoeksinstellingen bezig met de ontwikkeling van, persoonlijke profielanalyses.

Van belang is een combinatie van inzet van meerdere media om de boodschap te accentueren bij wie ondernemers die voor bedrijfsbeëindiging of heroriëntatie staan terecht kunnen voor ondersteuning en begeleiding. Uit paragraaf 4.5 blijkt dat er momenteel talloze projecten zijn die bijdragen aan heroriëntatie. Hoe vaker dergelijke lijstjes en boodschappen onder de aandacht worden gebracht des te lager, denken geïnterviewden, is de drempel om te reageren. Doelgroep van deze communicatie is niet alleen de groep ondernemers maar zeker ook personen uit hun naaste omgeving (partners, vrienden en familie). Uit de interviews kwam naar voren dat het vaak de partners zijn die bij problemen aan de bel trekken door begeleiding te zoeken. Zij kunnen de ondernemer uiteindelijk, tegen meer en minder wil in, beïnvloeden om ondersteuning te aanvaarden. De partners vormen een belangrijke schakel in het bewustwordingsproces.

De huidige informatievoorziening zoals de website van KANSI, de ZOB en de Sociale kaart die opgesteld is door de THD-A bieden wel de nodige informatie

maar hoe deze optimaler benut kan worden, dat is de vraag. Volgens geïnterviewden en deelnemers aan de workshops is er behoefte aan beter afgestemde en meer informatievoorziening over 'bewust ondernemen, nu en in de toekomst'. Ook over welke rollen het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), gemeenten, schuldsaneerders en andere (niet-groene) partijen in het proces van bedrijfsbeëindiging kunnen spelen. De Werkgroep Landbouw en Inkomen komt in Doeze Jager-Heesbeen (2007) tot aanbevelingen op dit gebied. De communicatie houdt dan niet op bij (ondersteuning bij) bedrijfsbeëindiging. Het proces van heroriëntatie en re-integratie op de arbeidsmarkt, de volgende stappen na beëindiging, dienen in de communicatieboodschap meegenomen te worden. Welke volgende keuzes en mogelijkheden hebben stoppende ondernemers?

In de communicatie dient aandacht te zijn voor succesverhalen in plaats van negatieve geluiden. Knelpunten en probleemsituaties zijn relevant om de aandacht te vestigen op de alertheid bij (alle) ondernemers om zich goed bewust te zijn en worden van het feit dat iedereen zijn bedrijf beëindigt. En dat dit proces zich eerder kan voordoen dan gewenst. Deze probleemverhalen dienen dan ook in een passende communicatievorm te worden gegoten zodat het doel van alertheid wordt bereikt en de boodschap geen effect van afschrikken veroorzaakt. Dit kan namelijk een neveneffect veroorzaken dat ondernemers zich afkeren van hun eigen (beginnende) problemen. Volgens geïnterviewden horen en lezen ondernemers liever verhalen waarbij beëindiging en stoppen op de huidige werkwijze een positieve wending tot gevolg had. Zie ook paragraaf 4.1. Op basis van de onderzoeksresultaten en eerder onderzoek (De Lauwere et al., 2007; Duffhues en Horlings, 2007) hebben wij in samenwerking met andere collega's op de ondernemerschapdag de workshop 'op een kruispunt en dan?' georganiseerd (zie inleiding). Het aantal inschrijvingen was van tevoren (via internet) niet erg hoog. Maar op de dag zelf bleek na de introductiepresentatie volop belangstelling te zijn.

Voor wat betreft overige communicatiemediën is in het MKB het Overdrachtpakket succesvol. Dit maakt voor ondernemers inzichtelijk wat er op welk moment komt kijken bij de beëindiging van een onderneming. Deze ontvangt iedereen op de leeftijd van 55 jaar die ingeschreven staat bij de Kamer van Koophandel (KvK). Momenteel ligt er een wetsvoorstel Personenvennootschappen. De consequentie hiervan is dat alle maatschappen geregistreerd moeten worden bij de KvK. Hierdoor worden meer agrarische ondernemers in het bestand opgenomen en kunnen ook zij de faciliteiten benutten (onder andere brochures en bijeenkomsten) die de KvK beschikbaar stelt.

## 5 Faciliteiten bij beëindiging

---

### 5.1 Professionele en vrijwillige ondersteuning

Bij wie kan de ondernemer terecht zodra hij voor de opgave staat van heroriëntatie of bedrijfsbeëindiging en behoefte heeft aan ondersteuning? Er zijn diverse instanties en personen die ondernemers ondersteunen in de verschillende fasen van zijn bedrijfsvoering, van start tot en met het beëindigen van het bedrijf. Over het algemeen zijn het instanties waar ondernemers vanuit de normale bedrijfsvoering contact mee hebben, zoals banken, accountants, leveranciers, bedrijfsadviseurs, dierenartsen en afnemers. In deze paragraaf zijn initiatieven en professionele partijen genoemd die de ondernemer ondersteuning kunnen bieden in het proces van heroriëntatie en bedrijfsbeëindiging. De genoemde initiatieven worden door het ministerie van LNV ondersteund. De focus in de onderzoeksaanpak lag op de professionele ondersteuning voor ondernemers die voor bedrijfsbeëindiging staan. Het persoonlijke netwerk rondom de ondernemer is in de onderzoeksaanpak niet (persoonlijk) betrokken. Wel hebben de geïnterviewde professionals hun ervaringen met ons gedeeld en aangegeven hoe dit belangrijke netwerk rondom de ondernemer beter benaderd kan worden (zie paragraaf 5.2).

#### 1. KANS!

Het project KANS! richt zich op de veranderingen die de agrarische sector doormaakt en de gevolgen daarvan voor boeren en tuinders (zie bijlage 1). KANS! richt zich zowel op ondersteuning van individuen die in crisissituaties dreigen te belanden als op het in groepsverband bespreken van heroriëntatie. Het project helpt bij deze processen die daar bijhoren en vervult hiermee een belangrijke vangnetfunctie. Het project wordt uitgevoerd door verschillende partijen (zowel profit als non-profit) die elk vanuit hun eigen expertise, ervaring en achtergrond kennis en kunde inbrengen en samenwerken in dit project. Het gaat om LTO-belangenbehartiging, advies- en projectorganisaties (Arvalis, LTO Noord Advies, LTO Noord Projecten en ZLTO), DLV (Intensief Advies, DLV Plant en DLV Rundvee Advies), STIGAS<sup>1</sup>, THD-A, ZOB en het

---

<sup>1</sup> De stichting Stigas biedt ondersteuning bij de preventie van ziekteverzuim en het behoud van gezonde arbeid in de onderneming. Stigas staat voor de Stichting Gezondheidszorg Agrarische Sector en is opgericht door de volgende sociale partners: LTO-Nederland, CUMELA Nederland, VHG, FNV Bondgenoten en CNV BedrijvenBond.

ministerie van LNV (zie de voorlichtingsbrochure op [www.kansvoorboerentuinder.nl](http://www.kansvoorboerentuinder.nl)). Het project zorgt voor het in beweging zetten, het leggen van verbindingen en het opzetten van gezamenlijke activiteiten door de betrokken organisaties op basis van een gezamenlijk ontwikkelde strategie en aanpak. KANS! richt zich hierbij met name op het faciliteren van het keuzeproces rond bedrijfsbeëindiging met aandacht voor bewustmaking, heroriëntatie en sociaal emotionele begeleiding. Het is een communicatietraject gericht op bewustwording, het zichtbaar en toegankelijk maken van het beschikbare aanbod. De binnen het project opgestarte website '[www.kansvoorboerentuinder.nl](http://www.kansvoorboerentuinder.nl)' biedt relevante informatie over heroriëntatie en bedrijfsbeëindiging en een sociale kaart met daarop belangrijke organisaties, adressen en telefoonnummers. De betrokken organisaties spannen zich naast de ondersteuning van ondernemers ook in om meerdere groepen van erfbetreders te benaderen om een beter (vang)netwerk te kunnen vormen (zie paragraaf 5.2). Richting geven en zichtbaar zijn is heel belangrijk: wat zijn de rollen en functies van verschillende organisaties, wie kan in welke fase en afhankelijk van de soort ondernemer steun bieden om te komen tot een aanbod op maat op basis van de behoefte van de ondernemer?

## 2. *De ZOB en de THD-A*

De ZOB en de THD-A, beiden onderdeel van KANS!, zijn vrijwilligersorganisaties met ervaringsdeskundigen die gericht zijn op sociaal-emotionele hulpverlening in uiteenlopende situaties in het proces van bedrijfsbeëindiging of heroriëntatie. Ze opereren vanuit een landelijk netwerk maar het accent ligt op ondersteuning in verschillende regio's. Het motto luidt: 'Mensen mogen nooit tevergeefs aankloppen.' Als een ondernemer ondersteuning wenst bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, dan kan hij bij de ZOB of de THD-A terecht. Zij ondersteunen de ondernemer om samen met de partner op een ander spoor te komen door zich bewust te worden van de situatie waar hij zich in bevindt. De ZOB en THD-A helpen ook de verbinding te leggen tussen ondernemers en adviseurs voor bedrijfskundig advies.

Ondernemers bellen de THD-A meestal pas als ze voor een dilemma staan waar ze niet zelf (meer) uitkomen. Omdat je bij de telefoondienst anoniem wordt behandeld bellen mensen wel vaker in het beginstadium van hun overweging. En niemand belt je terug dus hier ligt geen druk op; de dienst biedt een luisterend oor. Terugbellen mag uiteraard wel. Je hebt de mogelijkheid om je dilemma te bespreken maar het hoeft nog geen consequenties te hebben. Elk gesprek staat op zichzelf; je hoeft geen verdere actie te ondernemen. Het verloop van het gesprek hangt af van wat de beller kwijt wil

en wat hij verwacht van de vrijwilliger. Deze kan met de ondernemer het dilemma bespreken, mogelijkheden verkennen of verwijzen naar een volgende stap (persoon) in het proces.

Ook de ZOB-vrijwilligers kunnen telefonische ondersteuning bieden en dat hoeft niet anoniem te zijn. Maar de ZOB'er gaat ook bij de mensen thuis langs voor een gesprek. De relatie met de ondernemer is over het algemeen van langere duur dan bij de THD-A. ZOB'ers zijn vaak vrijwilligers die de agrarische praktijk in de regio goed kennen (en zelf een bedrijf hebben gehad of hebben beëindigd). Zo is de drempel voor ondernemers om hen te benaderen niet zo hoog. Tijdens de interviews bleek dat de vrijwilligers ervaren dat het van groot belang is dat het accent op de hulpverlening op het benutten van kansen (heroriëntatie) ligt in plaats van beëindiging. Ook is het accent op ondernemerschap en het maken van eigen keuzes relevanter dan dat onderscheid wordt gemaakt tussen sectoren. In feite maakt het dan niet zoveel uit of een ZOB'er die voorheen werkzaam was als glastuinbouwer ondersteuning biedt aan een veehouder.

### 3. *Maatschappelijk werk*

Het maatschappelijk werk is er voor iedereen die daar behoefte aan heeft en het wordt bekostigd vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Over het algemeen komen alleen ondernemers die psychische problemen ervaren als gevolg van hun situatie bij een maatschappelijk werker terecht. Hiermee vervult het een duidelijke vangnetfunctie. Uit de interviews blijkt dat de samenwerking tussen KANS! en gespecialiseerde maatschappelijk werkers in de regio meerwaarde heeft voor zowel het maken van (moeilijke) keuzes (tot stoppen) als voor de verwerking van emoties. De ZOB wordt ook vaak geraadpleegd door maatschappelijk werkers vanwege hun specifieke kennis en ervaring met het agrarische werkveld.

### 4. *Banken en accountantsorganisaties*

Relatiebeheerders van banken en accountants spelen een belangrijke rol bij het inzichtelijk maken van de levensvatbaarheid van een onderneming en kunnen de relatie leggen met kenmerken van de ondernemer die hierop van invloed kunnen zijn zoals leeftijd, moderniteit, uitbreidingsmogelijkheden en aanwezigheid van een opvolger. Grotere accountantsorganisaties beschikken niet alleen over boekhoudkundige, fiscale en juridische kennis, maar ook over bedrijfskundige adviseurs (zie punt 5 hieronder). Zodoende kan er rond de ondernemer een team worden gevormd met kennis vanuit verschillende disciplines. Met betrekking tot bedrijfsbeëindiging speelt de fiscalist een belangrijke rol. Hij heeft als taak het staken van de onderneming voor de ondernemer zo fiscaal gunstig mogelijk voor de ondernemer met de



belastingdienst af te handelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van beschikbare faciliteiten zoals stakingsaftrek, landbouwvrijstelling en aankoop van koopsompolissen vanuit de opgebouwde fiscale oudedagsreserve. Zowel banken als accountantskantoren hebben vaak een sterke vertrouwelijke band met de ondernemer. Beide partijen maken geen direct onderdeel uit van het project KANS!. Uit hoofde van hun functie kan een bank of een accountant een belangrijke rol vervullen in het vroegtijdig signaleren van (potentieel ernstige) problemen (zie ook paragraaf 4.2 *Bedrijf*). In situaties waarin de financiële resultaten in onvoldoende mate met de ondernemer worden besproken, ligt er een maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de adviseurs van de bank en accountantsorganisaties. Daarnaast kunnen adviseurs een ondernemer een (financiële) spiegel voorhouden, hem begeleiden in bewustwording van huidige of toekomstige problemen en de ondernemers stimuleren tijdig maatregelen te nemen. Kleine administratiekantoren beschikken niet over adviseurs zoals hierboven en hieronder beschreven en zullen misschien minder snel in staat zijn om tijdig problemen te signaleren. De bank kan de ondernemer (doorver)wijzen op mogelijkheden voor ondersteuning hierbij. Banken bieden ondernemers ook, tegen betaling, meerdaagse trainingen aan op het gebied van bedrijfsstrategie waardoor ondernemers inzicht krijgen in hoe het eigen bedrijf ervoor staat en wat de toekomstkansen zijn (zie paragraaf 4.5).

##### 5. *(Agrarische) bedrijfsadviseurs*

Adviseurs hebben vaak een jarenlange vertrouwensrelatie met een ondernemer, vooral op technisch of vakinhoudelijk vlak. De huidige en toekomstige dynamische ontwikkelingen binnen de land- en tuinbouw en de relatie met stad en platteland, vragen om advies met een breder perspectief dan het vakinhoudelijke, gericht op ondernemerschap. Veel adviseurs van andere adviesorganisaties, banken en veevoederleveranciers zijn lid van de beroepsvereniging Vereniging van Agrarische Bedrijfsadviseurs (VAB). Om naar buiten toe de kwaliteit van de VAB uit te mogen dragen, dienen de adviseurs jaarlijks cursussen en bijeenkomsten bij te wonen om het kwaliteitsniveau van het advieswerk aan de ondernemers op peil te houden. Afhankelijk van de situatie en de behoefte van de ondernemer neemt de adviseur steeds vaker de rol van ondernemerscoach op zich. Hierbij gaan adviseurs samen met ondernemers bewust op zoek naar een gezonde toekomst binnen of eventueel buiten de sector. Er liggen volgens de geïnterviewden momenteel voldoende kansen voor beëindigers die nog een inkomen moeten verwerven. Uiteraard afhankelijk van leeftijd, streek en dergelijke. Er is behoefte aan een goed middenkader in de sector, ook voor 50-plussers. Uiteraard is er ook

koudwatervrees om een ex-collega ondernemer in dienst te nemen of, vice versa, om bij een collega te gaan werken. Een heroriëntatietraject is van groot belang om te onderzoeken wat goede mogelijkheden zijn. De publiekelijk beschikbare middelen voor een re-integratie traject zijn zeer beperkt.

'Sociaal-vitale ondernemers zijn weerbaar om met steun van hun netwerken te anticiperen op de toekomst en de juiste beslissingen te nemen voor bedrijf en gezin' (citaat geïnterviewde).

Binnen het MKB en sinds 2007 ook in de glastuinbouw, is de stichting Ondernemersklankbord actief (zie bijlage 6). De stichting heeft een landelijk netwerk van circa 250 onafhankelijke consultants. Dit zijn oud-ondernemers met praktische kennis en ervaring die beschikbaar zijn om als klankbord op te treden voor ondernemers.

#### 6. *Onderwijsinstellingen*

In hoofdstuk 4 is al aan de orde gesteld dat een grote rol voor het stimuleren van agrarisch ondernemerschap is weggelegd voor het onderwijs. Goede voorbeelden hiervan zijn de verschillende academies voor bijvoorbeeld de melkveehouderij, de tuinbouw en versterking van het platteland en ook de oprichting van de Groene Kenniscoöperatie. In dit samenwerkingsverband bundelen onderzoek en onderwijs de krachten zodat deze in staat zijn de innovatieopdracht met grote ambities te realiseren. Meer en intensievere samenwerking met het (agrarische) bedrijfsleven is de belangrijkste doelstelling ([www.groenekenniscooperatie.nl](http://www.groenekenniscooperatie.nl)). Niet voor niets wordt door verschillende partijen en actoren aandacht besteedt om de banden tussen het onderwijs en bedrijfsleven te versterken. Cursussen en bijeenkomsten waarbij gekozen wordt voor een aanpak waarbij het accent ligt op elkaar ontmoeten en interactie zijn van groot belang, omdat ondernemers dan door 'al lerende te doen', stappen kunnen zetten in het ondernemerschap. Deze worden onder andere geïnitieerd en georganiseerd door de diverse academies in de land- en tuinbouw.

Tot slot wordt in deze paragraaf de stichting Wijken en Winnen kort genoemd. Deze heeft ten tijde van de MKZ- en Vogelpestcrisis in samenwerking met Van Ede & Partners een re-integratietraject ontwikkeld gericht op agrarische ondernemers in het kader van het Sociaal Economisch Plan (SEP). Circa 150 bedrijven en gezinnen zijn toen begeleid voor een nieuwe toekomst. De kosten voor dit traject werden betaald vanuit het SEP. Inmiddels bestaat het plan niet meer waardoor de stichting Wijken en Winnen zich nu richt op ondersteuning van MKB.

## 5.2 Het optimaliseren van faciliteiten bij heroriëntatie

### *Privénetwerk*

In paragraaf 5.1 werd al kort even genoemd dat naast de initiatieven en professionele organisaties het privé, sociale netwerk waaronder kerken en collega's de ondernemer de nodige ondersteuning bieden. Allen kunnen gezien worden als partners in het ondernemerschap die zich evenals de ondernemer bewust zijn van marktontwikkelingen, maatschappelijke veranderingen (op het platteland) en beleid en wetgeving vanuit de overheid hierbij. Vanuit dit perspectief ondersteunen en adviseren deze personen ondernemers bij het maken van toekomstgerichte keuzes, ieder vanuit een eigen rol en functie.

Daarom is het van belang dat niet alleen aandacht wordt geschonken aan het bewustwordingsproces van de ondernemer zelf maar dat ook zijn directe omgeving wordt betrokken in dit proces. Intermediaire, waaronder commerciële, organisaties bieden met name hulp in de bedrijfs sfeer terwijl sociale ondersteuning gericht op de persoon van de ondernemer minstens zo, of wellicht wel meer relevant is. Het zou goed zijn om persoonlijke contacten een 'rugzakje' mee te geven. Naast dienen te leren om moeilijke gesprekken aan te gaan en signalen die wijzen op problemen niet alleen te leren herkennen maar ook actie durven te ondernemen. Dit is echter een lastig proces want de ondernemer moet wel geholpen willen worden. Tot hoever kan je gaan? Veel van de in dit onderzoek gesproken intermediairs geven aan dat zij zo goed mogelijk proberen om ondernemers met problemen een helpende hand aan te reiken. Maar als deze (na uiterste pogingen) wordt geweigerd, dan houdt het op. In de praktijk blijkt het ook zelfs voor personen en organisaties die regelmatig over de vloer van ondernemers komen moeilijk in te schatten wanneer een situatie echt urgent wordt, omdat ondernemers zwijgen of problemen weten te verbergen. Hieronder worden voor elk van de genoemde faciliteiten uit paragraaf 5.1 mogelijke verbeterpunten aangedragen.

#### *1. KANS!*

Een belangrijk aandachtspunt met betrekking tot de voortgang van de ondersteuning is dat de actoren die werkzaam zijn binnen KANS!, zowel professionals als vrijwilligers, afhankelijk zijn van voldoende (financiële) middelen. De mogelijkheid van één gratis gesprek wordt door ondernemers en intermediairs als onvoldoende ervaren. Financiële middelen zijn onder andere nodig voor training, coaching en (bij)scholing van huidige en nieuwe betrokkenen. Want ook in de ondersteuning geldt dat stilstand achteruitgang

betekent. Een structurele bekostiging voor het verder ontwikkelen en in standhouden van een gekwalificeerd netwerk is gewenst om ook in de toekomst de ondernemers die het (het meest) zwaar hebben van voldoende ondersteuning te kunnen voorzien.

Bij de vorming van het (vang)netwerk past ook een evaluatie van KANS! Door inzage in het eigen functioneren op gebied van onder andere kwaliteit, tevredenheid, bereik, continuïteit en verdieping in andere ondersteunende methodieken, wordt inzage verkregen waar toekomstige behoeften liggen op het terrein van bedrijfsbeëindiging en welke rol de afzonderlijke actoren hierin kunnen spelen.

In het MKB blijkt de Stichting Ondernemersklankbord effectief te functioneren ter begeleiding van ondernemers voor het maken van kansrijke keuzes (zie bijlage 6). Ervaren oud-ondernemers en gepensioneerde managers fungeren hierin als klankbord en coaches. Bedrijfsbeëindiging wordt gezien als een belangrijk thema en de problematiek wordt breed benaderd vanuit kansen en perspectieven.

Zo heeft het klankbord vanaf 2007 een team samengesteld van glas-tuinbouwexperts om ondernemers in deze sector te ondersteunen bij belangrijke beslissingen, vragen of problemen. Het is raadzaam vanuit KANS! en het ministerie van LNV kennis te nemen van en in de communicatie gebruik te maken van dit aanbod aangezien zij dezelfde doelgroep bedienen. De ondernemer beslist uiteindelijk in samenspraak met zijn omgeving bij welke faciliteit hij zich het beste thuis voelt;

## 2. *De ZOB en de THD-A*

Om in de toekomst in de hulpverlening het accent te kunnen blijven leggen op het benutten van kansen (heroriëntatie), ondernemerschap en het maken van eigen keuzes, is voldoende financiële armslag een randvoorwaarde.

Gezien de ervaringen vanuit het MKB met de Stichting Ondernemersklankbord is het interessant te bekijken in hoeverre de ZOB en eventueel de THD-A meer verrijkt kunnen worden met expertise van gepensioneerde managers vanuit de agro-keten (banken, adviseurs, voerleveranciers, standsorganisaties, enzovoort). Sommige vrijwilligers komen al uit deze keten maar het is aan te bevelen nader te bekijken hoe de verschillende expertise van de ondersteunende actoren elkaar kan aanvullen.

## 3. *Maatschappelijk werk*

Samenwerking tussen KANS! en gespecialiseerde maatschappelijk werkers in de regio levert meerwaarde op. Meer samenwerking tussen agrarische ondersteunende partijen en (algemeen) maatschappelijk werkers zou gesti-

muleerd kunnen worden door de mogelijkheden van het sneller kunnen delen van signalen met elkaar.

#### 4. *Banken en accountantsorganisaties*

Vanuit de signaalfunctie die banken en accountantsorganisaties vervullen op financieel gebied, is het een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor deze partijen om de financiële cijfers, indien dat nog niet gebeurd, bespreekbaar te maken met de ondernemer. Hierdoor wordt het tijdelijk signaleren en bespreken van (potentiële) problemen beter mogelijk. Beide organisaties zijn niet direct betrokken in het project KANS! Voor het opbouwen van een actief ondersteunend netwerk zouden deze partijen een (nog) prominentere rol in het netwerk moeten vervullen.

In het kader van verdere bewustwording van ondernemers richting de toekomst liggen er kansen voor accountants, banken en bedrijfsadviseurs om zich, al dan niet in samenwerking met onderzoeksinstituten, te richten op het ontwikkelen van tools cq scans die de ondernemer en zijn gezin antwoord geeft op vragen: 'wie ben ik en wat wil ik?'

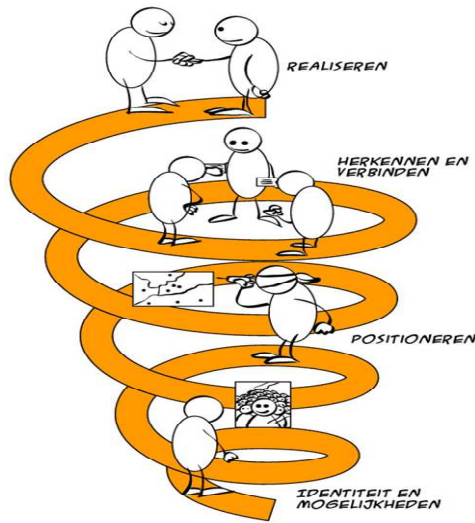
#### 5. *(Agrarische) bedrijfsadviseurs*

De publiekelijk beschikbare middelen voor een re-integratie traject zijn zeer beperkt. Door de adviseurs is ervaren dat vroegtijdige signalering en het bespreekbaar maken van knelpunten grotere problemen kunnen voorkomen. Ondersteuning bij bedrijfsbeëindiging is echter slechts beperkt mogelijk en afhankelijk van de beschikbaarheid van financiële middelen.

#### 6. *Onderwijsinstellingen*

Groen onderwijs staat voor de uitdaging een nieuwe generatie ondernemers op te leiden en bijscholingstrajecten (denk aan een levenlang leren) op te zetten voor de zittende en heroriënterende ondernemers die actief willen blijven binnen de agrarische sector. Groen onderwijs heeft hiervoor behoefte aan ondersteuning vanuit de overheid (Van der Meulen et al., 2007).

## Ondernemerschap: het creëren en realiseren van mogelijkheden



Bron: Jacqueline Niewerth.

Voor ondersteunde actoren blijft het (vooral nog) een lastige zoektocht om probleemsituaties op optimale wijze het hoofd te kunnen bieden. Een oplossing is gelegen in een betere samenwerking tussen naaste personen en professionals. Uit de interview- en workshopresultaten bleek het belang van een goed zichtbaar vangnet(werk) voor de ondernemer waarin meerdere personen aanvullende rollen in de ondersteuning hebben, in verschillende fasen van het beëindigingproces. Vaak is dit lastig omdat professionals te maken hebben met beroepsgeheim of sowieso het vertrouwen van de ondernemer niet willen schaden. Ethiek komt hier om de hoek kijken. Zo kan een arts die bijvoorbeeld overspannenheid constateert bij een ondernemer, niet zomaar deze gegevens met een accountant bespreken. Artsen zouden in deze wel bij de partner kunnen nagaan of er bedrijfsmatige problemen zijn maar wel op een dusdanig manier zodat het beroepsgeheim niet geschaad wordt. Sommige geïnterviewden vinden het uiteraard van groot belang dat de omgang met dergelijke persoonlijke gegevens niet geschonden wordt. Maar zij geven aan dat samen met betrokken partijen gekeken kan worden of en zo ja welke signalen wel met elkaar gedeeld kunnen worden. Een mogelijke vervolgstap is dat er met juridische experts gekeken dient te worden naar mogelijkheden om professionele actoren in de on-

dersteuning meer ruimte te bieden om de ondernemer van betere, opvolgende ondersteuning te kunnen voorzien. Het is in ieder geval van belang dat een betrokken adviseur de situatie van de ondernemer op een goede wijze kan inschatten dat deze op overtuigende wijze geadviseerd kan worden om met een bepaald persoon (accountant, iemand van KANSI, maatschappelijk werk, arts of bijeenkomsten in de buurt, enzovoort) contact op te nemen. Hierbij dienen de verwijzingen niet in algemene termen van functies te blijven maar meer gedetailleerd in persoonlijke sfeer zoals referenties, naam, adres en telefoonnummer kunnen noemen. Hierdoor ontstaat een keten, een vangnet(werk) van functies en personen die de ondersteuning van de ondernemer maar ook elkaar versterken. De individuen en de betrokken organisaties dienen rekening te houden met de volgende vier succesfactoren voor het vormen van een (vang)netwerk (zie ook Lans et al., 2006; Geerling-Eiff et al., 2006):

- een gezamenlijke *visie* delen op de ondersteuning in dit (vang)netwerk;
- elkaar aanvullen in de benodigde *competenties* voor optimale ondersteuning;
- in een open *cultuur* samenwerken, zonder dat zonder dat commerciële belangen de boventoon voeren;
- het (vang)netwerk en haar ondersteuning voldoende *ondersteuning* krijgen in middelen (tijd, capaciteit maar ook communicatiemogelijkheden zoals ICT).

## 6 Conclusies en aanbevelingen

---

### *Bedrijfsbeëindiging en heroriëntatie*

Iedere ondernemer die een bedrijf start zal zijn werk op een dag neer moeten leggen. Het proces van stoppen is vaak een bewuste keuze maar het komt helaas ook voor dat een ondernemer tegen zijn zin het bedrijf moet beëindigen. De groep die moeite heeft om te stoppen kan ondersteuning en begeleiding vragen bij verschillende (professionele) instanties. Dit onderzoek richtte zich specifiek op ondernemers die hun bedrijf tegen hun wil in voortijdig dienen te beëindigen. Hoe komen zij tot het maken van een andere (arbeids)keuze, welke signalen geven zij af aan de omgeving en hoe kunnen zij op een goede wijze ondersteund worden in dit moeizame proces?

Allereerst dient een onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds het proces van beëindiging en anderzijds van heroriëntatie. Bij beëindiging horen aspecten zoals financiële afhandeling, verkoop van bedrijf en land, verhuizen enzovoort, maar ook bewustwording en afscheid (kunnen) nemen van de onderneming. Het betreft aspecten die te maken hebben met het stopzetten van het bedrijf en de bedrijfsvoering. Heroriëntatie is de fase waarin de ondernemer nadenkt over de invulling van zijn leven en het gezin na het huidige bedrijf. Dit hoeft niet te betekenen dat de ondernemer stopt met agrarische bedrijfsvoering. Heroriëntatie kan ook de keuze voor een andere sector, diersoort, gewas of emigratie betekenen. Niet elke ondernemer die heroriënteert hoeft (grote) emotionele moeite te ervaren met het maken van een andere keuze. Het proces van beëindigen, het stoppen met een bedrijf, gaat vaker gepaard met (emotionele) moeite. Maar de ene ondernemer heeft meer moeite met dit proces dan de andere. Voortijdige bedrijfsbeëindigers zijn in dit onderzoek gedefinieerd als ondernemers die vanwege onvoldoende perspectief worden gedwongen te stoppen en nog aanvullend inkomen willen/moeten verwerven.

Welke routes volgen ondernemers die hun bedrijf voortijdig beëindigen? De meeste ondernemers bouwen hun bedrijf bewust geleidelijk af. Door betrokken respondenten is geschat dat deze groep circa 85% van alle ondernemers betreft voor welke geen specifieke ondersteuning nodig is. Ondernemers zijn zelf in staat keuzes te maken in de faciliteiten die door profit organisaties zoals accountantsorganisaties, adviesorganisaties en banken beschikbaar worden gesteld. De overige groep, circa 10 tot 15% ondernemers, behoort tot de doelgroep van voortijdige bedrijfsbeëindigers in dit onderzoek. Een betreft een



groep ondernemers die koste wat kost het bedrijf blijft vasthouden (om diverse redenen), zich bevinden in de non-acceptatiefase en uiteindelijk anderen (de financier bijvoorbeeld) de knoop doorhakken om het bedrijf te beëindigen.

### *1. Kwantitatieve verkenning van bedrijven die zijn gestopt*

Omdat het mutatieregister niet meer volledig gekoppeld is de Landbouwtelling is het lastig om een reëel beeld te krijgen van het totaal aantal agrarische bedrijven dat jaarlijks stopt. Percentueel ligt het aantal beëindigende ondernemers tussen de 3 à 3,5% per jaar waarbij circa de helft van de bedrijven een omvang heeft die kleiner is dan 16 nge. Vaak is er sprake van een afbouwfase van het bedrijf. Bedrijven onder de 100 nge bouwden relatief meer af dan grotere bedrijven. Ongeveer 35% van de beëindigende ondernemers is ouder dan 65 jaar en in 2005 was circa 40% van de stoppers jonger dan 55 jaar. Het aantal beëindigende ondernemers in de glastuinbouw was in de periode 2004-2005 relatief het grootst en in de melkveehouderij het laagst. Absoluut gezien behoorden de meeste beëindigende ondernemers tot de groep overige graasdierhouders. Op basis van de gegevens beschouwen wij voortijdige bedrijfsbeëindigers als ondernemers met een bedrijfsomvang groter dan 16 nge. De leeftijd van de ondernemer is jonger dan 55 jaar, eventueel samen met een oudere ondernemer (>55 jaar) met opvolger. En het gemiddeld totaal gezinsinkomen ligt onder de armoedegrens (in de periode 2003-2005 < 25.000 euro). Zijn ondernemers ouder dan 55 jaar dan behoort bedrijfscontinuïteit tot de AOW vaak nog tot een reële optie.

#### *Aanbeveling*

Voor het beter inzichtelijk maken van de karakteristieken van de bedrijven die zijn gestopt, wordt aanbevolen aan betreffende organisaties (onder andere LNV, CBS en LEI) om het mutatieregister weer volledig terug te koppelen aan de Landbouwtelling. Voor de verbetering van de dataset en de analyses wordt aanbevolen om een nadere analyse uit te voeren van de bedrijfsbeëindigers zonder mutatiecode (zie ook Van Bommel et al., 2007).

### *2. Aanleidingen voor bedrijven om (voortijdig) te stoppen*

Het platteland en de agrarische sector zijn aan verandering onderhevig, van productie naar een veelzijdig platteland (zie bijvoorbeeld [www.veelzijdigplatteland.nl](http://www.veelzijdigplatteland.nl)). Boer en tuinder moeten mee willen en kunnen gaan in de dynamiek van deze veranderingen en alert kunnen reageren op ontwikkelingen in de markt en de maatschappij. Met alleen vakmanschap

kom je er vaak niet meer. Een ondernemer weet vakmanschap en managementvaardigheden te combineren en beschikt over de verder benodigde competentie om flexibel in te spelen op wensen en eisen vanuit de markt en maatschappij. Aanleidingen voor bedrijven om voortijdig te moeten stoppen liggen in de sfeer van financiën, een veranderend omgevingsperspectief, persoonlijke redenen of een crisis in het bedrijf. Bedrijfsbeëindiging roept vaak ten onrechte associaties op met (grote) schulden en faillissementen. Zowel in de agrarische sector als het MKB blijkt dat dit niet overeenkomt met de werkelijkheid. Tussen 1993 en 2003 waren er jaarlijks in de gehele agrarische branche (landbouw, jacht en visserij, inclusief toeleverende en dienstverlenende bedrijven) tussen de 60 en 150 faillissementen (*Agri-Monitor*, 2004).

#### *Aanbeveling*

Vaak speelt bij voortijdige bedrijfsbeëindiging een combinatie van factoren een rol: financiën, veranderend omgevingsperspectief, persoonlijke redenen en/of een crisis in het bedrijf. Om de problematiek rondom voortijdige bedrijfsbeëindiging te doorgronden moet door ondernemers en ondersteunende actoren inzichtelijk worden gemaakt welke factor of combinatie van factoren de boventoon voert. Als de meest doorslaggevende factor of factoren zijn vastgesteld kan vervolgens verder door worden geanalyseerd welke problemen hieraan ten grondslag liggen.

#### 3. *Indicatoren voor onvoldoende bedrijfsperspectief voor continuïteit*

Het vaststellen of een bedrijf onvoldoende perspectief heeft, hangt af van verschillende onderling samenhangende factoren met betrekking tot de persoon, bedrijf, omgeving en situatiespecifieke factoren (zie figuur 2.1). Indicatoren voor het inzichtelijk maken van het bedrijfsperspectief zijn van: economische aard, hebben betrekking op locatie, privé/persoonlijke omstandigheden en het netwerk van de ondernemer. Een groot aantal economische indicatoren zijn met cijfers inzichtelijk te maken zoals het inkomen of investeringsniveau. Andere economische indicatoren zijn, voor erfbetreders, echter lastiger in beeld te brengen zoals het opzeggen van verzekeringen. Ook het (kwantitatief) inzichtelijk maken van de overige indicatoren kan een moeilijke opgave zijn, mede vanwege (on)beschikbaarheid van data, en is contextafhankelijk. Op basis van de beschikbare bestudeerde kwantitatieve gegevens in de periode 2003-2005 blijkt dat bijna 30% (14.500) van de primaire agrarische bedrijven potentieel tot de groep heroriënteerders behoorde. Dit zijn gemiddeld genomen relatief kleine bedrijven (103 nge) met

een gemiddeld lager investeringsniveau. Uitzonderingen hierop zijn de glastuinbouwbedrijven met inkomens beneden de armoedegrens die gemiddeld een grotere bedrijfsomvang en investeringsniveau hebben. Deze cijfers komen overeen met de bevindingen van Duffhues en Horlings (2007). Dit percentage dient echter gerelateerd te worden aan de genoemde contextafhankelijke indicatoren. Op basis van de beschikbare kwantitatieve gegevens is het daarom niet mogelijk een uitspraak te doen over het exacte aantal bedrijven en ondernemers dat daadwerkelijk problemen ervaart.

#### *Aanbeveling*

Ondernemers en ondersteunende actoren worden aanbevolen om middels een (aangepaste) checklist van indicatoren (zie tabel 3.4) per bedrijf inzichtelijk te maken welke problemen de ondernemer voor zichzelf en zijn bedrijf ervaart. Dit ondersteunt het proces om gericht te kunnen werken aan de meest essentiële problemen en kansen te creëren voor verbetering.

#### *4. Signalen (h)erkennen van problemen*

Elke ondernemer ervaart het beëindigen van zijn bedrijf op een andere manier. Vrijwel iedere ondernemer heeft baat bij begeleiding in dit proces. De mate en wijze van begeleiding verschilt echter van professionele financiële begeleiding tot meer sociaal-emotionele begeleiding in het bewustwordingsproces en het maken van nieuwe keuzes. Volgens geïnterviewden accepteert naar schatting circa 85% de keuze voor eventuele beëindiging en heeft circa 15% bewust of onbewust (nodig) behoefte aan begeleiding voor bewustwording van de eigen problematiek en het maken van keuzes. Dit betekent overigens niet automatisch dat beëindigen voor de genoemde 85% een gemakkelijke opgave is. Het is een lastige opgave om concrete cijfers en percentages te noemen. Dit aantal kan, zeker ten tijde van grootschalige crises, nogal verschillen. Op persoonlijk niveau is een aantal signalen waar te nemen die kunnen duiden op problemen zoals gedragsverandering (stiller of juist drukker worden) of het ontwikkelen van een tunnelvisie (geen mogelijkheden/oplossingen meer zien of kunnen benutten). Signalen van problemen op bedrijfsniveau zijn bijvoorbeeld onvoldoende reservering- of aflossingcapaciteit of het niet meer verstrekken van een lening door een bank. Tot slot zijn signalen van problemen op het niveau van de bedrijfsvoering te herkennen zoals het rommelig uitzien van het bedrijf, slechte arbeidsorganisatie en -omstandigheden of verwaarlozing van het gewas of vee. De signalen op de drie niveaus vormen (deel)aspecten in de problematiek

waar een ondernemer zelf aan moet werken maar waarin hij ondersteund kan worden door actoren in zijn nabije netwerk of door professionals.

#### *Aanbeveling*

Ondernemers en ondersteunende actoren worden aanbevolen om tijdig de in paragraaf 4.2 genoemde signalen te leren herkennen en erkennen. Dit kan onder andere bereikt worden door een betere samenwerking. Het komt regelmatig voor dat naaste actoren en professionele erfbetreders (zoals adviseurs) niet of te laat aan de bel trekken. Ze willen zich niet te veel met de problematiek bemoeien. Hierbij ligt er ook een verantwoordelijkheid van de banken en accountants om financiële cijfers, indien dat nog niet gebeurd, bespreekbaar te maken met de ondernemer. Evenmin durven ondernemers goed na te denken over de consequenties van het door blijven modderen op een verlieslijdend bedrijf. Maar juist het tijdig (h)erkennen van signalen kan grotere problemen voorkomen (en dat is beter dan genezen). De hiervoor beschreven indicatoren kunnen van dienst zijn in het bewustwordingsproces. Voor een voor de ondernemer goede fiscale afhandeling van een beëindiging hanteren banken en accountantsorganisaties een termijn van gemiddeld vijf jaar.

#### 5. *Bewustwording*

Belemmeringen voor bewustwording en acceptatie van eigen problemen zijn volgens intermediairs:

- a. een naaste omgeving (inclusief dominante ouders) en/of leefgemeenschap die negatief reageert;
- b. angst voor de toekomst;
- c. schaamte voor eigen falen en;
- d. onvoldoende (steun zoeken bij) bewustwording.

Niet alleen de groep voortijdige beëindigers maar alle ondernemers zouden regelmatig stil moeten staan bij de ontwikkeling van zichzelf als persoon en het bedrijf. Volgens ondernemers die voor heroriëntatie staan spelen het delen van ervaringen met collega's en feedback van deskundige ondersteuners een belangrijke rol in het bewustwordingsproces van continue ontwikkeling. Niet pas als de problemen zich aandienen maar ruim voordat stoppen een issue wordt. Bijeenkomsten voor heroriëntatie moeten niet in het kader van 'beëindigingen' benoemd worden maar gericht zijn op ontwikkelingen en toekomstperspectief. Ondernemers moeten regelmatig zelf in de spiegel kijken en op zoek gaan naar antwoorden op vragen die bij hen leven.

Voor de beantwoording van veel vragen zal de ondernemer te rade moeten gaan bij andere partijen die voor hem de juiste kennis kunnen aanreiken. Dit zijn bijvoorbeeld adviseurs, onderzoekers en de overheid maar ook andere collega's, burgers/maatschappelijke organisaties en, last but not least, het onderwijs. Het creëren van en het werken in netwerken biedt de ondernemer een inspirerende leeromgeving (Gielen et al., 2006) om samen met andere partijen en actoren te werken aan de ontwikkeling van het eigen bedrijf en de inpassing hiervan in de bedrijfsomgeving. Daarnaast wordt ondernemerschap ontwikkeld en gestimuleerd door zowel initiële als postinitiële scholingsinitiatieven. Het onderwijs zoekt steeds meer naar betere aansluitingen, ook met het relatief kleine (fte < 25) bedrijfsleven, gefaciliteerd door de overheid.

#### *Aanbeveling*

Aanbevolen wordt om de processen van bedrijfsbeëindiging en heroriëntatie niet los van elkaar te beschouwen. Ondernemers die voor (voortijdige) beëindiging staan moeten niet alleen begeleid worden tot aan het stoppen van het bedrijf. Het is essentieel dat zij leren nadenken over de invulling van hun (arbeids)leven na het bedrijf. Wanneer het bedrijf in een stadium van relatief grote problemen verkeert en het kost de ondernemer naast de benodigde professionele tijd veel sociaal-emotionele moeite om te beëindigen, dan is er minder ruimte (in tijd en kunnen) om na te denken over de toekomst. Elke ondernemer, of het nu (financieel) goed gaat met het bedrijf of niet, moet zichzelf regelmatig een spiegel voorhouden hoe hij zich in de toekomst als persoon en met het bedrijf wil ontwikkelen. Hiervoor kunnen bijeenkomsten met collega's en andere relevante actoren in het netwerk van de ondernemer georganiseerd worden (vanuit bijvoorbeeld het project KANS!). Bijeenkomsten die gericht zijn op strategie- en visievorming, toekomstperspectief voor de ondernemer als persoon en het bedrijf. Dit alles draagt bij aan de ontwikkeling van ondernemerschap bij ondernemers. Het ministerie van LNV heeft er belang bij dit proces te faciliteren aangezien het bijdraagt aan een concurrerende agrarische sector enerzijds en een vitaal platteland anderzijds. Daarnaast hebben betrokken organisaties zoals banken, adviseurs en belangenbehartigers ook zelf een maatschappelijke rol en moeten derhalve ook zelf hierin investeren. Dit past ook binnen de marktwerking waarbij de ondernemer zelf bepaald welke partij hij betreft in het ontwikkelen van ondernemerschap. LNV kan daarnaast leerprocessen van ondernemers en een betere kennisbenutting stimuleren door blijvende aandacht te schenken aan nieuwe kennisarrangementen waarin ondernemers samen met kennisinstel-

lingen en andere relevante actoren werken aan innovatieve en duurzame oplossingen in de agrarische sector.

Na de afbouw van het OVO-drieluik-systeem (Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs) zijn verschillende partijen op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen om kennis optimaal te kunnen delen en benutten. Het doel is om tot innovatie en transitie te komen binnen het groene domein (Lans et al., 2006; Geerling-Eiff et al., 2006). Middels een netwerkaanpak leren verschillende partijen elkaars inzichten en belangen beter te begrijpen (begripsvorming) en, wellicht belangrijker, deze op elkaar af te stemmen zodat ze gezamenlijk werken aan thema's om de sector te verduurzamen (Wielinga et al., 2007). De overheid (het Rijk maar ook provincies en gemeenten) zou het werken in netwerken door verschillende actoren verder kunnen stimuleren. Niet alleen financieel maar ook als inhoudelijk betrokken actor, als medespeler en -denker in het proces.

Tot slot speelt ook het onderwijs een belangrijke rol bij het opleiden en ontwikkelen van de ondernemer en het personeel. Dergelijke scholingsinitiatieven zijn bijvoorbeeld Eerder Verworven Competenties (EVC) of de scholingsconsulent (Geerling-Eiff et al., 2007). Het ministerie van LNV kan de nodige ondersteuning bieden om vraag en aanbod tussen groen onderwijs en het (kleine) bedrijfsleven beter op elkaar af te stemmen door het faciliteren van pilots en ontmoetingen te stimuleren.

#### 6. *Communicatie*

Communicatie is van belang om ondernemers te bereiken om helder te maken welke mogelijkheden van ondersteuning verschillende initiatieven, organisaties en actoren kunnen bieden in het beëindigingproces maar zeker ook bij keuzes van heroriëntatie. Zo kan nog beter gebruik worden gemaakt van standaardlijstjes/kaders en artikels in veel gelezen vak- en agrarische dagbladen, huis-aan-huis-bladen in agrarische gebieden en toegankelijke internetwebsites die via zoekmachines zoals google snel in beeld worden gebracht. Daarnaast zou een op de land- en tuinbouw afgestemde zelfscan, ontwikkeld door accountantskantoren, banken en belangenorganisaties met mogelijke medewerking van onderzoeksinstituten, via internet voor klanten beschikbaar gesteld kunnen worden voor het inzichtelijk maken van antwoorden op de vragen: 'Wie ben ik en wat wil ik?'

Van belang is een combinatie van inzet van meerdere media om de boodschap te accentueren. Doelgroep van deze communicatie is niet alleen de groep ondernemers maar zeker ook personen uit hun naaste omgeving (partners, vrienden en familie). De partners en kinderen vormen belangrijke

schakels in het bewustwordingsproces. De verhalen die in de communicatie verteld worden dienen een positief beeld te schetsen van tijdige beëindiging en heroriëntatie. Negatieve verhalen kunnen de ondernemer juist afschrikken om het beëindigingproces tijdig aan te pakken. Tot slot ligt er momenteel het wetsvoorstel Personenvennootschappen om alle maatschappen te registreren bij de KvK. Hierdoor worden in de toekomst meer agrarische ondernemers in het bestand opgenomen en kunnen ook zij gebruik maken van communicatiemedia in het kader van beëindiging of heroriëntatie zoals het Overdrachtspakket, andere brochures en bijeenkomsten die de KvK voor het (overige) MKB beschikbaar stelt.

#### *Aanbeveling*

Ondersteunende partijen en actoren (zie hoofdstuk 5) wordt aanbevolen om in samenwerking met de overheid (ministerie van LNV) tot een passende communicatieplan en -strategie te komen met betrekking tot het bedrijfsbeëindigingproces en de mogelijkheden tot heroriëntatie. Hierbij dient gezocht te worden naar een weloverwogen mix van inzet van communicatiemedia en korte en krachtige boodschappen die een bewustwordingseffect teweeg brengt (en geen schrik-effect). Resultaat hiervan is dat preventie kan leiden tot minder problematische bedrijfsbeëindigingen.

#### *7. Ondersteuning bij bedrijfsbeëindiging*

In het beëindigingproces kan de ondernemer steun vinden in zijn naaste netwerk (partner, familie, vrienden, bureaus, enzovoort) en in zijn professionele netwerk (bank, adviseurs, enzovoort). Voor het optimaliseren van de ondersteuning zouden naaste personen en professionals beter samen moeten werken en zo een (vang)netwerk voor de ondernemer vormen. Hiervoor is het van belang dat gewerkt wordt aan een gezamenlijke *visie* op ondersteuning, men van elkaar weet en leert hoe je elkaar in *competentie* kan aanvullen, er in een open en transparante *cultuur* met elkaar samengewerkt wordt en de betrokken ondersteuners voldoende *ondersteuning* in capaciteit en middelen hebben om de gewenste en nodige ondersteuning te kunnen (blijven) bieden. Ook ondersteuners dienen zichzelf te (blijven) ontwikkelen aangezien de regie bij de ondernemer ligt. Op basis van zijn behoefte gaat hij op zoek naar partijen die hierin het beste kunnen voorzien. Dit vereist een paradigmaverschuiving, het afstappen van huidige denk- en werkwijzen naar een geïntegreerd gedachtegoed dat beter aansluit op de huidige vragen, wensen en eisen die binnen de maatschappij, de land- en tuinbouw leven. Professionalisering en kennisoverdracht zijn hierbij belangrijke peilers.

### *Aanbevelingen*

Voor de verschillende actoren en partijen die ondernemers ondersteuning bieden bij bedrijfsbeëindiging zijn de volgende aanbevelingen weergegeven:

- De overheid stimuleert en faciliteert op dit moment de inzet van een aantal partijen voor bedrijfsbeëindiging via het project KANS!. Vanuit KANS! is er nu één gratis gesprek mogelijk met een adviseur. Dat wordt door ondernemers en intermediairs in het bewustwordingsproces als onvoldoende ervaren. Er dient meer ruimte gecreëerd te worden om ondernemers te kunnen begeleiden door het organiseren van meerdere gesprekken en/of bijeenkomsten. In de evaluatie van het project KANS! dient aandacht te worden besteed aan de relatie tussen uitvoering en werkzaamheden (activiteiten), de behoefte en omvang van de doelgroep voortijdige bedrijfsbeëindigers en gewenst LNV-beleid (mede gezien het financiële aspect);
- Vanuit de overheid (ministeries van LNV en SZW en gemeentes) dient er ook in de toekomst financiële ondersteuning te blijven voor hulpverlening om in crisisgevallen ondernemers financieel te kunnen begeleiden. In deze heeft de overheid een sociale functie om voor een financieel vangnet te zorgen;
- Bij de vorming van het (vang)netwerk past ook een evaluatie van KANS! wat afloopt in 2009. Door inzage in het eigen functioneren op gebied van onder andere kwaliteit, tevredenheid, bereik, continuïteit en verdieping in andere ondersteunende methodieken, wordt inzage verkregen waar toekomstige behoeften liggen op het terrein van bedrijfsbeëindiging en welke rol de afzonderlijke actoren hierin kunnen spelen;
- In het MKB blijkt de Stichting Ondernemersklankbord effectief te functioneren ter begeleiding van ondernemers voor het maken van kansrijke keuzes (zie bijlage 6). Ervaren oud-ondernemers en gepensioneerde managers fungeren hierin als klankbord en coaches. Bedrijfsbeëindiging wordt gezien als een belangrijk thema en de problematiek wordt breed benaderd vanuit kansen en perspectieven. Zo heeft het klankbord vanaf 2007 een team samengesteld van glastuinbouwexperts om ondernemers in deze sector te ondersteunen bij belangrijke beslissingen, vragen of problemen. Het is raadzaam vanuit KANS! en het ministerie van LNV kennis te nemen van en in de communicatie gebruik te maken van dit aanbod aangezien zij dezelfde doelgroep bedienen. De ondernemer beslist uiteindelijk in samenspraak met zijn omgeving bij welke faciliteit hij zich het beste thuis voelt;



- Gezien de hiervoor beschreven ervaringen vanuit het MKB is het interessant te bekijken in hoeverre de ZOB en eventueel de THD-A meer verrijkt kunnen worden met expertise van gepensioneerde managers vanuit de agro-keten (banken, adviseurs, voerleveranciers, standsorganisaties, enzovoort). Sommige vrijwilligers komen al uit deze keten maar het is aan te bevelen nader te bekijken hoe de verschillende expertise van de ondersteunende actoren elkaar kan aanvullen;
- Accountantskantoren en banken hebben vanwege inzage in de financiële situatie van ondernemers een belangrijke signaalfunctie. Vanuit deze functie is het een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor deze partijen om de financiële cijfers, indien dat nog niet gebeurd, bespreekbaar te maken met de ondernemer. Hierdoor wordt het tijdelijk signaleren en bespreken van (potentiële) problemen beter mogelijk. Beide organisaties zijn niet direct betrokken in het project KANS! Voor het opbouwen van een actief ondersteunend netwerk zouden deze partijen een (nog) prominentere rol in het netwerk moeten vervullen;
- Een belangrijk aspect in het beëindigingproces is de fiscaliteit. Met name vrijstellingen en het beschikbaar stellen en houden van vermogen als pensioen zou de drempel voor de keuze tot bedrijfsbeëindiging kunnen verlagen;
- Het zijn vaak de (huwelijks)partners en/of kinderen van de ondernemers die bij problemen aan de bel trekken door begeleiding te zoeken. Zij kunnen de ondernemer uiteindelijk, beïnvloeden om ondersteuning te aanvaarden en zijn dus belangrijke schakels in het bewustwordingsproces. Meer nadruk zou gelegd kunnen worden op bewustwording en competentieontwikkeling om samen met professionele initiatieven en naaste actoren tot optimale ondersteuning voor ondernemers te komen.

## Literatuur en websites

---

Agri-Monitor, jaargang 10 - nummer 4 - augustus 2004. *Steeds meer faillissementen in de agrarische sector*. LEI, Wageningen UR.

Baalen, P.J. van, F.A. Geerling-Eiff, en F.B. Hubeek, 'Kennisdifusie en strategische ruimte'. In: Tijdschrift voor Sociaal wetenschappelijk onderzoek van de landbouw, Annual 19, nr. 4. 2004, pp.195-207.

Berkhout, P. en C. van Bruchem, *Landbouw-Economisch Bericht 2003*. PR 03.01. LEI, Den Haag, 2003.

Berkhout, P. en C. van Bruchem, *Landbouw-Economisch Bericht 2004*. PR 04.01. LEI, Den Haag, 2004.

Bommel, K.H.M. van, J.H. Jager en M.J. Voskuilen, *Dynamiek in bedrijven; Schatting aantal starters, bedrijfsovernames en -bedrijfsbeëindigingen in de land- en tuinbouw*. Rapport 2.07.13. LEI, Den Haag, 2007.

Bont, C.J.A.M. de en A. van der Knijff, *Actuele ontwikkeling van bedrijfsresultaten en inkomens in 2007*. Rapport 1.07.04. LEI, Den Haag, 2007, pp. 140.

Doeze Jager-Heesbeen, H., *Veertien levensverhalen van boeren en tuinders; Die onzekerheid nekt je!* Werkgroep Landbouw en Inkomen, Stichting Zorg om Boer en Tuinder Nederland, november 2007, Breda.

Duffues, T. en I. Horlings, 'Mijn mond doet zeer van het zwijgen'. In: *gesprek met agrarische ondernemers over de beleving van sociale vitaliteit*. Tilburg, 2007.

Egberts, T., W. Koopman en W. Langenbarg (red.), *Wegwijzer voor bedrijfsbeëindiging in de land- en tuinbouw*. Roodbont Uitgeverij, Zutphen, 2002.

Eijgelaar, P. en J. Feikens, *De helpende hand, Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB. Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde*. EC 138, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 2004.

Everdingen, W.H. van, G.S. Venema en K.H.M. van Bommel, *Agrarische gezinnen en hun inkomens; Is er sprake van armoede?*Rapport 5.99.09. LEI, Den Haag, 1999.

Geerling-Eiff, F.A., F.B. Hubeek en P.J. van Baalen, *Kennis en Gedrag: een studie binnen het kader van de Eindevaluatie Actieplan Nitraatprojecten*. Project 30177. Rapport 7 04-03. LEI, Den Haag, 2004.

Geerling-Eiff, F., M. de Beuze, H. Kupper, T. Lans, M. Dijkshoorn, R. van der Meer, G. van Os en J. Sieverink, *Kennisarrangementen in de praktijk: naslagwerk pilots 2005*. Communication Services, Wageningen UR, 2006, [www.kennisonline.wur.nl](http://www.kennisonline.wur.nl).

Geerling-Eiff, F., J. Heeres, T. Lans, C. Smit, C. Uenk en P. Verhoeven, *Ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf: hoe bevorderen en stimuleren?*LEI, Wageningen Universiteit en Aequor. CS, Wageningen UR, 2007.

Gielen, P., H. Biemans en M. Mulder, *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers: aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders*. Leerstoelgroep Educatie en competentiestudies, Wageningen Universiteit, GSC Van Gils BV, Wageningen, 2006.

Lauwere, C. de, A. van der Knijff en G. Splinter (2007). *Ondernemer zijn, ondernemer blijven? Ondernemersbeslissingen in de glastuinbouw*. Brochure LEI, Den Haag, mei 2007.

Lans, T., H. Kupper, A. Wals, M. de Beuze en F. Geerling-Eiff, *Iles is kennis?* Communication Services, Wageningen UR, 2006, [www.kennisonline.wur.nl](http://www.kennisonline.wur.nl).

Meijaard, J. en L. van Eck van der Sluis, *Stoppen binnen 5 jaar*, EIM: Zoetermeer, 2007.

Meulen, H.A.B. van der, K.H.M. van Bommel, P.C.M. Vermeulen en J. Zijlstra, *Bedrijfsovername grote glastuinbouwbedrijven*. Rapport 6.07.19, LEI, Den Haag, 2007.

Schnabel, Paul, *Waarom blijven boeren? Over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, 2001.

Schutjens, V.A.J.M., Rosenbrand, M. en R. van Engelenburg (2003). *Bedrijfsbeëindiging van jonge ondernemingen in Nederland. Keuze of noodzaak?* Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap, Scheveningen, 2003.

Silvis, H.J. en C.van Bruchem, *Landbouw-Economisch Bericht 2002*. PR 02.03. LEI, Den Haag, 2002.

Wielinga, H.E., B.W. Zaalink, R.H.M. Bergevoet, F.A. Geerling-Eiff, H. Holster, L. Hoogerwerf en M. Vrolijk, *Netwerken met vrije actoren. Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij*. Wageningen UR, 2007.

Zwieten, D.M. van, *Agrarische gezinnen in zorgen. Een inventariserend onderzoek naar sociaal-psychische en sociaal-economische problemen van agrarische gezinnen*. Wetenschapswinkel/Vakgroep Sociologie van de westerse gebieden No. 97, Wageningen, 1994.

#### *Geraadpleegde websites*

1. [www.ondernemerschapdag.wur.nl](http://www.ondernemerschapdag.wur.nl);
2. [www.kennisonline.wur.nl](http://www.kennisonline.wur.nl);
3. [www.ovogroep.nl/documents/HetBesluitBijstandverleningzelfstandigen.pdf](http://www.ovogroep.nl/documents/HetBesluitBijstandverleningzelfstandigen.pdf);
4. [www.hetInvloket.nl](http://www.hetInvloket.nl);
5. [www.rabobank.nl/bedrijven](http://www.rabobank.nl/bedrijven);
6. [www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl);
7. [www.kennisopdeakker.nl](http://www.kennisopdeakker.nl);
8. [www.veelzijdigplatteland.nl](http://www.veelzijdigplatteland.nl);
9. [www.melkveeacademie.nl](http://www.melkveeacademie.nl);
10. [www.tuinbouwclusteracademie.nl](http://www.tuinbouwclusteracademie.nl);
11. [www.kansvoorboerentuinder.nl](http://www.kansvoorboerentuinder.nl);
12. [www.groenkenniscooperatie.nl](http://www.groenkenniscooperatie.nl).

# Bijlage 1

---

## Project KANS! (Kansen Agrariërs Nieuwe Start) 2006-2009

Het project KANS! (Van crisis naar kans III!) wil de komende 3 jaar een bijdrage leveren aan het transitieproces. Het richt zich met name op het faciliteren van het keuzeprocess rond bedrijfsbeëindiging met aandacht voor drie aspecten: bewustmaking, heroriëntatie en sociaal emotionele begeleiding. Het project wil ervoor zorgen dat agrarisch ondernemers tijdig een beroep doen op externe deskundigen en hulpverlening. De ondernemer en de gezinsleden moeten zelf richting geven aan hun toekomst.

De doelstellingen van het project zijn:

1. Agrarische gezinnen zijn zich bewust van de eigen situatie en hun toekomstperspectief.
2. De agrarisch ondernemers worden aangezet tot heroriëntatie op hun toekomstmogelijkheden.
3. Voor agrariërs met sociale en emotionele problemen op een bedrijf met slechte vooruitzichten wordt een laagdrempelige hulpvoorziening geboden, liefst door mensen uit de sector zelf.
4. Erfbetreders zijn in staat signalen op te vangen rond sociaal-emotionele problemen van agrarische ondernemers om vervolgens een verwijzingsfunctie te kunnen vervullen en de agrariërs bekend te maken met dit project.

Het project stimuleert dat het thema bedrijfsbeëindiging in de landbouw regelmatig aan de orde komt in de media (bijvoorbeeld regionale media en vakbladen) en bij voorlichtingsbijeenkomsten over financiële en sociaal-economische onderwerpen. Er worden speciale bijeenkomsten voor agrariërs georganiseerd, waarbij wordt ingegaan op de situatie die op bedrijven kunnen ontstaan en problemen die zich kunnen voordoen. Deze bijeenkomsten leiden er toe dat de agrariërs zich bewust worden van de eigen situatie.

Binnen het project is veel ruimte voor heroriëntatie. Inzicht krijgen in de eigen situatie en zicht krijgen op toekomstmogelijkheden in het algemeen en voor zichzelf in het bijzonder is daarbij het doel. Daarbij wordt zicht gegeven op de mogelijkheden die er zijn voor hulp- en dienstverlening. Dit kan zowel groepsgevoel als individueel.

Op de groepsbijeenkomsten komen diverse onderwerpen aan de orde zoals fiscale aspecten, sociaal-emotionele aspecten of inkomensaangelegenheden. Daarnaast biedt het project ruimte voor individuele adviesgesprekken met aandacht voor de individuele omstandigheden waarin de ondernemer verkeert, zijn voorkeuren en kwaliteiten en voor zijn loopbaanperspectief.

In het project is nadrukkelijk ruimte voor sociaal-emotionele begeleiding. De psychische druk is vaak groot en betreft het hele gezin. Het is van groot belang om de problematiek bespreekbaar te maken en om mogelijke wegen te vinden voor het inschakelen van hulp. Hoe kleiner de afstand tussen hulpverlener en boer, hoe beter. De THDA en de ZOB kunnen hier een belangrijke functie vervullen. De Telefonische Hulpdienst Agrariërs (THDA) en de Zorg om Boer en Tuinder (ZOB) zijn vrijwilligersorganisaties van mensen uit de agrarische sector, die de situatie van bedrijfsbeëindiging hebben meegemaakt. De THDA is telefonisch bereikbaar en biedt hulp door te luisteren, informatie te geven en door te verwijzen., De ZOB vrijwilligers voeren persoonlijke gesprekken of organiseren groepsbijeenkomsten op kleine schaal. Zij kunnen hierbij doorverwijzen naar andere hulpverlenende instanties. Ook de collega ondernemers die vanuit de land- en tuinbouworganisaties lokaal en of regionaal een vertrouwensfunctie hebben spelen in deze begeleiding een belangrijke rol.

Dit project wil een grotere bekendheid bewerkstelligen met de problematiek en met de mogelijkheden van hulp- en dienstverlening, zowel in het bedrijfseconomische als het sociale zorgnetwerk van boeren en tuinders. Dat is een belangrijke voorwaarde om met de activiteiten in dit project een optimaal bereik te realiseren. Om deze informatie breed toegankelijk te maken en de bekendheid te vergroten met de thematiek wordt onder meer overwogen om een website op te zetten.

#### *Speerpunten binnen het project:*

##### *a. Positief richten op kansen*

De communicatie gericht op de ondernemers en intermediairen wordt vanuit positieve ervaringen ingestoken. De nadruk zal liggen op de kansen en mogelijkheden die ondernemers/gezinsleden hebben. Ergens mee stoppen biedt immers ruimte om iets nieuws te beginnen. Daarvoor is het nodig de mogelijkheden/competenties in beeld te hebben en te brengen, niet alleen gezien vanuit de zakelijke kant van het bedrijf maar ook vanuit de sociale en welzijnskant van het agrarisch gezin. De kansen voor de agrariër als mens staan hierbij voorop. Het perspectief van sociale vitaliteit past hierbij.

*b. Segmenteren van doelgroep*

Agrarische ondernemers en hun gezinsleden die keuzes moeten maken, worden zo gericht mogelijk benaderd. Daarvoor worden specifieke doelgroepen onderscheiden: ondernemers zonder opvolger, potentiële opvolgers, gezinnen met een klein bedrijf, moeilijke sector, vrouwen. Elke doelgroep heeft te maken met een bijzondere problematiek en heeft eigen wensen of verwachtingen ten aanzien van de toekomst. Het is daarom zinvol om communicatie en activiteiten daarop af te stemmen.

*c. Benutten en stimuleren van de zelfredzaamheid*

De ervaring leert dat wanneer ondernemers zelf de besluiten nemen die een verandering te weeg brengen, ze dan het veranderingsproces sneller verwerken. Om het gevoel te krijgen dat ze een afgewogen keuze maken, is het van belang dat de betrokken personen zelf stappen (kunnen) ondernemen om informatie te verzamelen. De activiteiten die binnen het project worden uitgevoerd zijn er dan ook op gericht om agrariërs en hun gezinsleden uit te nodigen en te motiveren om zelf in actie te komen. Om dit proces te ondersteunen wordt de website uitgebreid tot een digitaal loket waar het totale hulp- en dienstverleningsaanbod in beeld gebracht wordt. Dit wordt ook in beeld gebracht via de websites van de deelnemende organisaties, om zo sneller de doelgroep te kunnen bereiken. Dit stelt de ondernemers in staat om zelf via verschillende kanalen op zoek te gaan naar informatie, verwijzing en contact. De eigen keuzemogelijkheden en de onafhankelijkheid van de agrariërs en hun gezinnen worden hierdoor vergroot.

*d. Inzicht geven in de eigen situatie*

Door agrarische gezinnen te stimuleren om naar hun eigen situatie te kijken, gaan ze zelf vragen stellen over hun toekomst. Hierbij komen dan niet alleen de zakelijke aspecten aan de orde maar vooral ook de sociaal-emotionele kant en de kwesties op het gebied van gezondheid en welzijn. Bij de uiteindelijke keuze van een ondernemer speelt immers het eigen welbevinden en de sociale vitaliteit een doorslaggevende rol. Door bewust te zijn van hun eigen situatie en persoonlijke voorkeuren is de kans groter dat agrariërs zelf verantwoordelijkheid nemen en aan verandering werken, kansen benutten en een nieuwe start maken, voordat ze in een negatieve spiraal terecht komen. Activiteiten binnen het project hebben daarom vooral ook twee functies: zullen daarom in veel gevallen de functie hebben om enerzijds een spiegel voor te houden en anderzijds doorzicht te geven naar andere mogelijkheden. .

*e. Laagdrempelig aanbieden*

Het is van belang dat de participanten in het project en de activiteiten die door hen worden aangeboden makkelijk door de doelgroep kunnen worden

'gevonden' en benut. Uitgaande van de diversiteit van de agrarische ondernemers en hun problematiek is laagdrempeligheid niet voor iedere ondernemer gelijk. Zo zal voor een deel van de agrarische ondernemers de mogelijkheid van wederzijds anoniem telefonisch contact met de THDA de eerste stap zijn, terwijl voor de andere ondernemer een gratis (telefonisch) advies van een adviesdienst het meest voor de hand zal liggen. Bij weer een ander past bijvoorbeeld het zoeken van informatie op een website of het bezoeken van een informatiebijeenkomst beter. Ook bieden de landbouworganisaties een verenigingsstructuur op lokaal en regionaal niveau waarmee veel agrarische ondernemers vertrouwd zijn en via welke zij snel collega's en bestuurders kunnen benaderen. In alle fases en bij alle activiteiten in het project is die laagdrempeligheid essentieel. De tactiek van het benaderen van de doelgroepen is: 'het één doen en het ander niet nalaten'.

*f. Krachten bundelen (op regionaal niveau)*

De agrarische sector staat onder grote druk en verschillende instanties zijn betrokken bij het heroriëntatieproces van de agrarische ondernemers. Het is daarom belangrijk om binnen het project regionaal te werk te gaan. Dit om regionaal de spelers in het veld van heroriëntatie, agrarische hulp en dienstverlening, kerkelijke, medische en sociale instanties met elkaar in contact te brengen en zo de samenwerking en doorverwijzing te bevorderen. Door middel van het verder verfijnen van bestaande netwerken en gebruik te maken van bestaand aanbod is de continuïteit gewaarborgd en is 'hulp' altijd voor handen. Daarbij geeft het structureel vorm aan samenwerking tussen betrokken organisaties. Dat de LTO Advies- en projectenorganisaties, DLV, STIGAS, ZOB en THDA bij de uitvoering van dit project hun eigen uitgebreide, landelijk dekkende, netwerken ten volle zullen benutten spreekt voor zich. Door de krachten ook op regionaal niveau te bundelen kan nog meer gebruik gemaakt worden van netwerken waarin agrariërs aanwezig/lid van zijn.

Projectuitvoering:

- Telefonische Hulpdienst Agrariërs ( THD-A);
- Zorg om boer en tuinder ( ZOB);
- LTO Noord Advies, ZLTO, Arvalis;
- DLV Plant, DLV Dier;
- STIGAS.

Projectleiding: LTO Noord Projecten, Hanneke Meester, tel.: 0570-662810, hmeester@ltonoordprojecten.nl.



## Bijlage 2

---

### Participanten verschillende bijeenkomsten

*GDR-sessie Startbijeenkomst bedrijfsbeëindiging in de agrarische sector, 14 februari 2007:*

- Gijs van Leeuwen (LNV-DL)
- Marien Valstar (LNV-DL)
- Henk Riphagen (LNV-Task Force Economie)
- Hilbrand Sinnema (LTO Noord)
- Hanneke Meester (LTO Noord projecten)
- Joris Meijaard (EIM)
- Jacqueline Niewerth (LEI/Creon advies)
- Carolien de Lauwere (LEI)
- Gabe Venema (LEI)
- Harold van der Meulen (LEI, voorzitter)
- Floor Geerling-Eiff (LEI, procesbegeleider)
- Marijn Poel (LEI, technisch facilitator)

*Interviews gehouden met:*

- Sietse Holtrop (LTO Noord advies);
- Ton Duffues (ZLTO);
- Arja van Meekeren (DLV advies);
- Tonny Verrijt (ZOB);
- Jan van Paassen (ZOB);
- Petra van Wissen (Stichting Kwadraad);
- Jan Breembroek (GIBO-groep);
- Lubbert van Dellen (Accon AVM accountants & adviseurs);
- Wim van Uum (Rabobank);
- Joris Meijaard (EIM).

*Workshop Ondersteuning bij bedrijfsbeëindiging, 1 november 2007:*

- Hanneke Meester (LTO Noord projecten)
- Dineke van Zwieten (LNV-DK)
- Joris Meijaard (EIM)
- Sietse Holtrop (LTO Noord advies)
- Bert Snel (DLV advies)

- Giske van Es (DLV advies)
- Theo van der Heide (ZOB)
- Jan van Paassen (ZOB)
- Edwin Oonk (GIBO groep)
- Dirk Anco Albada (NAJK)
- Jacqueline Niewerth (LEI)
- Floor Geerling-Eiff (LEI)
- Harold van der Meulen (LEI)

Afwezig met kennisgeving: Marien Valstar (LNV-DL), Ton Duffues (ZLTO) en Wim van Uum (Rabobank).

## Bijlage 3

---

### Vragenlijst voor intermediairen ten aanzien van bedrijfsbeëindiging in de agrarische sectoren

#### *Introductie*

Jaarlijks beëindigen een aantal bedrijfshoofden voortijdig hun bedrijf. Voor een deel komt dit door omstandigheden als arbeidsongeschiktheid, scheiding of ziekte maar voor een deel ligt de oorzaak in de onvoldoende economische levensvatbaarheid. Voortijdige bedrijfsbeëindiging is een proces dat bij ondernemer en voor de onderneming ingrijpende gevolgen heeft. Het gaat altijd met emoties gepaard en heeft ingrijpende financiële gevolgen. De weg tot de beslissing en het traject na de beslissing tot bedrijfsbeëindiging verloopt daarom soms moeizaam.

De overheid stimuleert bedrijfshoofden voorzieningen te treffen voor bedrijfsbeëindiging (bijvoorbeeld via de fiscale oudedagsreserve). Daarnaast biedt de overheid in sommige gevallen financiële ondersteuning (bijvoorbeeld het vangnet van de bijstandswet of voorziening voor omscholing) en voorziet de overheid in faciliteiten voor begeleiding tijdens het beëindigingproces (bijvoorbeeld in het communicatieproject 'KANS'). Daarnaast kan de regelgeving bijvoorbeeld op het gebied van (melk)quotering, van grote betekenis zijn voor de mogelijkheden die de ondernemer heeft bij bedrijfsbeëindiging).

De doelstelling van dit onderzoek is antwoord geven op de vraag van het Ministerie van LNV om meer inzicht te krijgen in het proces van voortijdige bedrijfsbeëindiging en de relatie hiervan met ondernemerschap. In hoeverre werken de faciliteiten die de overheid nu biedt op het gebied van bedrijfsbeëindiging en of er mogelijkheden/redenen zijn voor de overheid om te komen tot verbetering die in behoefte van ondernemers en intermediairs voorzien. Hoe kan gestimuleerd/gefaciliteerd worden dat ondernemers zich bewust worden van tijdige keuzes maken?

Naam:.....  
Functie:.....  
Organisatie:.....  
Adres:.....  
Tel.:.....

E-mail: .....  
Website:.....

---

### **Deel 1 Inzoomen op het initiatief/voorzieningen tav bedrijfsbeëindiging**

Met deze vragen proberen we een globaal beeld te krijgen van het initiatief of de bij u bekende voorzieningen ten aanzien van bedrijfsbeëindiging.

1. Kunt u mij kort vertellen hoe het initiatief of voorziening werkt?
2. Kunt u kort aangeven hoe en waarom het is opgezet?
3. Wat is uw rol?
4. Hoeveel ondernemers hebben afgelopen jaar in totaal meegedaan ?
5. Verschilt dit aantal met de voorgaande jaren? Zo ja is hier een verklaring voor? (je wilt inzage of bereik van de voorziening in de loop der jaren is veranderd)
6. Kunt u wat vertellen of er gaandeweg zaken zijn aangepast? Als er zaken zijn aangepast kunt u aangeven welke en waarom?
7. Hoe worden de ondernemers benaderd om deel te nemen (hoe komt de verbinding tot stand)? PS antwoord hierop kan ook al bij 1 door geïnterviewde worden gegeven
8. Wat verklaart volgens u het succes van het initiatief?
9. Wat is het grootste succes?
10. Wat zijn volgens u de belangrijkste keuzemomenten geweest in het proces van het initiatief?
11. Wat zijn de verdere ontwikkelingen voor de toekomst?
12. Wat zou u verbeterd willen zien/anders aanpakken?

13. Constateert u verschillen tussen regio's en sectoren in de land- en tuinbouw?  
Kunt u aangeven waardoor deze veroorzaakt worden?

14. Wat voor reacties krijgt u van deelnemers aan het initiatief/de voorzieningen die er zijn?

15. Bereikt u alle beoogde ondernemers die tot de doelgroep behoren? Zo nee hoe zou dit beter kunnen?

Er zijn diverse (advies)instanties waar men een beroep op kan doen als men voor de keuze staat te beëindigen (o.a. banken/accountants en adviseurs/bedrijfsvoorlichters/maatschappelijk werk/project KANS).

16. Welke functie vervullen ze of zouden ze moeten vervullen en zijn deze voldoende uitgerust om deze functie te vervullen?

17. welke eigenschappen en competenties zouden mensen moeten hebben om bedrijfsbeëindigers goed te kunnen begeleiden?

18. Zijn er in uw ogen lacunes in de samenwerking? Zo ja: welke zijn dit dan?

19. Welke rol verwacht u van overheid en bedrijfsleven? en waarom? Functioneert dit op dit moment voldoende?

---

## Deel 2 Inzoomen op de ondernemer

In dit deel willen we de kenmerken van de ondernemers die hebben geparticipeerd verder in beeld brengen.

Wat is voor u het totale aantal deelnemers dat u hebt begeleidt?

1. Hoe zou u ondernemers met onvoldoende perspectief voor voortzetting typeren? Welke kenmerken ziet u? *harde datakenmerken & sociale kenmerken*
2. Wat is de aanleiding voor ondernemers die u begeleidt om te stoppen? Kunt u de meest belangrijke aangeven?

3. Kunt u aangeven om hoeveel gevallen het gaat het per aanleiding?
4. Denkt u dat objectief kan worden vastgesteld of een bedrijf/ondernemer onvoldoende perspectief heeft? En zo ja, hoe?
5. Wat zijn mogelijke indicatoren voor toetsing (objectief vaststellen of een bedrijf onvoldoende perspectief heeft) en verschillen deze per sector? Kunt u het aangeven of u het eens dan wel oneens bent met de genoemde indicatoren en welke u verder/anders nog ziet?
  - Economisch
    - inkomen onder armoedegrens
    - laag investeringsniveau
    - lage moderniteit van de gebouwen
    - geen liquide middelen meer aanwezig
    - interen op de eigen vermogenspositie
    - betalingsachterstand/geen nieuwe leningen meer krijgen
    - verzekeringen opzeggen om financiële redenen
    - beëindigen abonnementen en/of lidmaatschappen
    - afzetproblemen
  - Locatie
    - geen uitbreidingsmogelijkheden
    - beperkingen door de gebiedsstructuur/locatie bedrijf
  - Privé/persoonlijk
    - leeftijd ondernemer zonder opvolger
    - onvoldoende scholing
    - competenties ondernemerschap
    - privé problemen (gezondheid, relationeel en dergelijke)
    - beroep doen op hulpinstanties
    - geen toekomstperspectieven zien
  - Netwerk
    - afzonderen/sociaal isolement
    - verwaarlozing vee/planten/erf
    - erfbetreders signaleren problemen
  - anders, namelijk....
6. Welke routes volgen ondernemers die beëindigen en welke strategieën zijn te onderscheiden? *Sommige bedrijfshoofden weten dat het bedrijf onvoldoende perspectief heeft en hebben hun strategie hier op ingesteld. Anderen*

*zijn zich niet goed bewust of hun bedrijf perspectief heeft of niet of ontken-  
nen.*

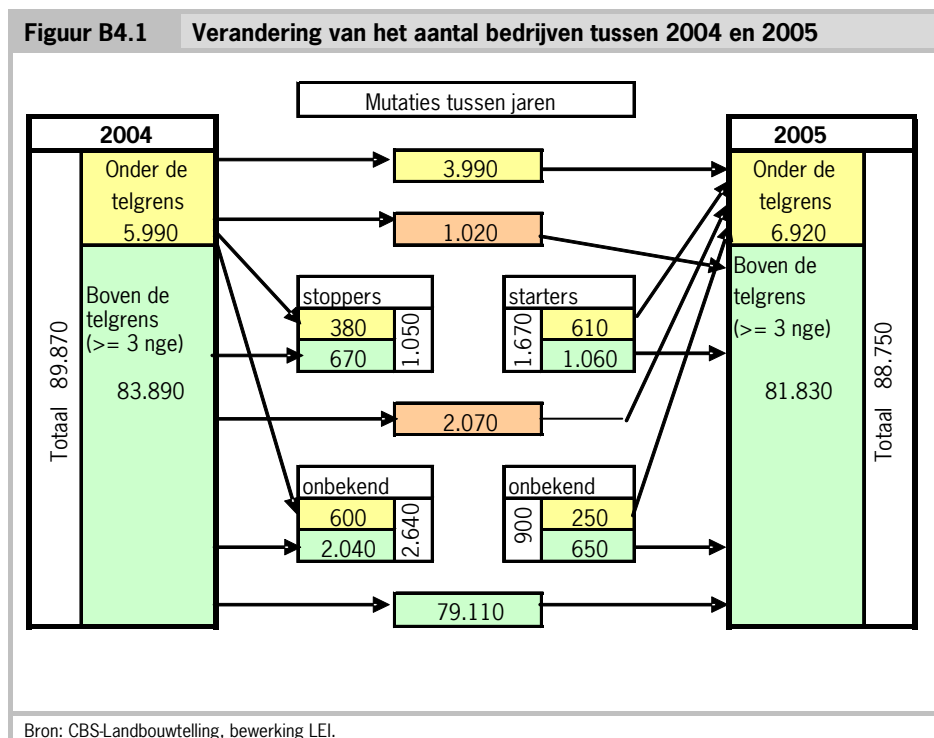
7. Wat werkt goed? Wat werkt minder goed in uw ogen?
8. Praten ondernemers over stoppen? Bent u het dan eens met de inschattin-  
gen die ze maken over al dan niet stoppen?
9. Hebben de ondernemers die u tegenkomt voorzieningen getroffen voor het  
geval ze zelf onverwacht zouden moeten stoppen?
10. Heeft u zicht op hoe vaak het voorkomt dat de ondernemer/het bedrijf in uw  
ogen onvoldoende perspectief heeft maar dat men zich hier niet van bewust  
is? *Bijvoorbeeld in % van uw klanten?*
11. Wat belemmert hen zich bewust te worden? Wat houdt hen overeind?
12. Hoe kan het bewustwordingsproces (verder) worden bevorderd? Wat doet u  
zelf? Hoe maakt u het bespreekbaar?
13. Hoe ervaren ondernemers de voorziening? Krijgt u hier respons op?
14. Wat is in uw ogen het effect van de voorziening/het initiatief op de deelne-  
mende ondernemer? *Wat doet het met/voor de ondernemer? Is het vooral  
erkenning, emotionele steun of ook een soort wegwijzer?*
15. Welke andere tools ziet u als meest geschikt voor ondernemers in de fase  
van bewustwording dat bedrijfsbeëindiging een reële optie is? Is er een rol  
voor bijvoorbeeld zelfhulptools? Hoe zien die er dan uit?
16. Indien de ondernemer na de bedrijfsbeëindiging nog aanvullend inkomen  
wil/moet verwerven, welke faciliteiten zijn er om deze re-integratie te bege-  
leiden (bijvoorbeeld verwerven van competenties voor andere functies, om –  
en bijscholing)?
17. Acht u deze voldoende adequaat? Waar ziet u lacunes?

18. Zijn er ondernemers (die het traject van bedrijfsbeëindiging al hebben doorlopen) in uw netwerk die we zouden kunnen/mogen benaderen om ook eens over dit onderwerp te praten?
19. Of kent u anderen (intermediairen bijvoorbeeld) die we zouden kunnen/moeten benaderen om over dit onderwerp te praten?



# Bijlage 4

## Mutatie van bedrijven in de Landbouwtelling tussen 2004 en 2005 en 2005



## Bijlage 5

### Kwantitatieve data met betrekking tot bedrijfsbeëindiging

<b>Tabel B5.1</b>		<b>Verdeling van bedrijven en van stoppers met en zonder code (beiden in % van totaal aantal) naar leeftijd van de oudste ondernemer en naar bedrijfsomvang (nge, in klassen), 2004-2005</b>				
	<b>3-16 nge</b>	<b>16-40</b>	<b>40-100</b>	<b>100- 200</b>	<b>&gt;200 nge</b>	<b>Totaal</b>
Totaal aantal bedrijven						
< 40 jaar	1.560	1.490	3.820	2.830	1.280	10.980
40-55	6.190	5.200	11.410	7.560	3.010	33.370
55-60	2.750	2.320	3.750	2.300	940	12.070
60-65	2.930	2.240	2.990	1.960	760	10.890
65-75	5.320	2.450	2.670	1.490	440	12.370
>75 jaar	2.550	730	630	240	60	4.200
<i>Totaal</i>	<i>21.300</i>	<i>14.430</i>	<i>25.280</i>	<i>16.390</i>	<i>6.490</i>	<i>83.890</i>
Stoppers, aantal						
< 40 jaar	70	40	60	40	30	240
40-55	220	140	190	120	110	790
55-60	110	70	100	50	30	360
60-65	160	70	80	40	30	380
65-75	360	100	90	40	20	600
>75 jaar	270	30	30	10	0	340
<i>Totaal</i>	<i>1.190</i>	<i>450</i>	<i>540</i>	<i>300</i>	<i>220</i>	<i>2.710</i>
Stoppers, aandeel						
< 40 jaar	4,2	2,6	1,5	1,5	2,7	2,2
40-55	3,6	2,6	1,7	1,6	3,8	2,4
55-60	4,1	3,0	2,6	2,1	3,0	3,0
60-65	5,5	3,3	2,7	1,9	3,9	3,5
65-75	6,7	4,1	3,2	2,7	3,4	4,9
>75 jaar	10,5	4,6	4,6	3,8	5,2	8,2
<i>Totaal</i>	<i>5,6</i>	<i>3,1</i>	<i>2,1</i>	<i>1,8</i>	<i>3,4</i>	<i>3,2</i>
Bron: CBS-Landbouwstelling, bewerking LEI.						

**Tabel B5.2 Ontwikkeling in het aantal bedrijven van de bedrijven waar-  
bij de jongste ondernemer in 2000 jonger dan 50 was**

	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
aantal bedrijven aan het be- gin van het jaar	57.445	56.268	52.948	50.920	47.648
Stoppers, w.v.	1.177	3.320	2.028	3.272	1.390
<i>gestopt met mutatiecode</i>	<i>451</i>	<i>580</i>	<i>572</i>	<i>355</i>	<i>295</i>
Aantal bedrijven eind van jaar, w.o.	56.268	52.948	50.920	47.648	46.258
<i>geen verandering(%)</i>	<i>93,9</i>	<i>95,7</i>	<i>95,7</i>	<i>96,1</i>	<i>96,3</i>
<i>veranderen leiding onder- nemingsvorm (%)</i>	<i>5.3</i>	<i>4.0</i>	<i>4.0</i>	<i>3.5</i>	<i>3.3</i>

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

**Tabel B5.3 Stoppers 2004/2005 verdeeld naar bedrijfsgrootte in 2000  
en 2004**

		Nge 2004						
		<3	3-16	16-40	40- 100	100- 200	>200	totaal
Nge 2000	<3	24	7	0	1	0	1	33
	3-16	34	27	1	0	1	0	63
	16-40	18	16	13	1	0	0	48
	40-100	18	17	14	32	4	0	85
	100-200	4	1	0	5	21	2	33
	>200	2	0	2	3	3	23	33
	totaal	100	68	30	42	29	26	295

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI.

## Bijlage 6

---

### De Stichting Ondernemersklankbord

De stichting Ondernemersklankbord ([www.ondernemersklankbord.nl](http://www.ondernemersklankbord.nl)) is een landelijke organisatie met als doelstelling het vergroten van de succeschansen van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf en agro. Vanaf 2007 is er ook een team samengesteld van 'glastuinbouwexperts' om ondernemers in deze sector te ondersteunen bij belangrijke beslissingen, vragen of problemen. De uitbreiding richting de glastuinbouw is een voortvloeisel van een samenwerking tussen het Ondernemersklankbord en de Tuinbouwcluster Academie. Zie voor meer informatie hierover ([www.leren-werken.nl](http://www.leren-werken.nl) en de Groene Kennis Coöperatie).

Het Ondernemersklankbord werd in 1979 opgericht onder de naam Stichting Kleinood. Zie hier de parallellen met land- en tuinbouw waar project KANS! tot 2005 nog van Crisis naar Kans heette. Vaak wachten ondernemers te lang als hun bedrijf in financieel zwaar weer komt. Tijdig hulp kan bij deze stichting gezocht worden. Vanwege de associaties met klein en financiële nood die op den duur de lading niet meer dekten is de naam in de loop der jaren gewijzigd.

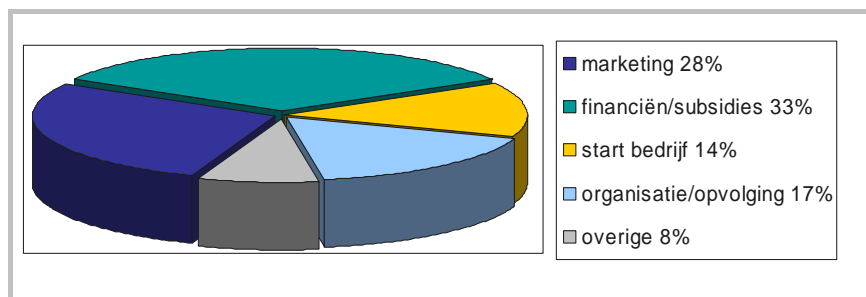
De Stichting Ondernemersklankbord heeft landelijk netwerk van circa 250 onafhankelijke consulenten. Dit zijn oud-ondernemers, specialisten, die zelf hun sporen in bedrijfsleven hebben verdiend en nu belangeloos (75 euro per jaar) en onafhankelijk ondersteuning geven. Zij zijn opgesplitst in 22 zelfsturende regio-teams (dit zijn de regio's van de KvK). In principe zijn de consulenten maximaal 5 jaar actief voor de Ondernemersklankbord.

De term 'klankborden' betekent dat het Ondernemersklankbord complementair is aan commerciële dienstverlening van banken, accountants, enzovoort. Ze beschikken over praktische kennis en ervaring en de consulent zit nooit op de stoel van de ondernemer. De aandachtgebieden zijn breed en bestaan uit:

- bedrijfsbegeleiding;
- startersbegeleiding;
- bedrijfsoverdracht/overname;
- faillissementspreventie.

De Ondernemersklankbord begeleidt 2.500-3.000 ondernemers per jaar. Aanmelding gebeurt via de website. Elke consulent heeft 4-5 contacten per cliënt, dus jaarlijks circa 10.000-15.000 contacten.

Hieronder is een verdeling van de bedrijfsvraagstukken uit 2006 weergegeven.



In een onderzoeksrapport van Eijgelaar en Feikens (2004), getiteld de 'helpende hand' is de effectiviteit van de adviezen van Stichting Ondernemersklankbord aan het MKB geanalyseerd. Hieruit blijkt dat het Ondernemersklankbord effectief is:

- van iedere 2 ondernemingen met problemen in algemene bedrijfsvoering, bij 1 resultaatverbetering;
- van iedere 3 startende ondernemingen, bij 2 resultaatverbetering;
- van iedere 3 ondernemingen met faillissementsdreiging, bij 1 afwendingsfaillissement en bij 1 resultaatverbetering.

In deze studie werd de aanbeveling gedaan om in de toekomst meer samenwerkingsrelaties aan te gaan met o.a. het bankwezen, accountantsorganisaties, KvK, overheid en de naamsbekendheid proberen te vergroten. De grootste bedreiging is een slecht draaiende economie waardoor het moeilijker wordt begunstigers (zie hieronder) te werven en te behouden. Een tweede bedreiging is de ondoorzichtigheid van de adviesmarkt, waardoor bedrijven Ondernemersklankbord niet kunnen vinden of pas in een (te) laat stadium zich melden.

#### *Begunstigers*

##### Sponsors:

- Ondernemersorganisaties: Kamers van Koophandel;
- Overheid: Ministerie van EZ, diverse provincies;
- Bedrijfsleven: VNO-NCW, Rabobank, Deloitte, De Nederlandsche Bank, Shell, Unilever, en andere.

##### Donateurs:

- cliënten;
- 'vrienden van'.

## Bijlage 7

---

### Doelgroepen BBZ

#### *Oudere zelfstandigen (ouder dan 55 jaar) met een niet-levensvatbaar bedrijf*

Als het bedrijf niet levensvatbaar meer is dan kunnen ondernemers tot 65 jaar in aanmerking komen voor een aanvulling op het inkomen wanneer:

- de ondernemer 55 jaar of ouder is;
- het inkomen uit het bedrijf (of beroep) beneden de bijstandsnorm blijft;
- de ondernemer voorafgaand aan de aanvraag minstens 10 jaar achter elkaar een bedrijf of zelfstandig beroep heeft uitgeoefend;
- het bruto-inkomen uit de onderneming gemiddeld minstens € 6.796 per boekjaar bedraagt;
- de uitkering uit een bedrag 'om niet' ofwel een gift bestaat;
- het eigen vermogen minder bedraagt dan het minimumbedrag.

Indien de ondernemer ouder is dan 55 jaar, dan geldt een vermogensgrens van € 115.275. Onder dit bedrag is bijstand mogelijk als uitkering. Boven de grens van € 115.275 heeft de bijstand de vorm van een renteloze lening. Deze moet worden terugbetaald nadat de bijstandsverlening is beëindigd. Hieruit blijkt dat de omvang van het eigen vermogen bijstandsverlening niet in de weg staat.

#### *Zelfstandigen die hun bedrijf willen beëindigen*

Bent u genoodzaakt om op korte termijn uw bedrijf te beëindigen, dan kunt u maximaal twaalf maanden een aanvullende periodieke uitkering krijgen. Onder voorwaarden is een verlenging met nog eens twaalf maanden desgevraagd mogelijk. Deze uitkering is bedoeld om te voorzien in de kosten voor levensonderhoud. Voorwaarden zijn dat het bedrijf niet levensvatbaar is en daarom wordt beëindigd. Het beëindigen van het bedrijf dient binnen twaalf maanden na indienen van de aanvraag plaats te vinden met eventuele verlenging van nog eens twaalf maanden.

## Bijlage 8

### Tabellen

<b>Tabel 3.5</b>		<b>Resultaten van bedrijven met totaal gezinsinkomen onder de armoedegrens (&lt; 25.000 euro), gemiddelden van 2003-2005, bedragen * €1.000 per bedrijf</b>						
<b>Aandeel bedrijven (%)</b>	<b>Akker- bouw</b>	<b>Glas- tuinbouw</b>	<b>Overig tuinbouw</b>	<b>Melkvee</b>	<b>Overig graasdier</b>	<b>Hokdier</b>	<b>Combi bedrijven</b>	<b>Totaal</b>
Aandeel bedrijven (%)	41	34	50	12	60	26	48	29
Aantal bedrijven	2.585	1.750	3.045	2.210	2.995	1.250	2.135	14.500
Aantal nge per bedrijf	73	248	126	73	64	95	55	103
Inkomen gezin uit bedrijf	-4,6	-22,6	-17,3	3,5	-13,4	-17,6	-1,8	-8,9
Totaal inkomsten buiten bedrijf	11,2	-1,0	6,0	5,9	14,3	12,9	10,8	8,1
Totaal gezinsinkomen	6,6	-23,6	-11,3	9,4	0,9	-4,7	9,0	-0,8
Gezinsbestedingen	38,3	45,7	35,2	31,6	49,5	41,6	29,2	36,9
Besparingen	-29,3	-70,2	-48,8	-22,5	-49,4	-44,5	-20,3	-37,9
Eigen vermogen (x mln. euro)	1,0	0,4	0,6	1,0	0,5	0,5	0,6	0,7
Totaal vermogen (x mln. euro)	1,7	1,3	1,2	1,5	0,9	1,2	1,1	1,3
Solvabiliteit (%)	57	32	52	68	53	44	56	53
Netto-investeringen	80,8	175,2	-2,1	15,1	70,7	24,9	-9,4	44,5
Moderniteit (%) a)	45	37	34	36	53	39	35	38

a) Boekwaarde in % van nieuwwaarde (alleen van MVO-bedrijven bekend).  
Bron: Bedrijven-Informatienet LEI

