

KEUZEPROCES BEDRIJFSOPVOLGING IN DE AGRARISCHE SECTOR

Een verkenning van problemen en oplossingen

Juli 1996



SIGN: L27-568
EX. NO: 3
MLV:

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
Afdeling Structuuronderzoek

REFERAAT

KEUZEPROCES BEDRIJFSOPVOLGING IN DE AGRARISCHE SECTOR; EEN VERKENNING VAN PROBLEMEN EN OPLOSSINGEN

Spierings, C.J.M.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)

Mededeling 568

ISBN 90-5242-361-X

47 p., bijl.

Kwalitatief onderzoek naar de beslismomenten en argumenten van agrarische jongeren in hun keuze- en besluitvormingsproces omtrent opvolging op het ouderlijk bedrijf. De vraag is hoe het komt dat een deel van de bedrijven met minder goede toekomstperspectieven wordt opgevolgd en een ander deel van perspectiefvolle bedrijven niet. Er is gesproken met opvolgers uit de eerste groep en met zogenaamde niet-opvolgers uit de tweede groep.

Het onderzoek is gericht op overwegingen, opvattingen, houdingen en waarden, die bij de beslissing van bedrijfsopvolging een rol spelen. Momenten waarop concreet veranderingen plaatsvinden, zijn de schoolkeuze, de vervolgopleiding en de werkkring na school. Verder is ingegaan op aansluitende scholing en de door de jongeren gebruikte informatie over bedrijfsopvolging.

Belemmeringen in het besluitvormingsproces hebben betrekking op de opvolger, de taakverdeling en samenwerking tussen de oudere en jongere generatie. Knelpunten zijn er ten aanzien van de sector en het beleid in de vorm van regelgeving. Een en ander is voor niet-opvolgers aanleiding geweest om af te zien van opvolging.

De resultaten van het onderzoek leveren voor het beleid en de voorlichting waardevolle informatie op.

Bedrijfsopvolging/Besluitvormingsproces/Nederland/Landbouw

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING	7
1. DOEL EN OPZET VAN HET ONDERZOEK	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doel	12
1.4 Uitvoering	14
1.5 Leeswijzer	15
2. FASEN EN BESLISMOMENTEN IN HET PROCES VAN BESLUITVORMING OVER BEDRIJFSOPVOLGING	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Schoolkeuze	16
2.3 Vervolgopleiding	19
2.4 Beroepskeuze en werkkring	20
2.5 Verdere scholing en informatiegebruik	24
2.6 Momenten van beslissing om boer of tuinder te worden	26
3. KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Doorzettingsvermogen en informatiezoekgedrag	28
3.3 Taakverdeling en samenwerking	30
3.4 Afzien van bedrijfsopvolging	33
4. CONCLUSIES EN SLOTBESCHOUWING	37
4.1 Conclusies	37
4.2 Slotbeschouwing	38
LITERATUUR	41
BIJLAGE	45
1. Gesprekspunten keuzeprocès bedrijfsopvolging	46

WOORD VOORAF

Het proces van bedrijfsopvolging in de agrarische sector bestaat in algemene zin uit drie fasen: de fase van de school- en vervolgopleiding, de fase van het al dan niet thuis meewerken en de fase van de geleidelijke overdracht of bedrijfsoverdracht ineens. Wat de eerste twee fasen betreft, is weinig bekend over de motieven, overwegingen en keuzemomenten bij jongeren die voor het agrarisch bedrijf dan wel voor een ander beroep of vak hebben gekozen.

Voor het Ministerie van Landbouw, Visserij en Natuurbeheer en de ABN-AMRO BANK is dit de aanleiding geweest het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) een kwalitatief onderzoek te laten uitvoeren. Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van beslismomenten en argumenten van jongeren in hun keuze- en besluitvormingsproces omtrent bedrijfsopvolging. In overleg met beide opdrachtgevers en de Begeleidingscommissie zijn twee groepen jongeren benaderd: opvolgers op bedrijven met een relatief laag ingeschatte continuïteitskans (groep 1) en niet-opvolgers op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans (groep 2).

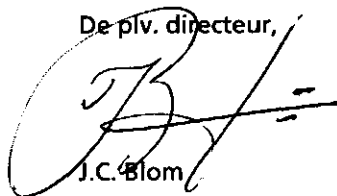
Aan het tot stand komen van het onderzoek hebben agrarische jongeren, ouders, sociaal-economische voorlichters en adviseurs bedrijfsovername meegewerkt. Een bijzonder woord van dank is hier op zijn plaats.

Het onderzoek is begeleid door een commissie. We zijn deze commissie dank verschuldigd voor de adviezen bij het ontwerp van het onderzoek en de uitwerking van de gegevens. De commissie was als volgt samengesteld:

drs. G.G. van Leeuwen (voorzitter)	Ministerie van Landbouw, Visserij en Natuurbeheer
H.R.M. Hoedemaker	Stichting Opleiding Agrarische Sectoren
ir. L. Rietema	Land- en Tuinbouw Organisatie
ir. G. Siebenga	ABN-AMRO BANK
ing. J.H.B. Weinans	Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt

De gegevens zijn verzameld tussen medio februari en eind april 1996 en verwerkt door drs. C.J.M. Spierings.

Den Haag, juli 1996

De plv. directeur,

J.C. Blom

SAMENVATTING

Doel en opzet

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van beslismomenten en argumenten van agrarische jongeren in hun keuze- en besluitvorming over opvolging op het ouderlijk bedrijf. De nadruk ligt op de voorfase van school- en beroepskeuze en op de beslissing om al dan niet thuis te gaan meewerken. De vraag is niet alleen welke waarden op een bepaald moment spelen, maar ook welke waarden uiteindelijk de keuze van al dan niet opvolgen bepalen.

Het onderzoek is gericht op de volgende vragen:

1. Hoe komt de beslissing van jongeren tot stand om al dan niet het ouderlijk agrarisch bedrijf te willen opvolgen en op welk moment gebeurt dat?
2. Welke opvattingen, overwegingen, motieven, houdingen en waarden spelen bij zo'n beslissing een rol?
3. Welke informatie gebruiken jongeren bij deze beslissing?
4. Welke knelpunten komen jongeren tegen en welke oplossingen vindt men in het proces van bedrijfsopvolging?

In overleg met de opdrachtgevers - Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, ABN-AMRO BANK- en de Begeleidingscommissie is het onderzoek gericht op opvolgers op bedrijven met een relatief laag ingeschatte continuïteitskans (groep 1) en op niet-opvolgers op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans (groep 2). De jongeren van beide groepen zijn gelijkelijk verdeeld over de bedrijfstypen melkveehouderij, intensieve veehouderij, akkerbouw en glastuinbouw. Er zijn in totaal 26 kwalitatieve interviews gehouden: acht met opvolgers (groep 1), acht met niet-opvolgers (groep 2), drie met ouders en zeven met sociaal-economische voorlichters en adviseurs bedrijfsovername. De gegevens zijn verzameld tussen medio februari en eind april 1996.

Tot stand komen beslissing bedrijfsopvolging

In de besluitvorming zijn drie fasen te onderscheiden: de schoolopleiding, de vervolgopleiding en de werkkring. Naarmate men verder gevorderd is met de opleiding, verloopt de besluitvorming over bedrijfsopvolging doelbewuster. De besluitvorming over bedrijfsopvolging kan van korte duur zijn, maar ook veel tijd in beslag nemen.

Het denken over bedrijfsopvolging kan al in een vroeg stadium tot stand komen. Persoonlijke belangstelling, de ouders en het agrarisch milieu spelen een belangrijke rol. Deze factoren zijn van invloed op de schoolkeuze. Van betekenis is eveneens de verwevenheid van bedrijf en gezin, die tot uiting komt in de nabijheid van wonen en werken. Verder spelen omstandigheden

mee zoals nabijheid van een school en leercapaciteiten.

De keuze van de vervolgopleiding van middelbaar agrarisch onderwijs of andere onderwijsvormen verloopt in het algemeen doelbewuster dan de eerste opleiding. Zowel bij de opvolgers (groep 1) als niet-opvolgers (groep 2) is nauwelijks meer sprake van automatismen of beïnvloeding door de ouders.

Bij de keuze van het beroep en de werkkring zijn de bereidheid, de wil en de mogelijkheid van opvolging van betekenis. De meeste opvolgers (groep 1) werken na de vervolgopleiding doorgaans om financiële redenen enige tijd full- of parttime buiten het ouderlijk agrarisch bedrijf. Fulltime werk elders wordt voor een deel na enige tijd omgezet in parttime werk, bijvoorbeeld na vergroting van het bedrijf, intensivering of het telen van nieuwe producten. Naast hun werkkring elders werken deze opvolgers zoveel mogelijk thuis mee, omdat ze het ouderlijk bedrijf te zijner tijd willen overnemen.

Van de niet-opvolgers (groep 2) werkt het merendeel na de vervolgopleiding gedurende enkele jaren op het ouderlijk bedrijf. Als reden noemt men: onmisbaarheid vanwege een handicap van het bedrijfshoofd, vanzelfsprekendheid, een vage of onduidelijke beroepskeuze, indirecte beïnvloeding door de ouders. Niet-opvolgers die eerst een tijdje elders werken voor ze op het ouderlijk bedrijf terechtkomen, noemen als reden: verruimen van de blik, opdoen van ervaring, alsnog de keuze maken om op te volgen. Al deze jongeren zien evenwel na verloop van tijd af van bedrijfsopvolging. Niet-opvolgers zonder enige belangstelling voor het agrarisch bedrijf werken nooit thuis mee.

Beslismomenten

De beslissing om boer of tuinder te worden, kan al op jonge leeftijd beginnen, bijvoorbeeld op de lagere school, of later plaatsvinden tijdens de schoolkeuze, de vervolgopleiding, de keuze van het beroep of de werkkring. Deze beslissing valt niet voor iedereen op hetzelfde moment en is niet altijd precies en als definitief aan te geven. Voor opvolgers (groep 1) ligt de beslissing meestal tussen 18 en 23 jaar en soms al tijdens de schoolkeuze of vervolgopleiding. Bij niet-opvolgers (groep 2) ziet de situatie er anders uit. Het duidelijkst zijn jongeren zonder enige belangstelling voor het agrarisch beroep. Anderen werken thuis mee met de bedoeling van bedrijfsopvolging. Hun keuze ligt tussen 15 en 22 jaar. Er zijn ook jongeren die lang aarzelen of de beslissing voor zich uitschuiven. Zij noemen geen leeftijd waarop de keuze is bepaald.

Verdere scholing en informatiegebruik

Informatie over bedrijfsopvolging komt onder meer aan bod op de MAS, de HAS en de EVTO-cursus. Het blijkt dat jongeren onder de 20 jaar daarin niet altijd zo geïnteresseerd zijn. Deze zaken worden concreter als de opvolger meewerkt op het ouderlijk bedrijf. In het proces van oriëntatie oer bedrijfsopvolging hebben stages evenals emigratie- en studiereizen een nuttige functie.

Andere informatieverschaffers over bedrijfsopvolging zijn de sociale omgeving, stands- en jongerenorganisaties, accountants- en boekhoudbureaus, notaris en media. Deze bronnen worden niet altijd benut. De indruk is dat het

informatieaanbod groter is dan de vraag naar informatie over bedrijfsopvolging. Een gedoseerde en betere timing is in dit opzicht belangrijk.

Knelpunten en oplossingen

Belemmeringen in het besluitvormingsproces hebben onder meer betrekking op het doorzettingsvermogen en informatiezoekgedrag. Beide onderling samenhangende factoren zijn moeilijk rechtstreeks vast te stellen. De bereidheid en de wil om het ouderlijk bedrijf over te nemen, zijn bij opvolgers (groep 1) duidelijk aanwezig. Bij hen ligt de nadruk op het aangaan van positieve uitdagingen. Dit in tegenstelling tot niet-opvolgers (groep 2) waar meer belemmerende factoren overwegen. Ook het informatiezoekgedrag tussen beide groepen loopt uiteen. De argumenten liggen op het persoonlijke en bedrijfsmatige vlak. Meestal heeft men voor de knelpunten een redelijke oplossing gevonden.

De taakverdeling en samenwerking tussen ouders en opvolgers (groep 1) is er een van veel onderling overleg en gezamenlijk beslissingen nemen. Voorzover er problemen zijn, worden deze na verloop van tijd minder of worden ze opgelost waarna de verstandhouding verbetert. Vaak is er een maatschapscontract. Ook bij de niet-opvolgers (groep 2) komen conflicten voor. De taakverdeling is in doorsnee duidelijk. Veelal is er geen maatschapscontract opgesteld. Het blijkt dat er tussen beide generaties weleens weinig is gepraat en dat de samenwerking stroef is verlopen. Dit is mede een aanleiding geweest om van opvolging af te zien.

Ten aanzien van het aanbrengen van veranderingen aan het bedrijf, zoals vergroting, intensivering of vernieuwing, is de houding van de opvolgers (groep 1) actiever dan die van niet-opvolgers (groep 2). Bij beide groepen is er nauwelijks verschil van opvatting tussen de oudere en jongere generatie.

Wat het beleid betreft, hebben de knelpunten betrekking op de milieuwetgeving en regelgeving, waardoor de bedrijfsvoering ook op korte termijn in de knel komt.

Redenen voor het afzien van bedrijfsopvolging door niet-opvolgers op bedrijven met een relatief hoge continuïteitskans (groep 2) liggen op het persoonlijke, zakelijke en sociale vlak. Er zijn nogal eens meerdere redenen genoemd. Voor sommigen is de beslissing om van opvolging af te zien moeilijk en langdurig geweest. Anderen hebben aanvankelijk geaarzeld alvorens een definitief besluit te nemen. Een aantal jongeren heeft om uiteenlopende redenen nooit het idee van bedrijfsopvolging gehad.

1. DOEL EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

1.1 Aanleiding

De beschrijving van de opvolgingssituatie in 1993 (Van den Hoek, 1994) laat zien, dat er een redelijk evenwicht bestaat tussen het aantal volgens de landbouwtelling geregistreerde opvolgers en het aantal op termijn opvolgbare bedrijven. Dit betekent niet dat bedrijfsopvolging in de land- en tuinbouw probleemloos verloopt. Ervaringen in het NAJK-project "Bewust Kiezen" laten zien dat regelmatig bedrijven worden overgenomen, die volgens financieel-economische maatstaven moeilijk of niet continueerbaar lijken. Als gevolg hiervan kan de agrarische structuur er op termijn negatief door worden beïnvloed. Ook het omgekeerde komt voor: een aantal levensvatbare bedrijven wordt niet in gezins- of familieverband overgenomen.

De vraag is hoe het komt dat een deel van de bedrijven met goede toekomstperspectieven niet wordt opgevolgd en een ander deel van minder perspectiefvolle bedrijven wel. Dit hangt gedeeltelijk samen met niet-beïnvloedbare demografische factoren, bijvoorbeeld omdat het bedrijfshoofd niet getrouwd is of er geen kinderen zijn. Ook wel beïnvloedbare zaken spelen een rol, waardoor de uiteindelijke keuze van een opvolger om het bedrijf over te nemen positief of negatief wordt beïnvloed. Een andere factor in het keuzeproces is de toenemende betekenis van inkomsten uit werkzaamheden buiten het agrarisch bedrijf. Deze werkzaamheden moeten overigens wel inpasbaar zijn in de agrarische bedrijfsvoering.

Het NAJK-project "Bewust Kiezen" levert veel kennis op over het besluitvormingsproces onder potentiële opvolgers. Deze informatie uit de praktijk wordt echter beperkt vastgelegd, omdat de nadruk bij het project ligt op voorlichting en advisering. Verder bestaat de doelgroep van het project uit jongeren, die al min of meer hebben gekozen voor toekomstige overname van het ouderlijk bedrijf. Over de motieven van jongeren die hebben gekozen voor een ander beroep dan het agrarisch ondernemerschap is weinig bekend.

1.2 Probleemstelling

De keuzen die jongeren maken om al dan niet het ouderlijk bedrijf op te volgen en uiteindelijk over te nemen, zijn van essentieel belang voor de vraag hoeveel land- en tuinbouwbedrijven er in de toekomst zijn. Belangrijk is ook hoe groot en levensvatbaar deze bedrijven zijn.

Het proces van bedrijfsopvolging omvat in algemene zin drie fasen: de voorfase, de samenwerkingsfase en de overnamefase (Van Oirschot en Van Zwieten, 1992). Deze fasen lopen in de praktijk min of meer in elkaar over.

In de voorfase maakt de potentiële opvolger de keuze om het ouderlijk bedrijf op te volgen. In deze fase spelen de school- en beroepskeuze een belangrijke rol. Daarna volgt de beslissing om op dit bedrijf dan wel elders te gaan werken.

In de samenwerkingsfase neemt het besluit van bedrijfsopvolging vastere vormen aan. Indien in deze fase de samenwerking zijn weerslag vindt in het opstellen van een contract in de vorm van een maatschap (exclusief loonmaatschap) of een vennootschap onder firma, dan wijst opvolging sterk in de richting van bedrijfsovername. Omstandigheden zoals een klein bedrijf of het besluit om elders ervaring op te doen, kunnen ertoe leiden dat jongeren in deze fase tijdelijk een werkkring elders zoeken, al dan niet in combinatie met werk op het ouderlijk bedrijf.

In de derde fase vindt de feitelijke regeling van de overname plaats in de vorm van een geleidelijke overdracht of overname ineens.

Om jongeren de voor hen en voor de sector juiste keuze te laten maken, is een goed voorlichtings- en adviesbeleid noodzakelijk. Er is weinig bekend over de voorfase en het begin van de samenwerkingsfase omtrent factoren die een rol hebben gespeeld bij jongeren die voor het agrarisch bedrijf hebben gekozen. Dit geldt ook wat betreft de motieven van jongeren die een ander vak of beroep hebben gekozen. Hun motieven, overwegingen en keuzemomenten kunnen mede inzicht geven in het keuze- en besluitvormingsproces. Een kwalitatief onderzoek vanuit de perspectieven van verschillende groepen jongeren kan voor het beleid waardevolle informatie opleveren.

1.3 Doel

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van beslismomenten en argumenten van jongeren in hun keuze- en besluitvormingsproces omtrent opvolging op het ouderlijk bedrijf. Onder besluitvorming wordt verstaan het geheel van overwegingen dat een rol speelt bij het maken van een keuze uit alternatieve mogelijkheden. Het besluitvormingsproces is de wijze waarop de besluitvorming tot stand komt (Wapenaar, Röling en Van den Ban, 1989). De vraag is niet alleen welke waarden op een bepaald moment spelen, maar ook welke waarden uiteindelijk de keuze van al dan niet opvolgen bepalen. Het accent van het onderzoek ligt op de eerste en tweede fase: de school- en beroepskeuze, de werkkring en de fase van samenwerking tussen de oudere en jongere generatie.

Bij het keuze- en besluitvormingsproces spelen economische en financiële factoren een belangrijke rol. Van invloed zijn eveneens sociale en psychologische factoren. In dit onderzoek gaat het uitsluitend om kwalitatieve gegevens. Uit enkele onderzoeken is naar voren gekomen dat verschillende factoren al een rol spelen in de voorfase van het school- en beroepskeuzeprocess (De Bruin, 1991; Van Oirschot en Van Zwieten, 1992). In de tweede fase van de werkkring en de samenwerking komen andere afwegingen en keuzen omtrent bedrijfsopvolging aan de orde. Opvattingen over de levensvatbaarheid en het overnameperspectief zijn essentiële onderdelen. Beide onderdelen dienen mede op

verzoek van de Begeleidingscommissie als selectiecriteria aan bod te komen. Op de laatste fase, namelijk die van de bedrijfsoverdracht als zodanig, wordt in dit onderzoek niet ingegaan. Daarvoor wordt verwezen naar eerder verricht onderzoek (De Bruin, 1991; Van den Hoek en Spierings, 1992; Klaver en Van Poppel, 1994; Van Oirschot en Van Zwieten, 1992).

Uit de geraadpleegde literatuur blijkt dat de binding aan het beroep nauw samenhangt met de tevredenheid over het beroep. Enerzijds betreft het positieve aspecten, zoals eigen baas zijn, werken in en met de natuur en voortzetten van de familietraditie. Anderzijds spelen negatieve aspecten een rol, zoals een hoge schuldenlast, onzekerheid over de toekomst en een toenemende wet- en regelgeving. Van belang voor de besluitvorming zijn verder opleiding, ervaring en specifieke vakkennis die men elders moeilijk of niet kan inzetten. Van betekenis is tenslotte de mogelijkheid van ander full- of parttime werk buiten het agrarisch bedrijf.

In overleg met de opdrachtgevers en de Begeleidingscommissie is het onderzoek gericht op de volgende vragen:

1. Hoe komt de beslissing van jongeren tot stand om al dan niet het ouderlijk agrarisch bedrijf te willen opvolgen en op welk moment gebeurt dat?
2. Welke opvattingen, overwegingen, motieven, houdingen en waarden spelen bij zo'n beslissing een rol?
3. Welke informatie gebruiken jongeren bij deze beslissing?
4. Welke knelpunten komen jongeren tegen en welke oplossingen vindt men in het proces van bedrijfsopvolging?

Uit eerder verricht onderzoek komt naar voren dat vijf factoren het verloop van het opvolgingsproces beïnvloeden: de persoon, de sociale omgeving, het bedrijf, de sector en het beleid (Van Oirschot en Van Zwieten, 1992). Relevante onderwerpen zijn onder meer:

- persoonlijke interesse en karaktereigenschappen;
- opleidingsniveau;
- interesse voor ondernemerschap;
- ondernemerskwaliteiten opvolger;
- rol van de ouders;
- positie van overige gezinsleden;
- aanwezigheid van twee of meer opvolgers;
- rol van de partner;
- traditie;
- financiële structuur van het bedrijf en inkomensperspectieven;
- vermogenssituatie;
- toename van de kapitaalbehoefte;
- rol van productierechten;
- arbeidsmogelijkheden buiten het agrarisch bedrijf;
- inkomsten van buiten het agrarisch bedrijf;
- ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf in verband met onder meer milieumaatregelen;
- sociale voorzieningen;
- bedrijfstype/-sector;

- overheidsbeleid met betrekking tot inkomen, ruimtelijke ordening en milieu.

1.4 Uitvoering

Om de benodigde informatie te verkrijgen, zijn kwalitatieve interviews gehouden. Gesprekspartners zijn jongeren geweest die zich nadrukkelijk bezig hebben gehouden of nog houden met de keuze om al dan niet het bedrijf op te volgen. Soms is ook met de ouders gesproken. Het is de bedoeling om zoveel mogelijk elementen van het keuze- en besluitvormingsproces omtrent de bedrijfsopvolging tot de fase van de bedrijfsovername in kaart te brengen.

In overleg met de opdrachtgevers - Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, ABN-AMRO BANK- en de Begeleidingscommissie zijn drie invalshoeken gekozen. Allereerst betreft het opvolgers op bedrijven met een relatief laag ingeschatte continuïteitskans (groep 1) en niet-opvolgers op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans (groep 2). Onder continuïteitskans wordt verstaan de capaciteit van het agrarisch bedrijf om inkomen en vermogen voor het gezin en het bedrijf te genereren. Belangrijke informatie over de continuïteitskans van bedrijven voor de toekomst zijn de solvabiliteit (percentage eigen vermogen), de rentabiliteit (prijzen van de producten) en de kasstroom (leencapaciteit). Mogelijkheden voor continuïteit zijn verder afhankelijk van de houding van de ondernemer, de gezinsleden en de bank.

Vervolgens is een onderscheid gemaakt naar de bedrijfstypen melkveehouderij, akkerbouw, glastuinbouw en intensieve veehouderij. Melkveehouderij en akkerbouw zijn min of meer beschermde sectoren (quotum, steunbedragen). Glastuinbouw en intensieve veehouderij zijn daarentegen sectoren met relatief grote onzekerheden.

Tenslotte speelt de grootte van het bedrijf een rol. De problematiek van het keuze- en besluitvormingsproces omtrent bedrijfsopvolging komt waarschijnlijk het duidelijkst tot uiting op middelgrote bedrijven. Uit onderzoek blijkt dat kleine bedrijven wegens het ontbreken van een opvolger vaak worden beëindigd. Grote bedrijven worden overwegend voortgezet door een opvolger in gezinsverband en soms door iemand van buiten het gezin (Landbouw-Economisch Bericht 1990, 1995).

Uitgangspunt van het onderzoek zijn de ervaringen van opvolgers (groep 1) en niet-opvolgers (groep 2). Zij zijn gekozen uit een lijst van ruim 30 namen, waarvoor contact is gezocht met sociaal-economische voorlichters en adviseurs bedrijfsovername. Het is vrij gemakkelijk geweest om namen te krijgen van opvolgers (groep 1) op bedrijven met een laag ingeschatte continuïteitskans. Van het type melkveehouderij is dat vlotter gegaan dan van het type glastuinbouw. Veel moeilijker en tijdrovender zijn namen verkregen van niet-opvolgers (groep 2) op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans.

Mede gelet op het beschikbare onderzoeksbudget, zijn van elk bedrijfstype per groep twee jongeren geïnterviewd. Verder zijn enkele gesprekken met ouders gehouden. Hieraan voorafgaand is gesproken met sociaal-economische

voorlichters en adviseurs bedrijfsovername. Op deze manier is het keuze- en besluitvormingsproces op verschillende manieren in kaart gebracht. In totaal zijn 26 interviews gehouden: acht met opvolgers (groep 1), acht met niet-opvolgers (groep 2), drie met ouders en zeven met sociaal-economische voorlichters en adviseurs bedrijfsovername. De gegevens zijn verzameld tussen medio februari en eind april 1996.

1.5 Leeswijzer

Het rapport bestaat verder uit drie hoofdstukken. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de fasen en beslismomenten in het proces van besluitvorming om al dan niet het ouderlijk bedrijf op te volgen. Geconstateerde knelpunten en de door opvolgers en potentiële opvolgers gevonden oplossingen komen in hoofdstuk 3 aan de orde. In het laatste hoofdstuk zijn de conclusies en de slot-beschouwing opgenomen.

2. FASEN EN BESLISMOMENTEN IN HET PROCES VAN BESLUITVORMING OVER BEDRIJFSOPVOLGING

2.1 Inleiding

Bedrijfsopvolging is een keuzeproces dat al op jonge leeftijd kan beginnen. Dit proces kan van korte duur zijn, maar ook veel tijd in beslag nemen en geleidelijk verlopen. De keuzes en beslissingen worden op verschillende momenten gemaakt en kunnen doelbewust maar ook min of meer automatisch tot stand komen. Bedrijfsopvolging is een aaneensluiting van afwegingen en keuzen. Momenten waarop concreet veranderingen plaatsvinden, zijn de schoolkeuze, de vervolgopleiding, de beroepskeuze en de werkkring (De Bruin, 1991). Deze fasen worden in dit hoofdstuk besproken. Gekozen is voor een volgtijdelijke en inhoudelijke benadering ("van de wieg tot de huidige situatie"). Verder is ingegaan op aansluitende scholing en het gebruik van informatie over bedrijfsopvolging. De momenten van beslissing om boer of tuinder te worden komen in de slotparagraaf aan de orde.

Er is gesproken met twee groepen jongeren. Het betreft enerzijds opvolgers (groep 1) op bedrijven met een relatief laag ingeschatte continuïteitskans en anderzijds niet-opvolgers (groep 2) op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans. Waar sprake is van verschillen en overeenkomsten tussen beide groepen is dit aangegeven.

2.2 Schoolkeuze

In het besluitvormingsproces over bedrijfsopvolging speelt de opleiding na de lagere school een belangrijke rol. Hier wordt mede de basis gelegd voor het uiteindelijke beroep. Voor het kind dat al op jonge leeftijd bijvoorbeeld op de trekker mee het veld ingaat, meehelpt met het voeren van vee, kistjes papier of tomaten plukt, is de interesse voor het agrarisch beroep meer bepalend voor de schoolkeuze dan de sociale omgeving (invloed van ouders, broer(s) en/of zus(sen)). Van betekenis is eveneens de verwevenheid van gezin en bedrijf, welke tot uiting komt in de nabijheid van wonen en werken. In zijn algemeenheid geldt dit voor zowel opvolgers (groep 1) als niet-opvolgers (groep 2). Factoren als de sector en het beleid spelen in deze fase nauwelijks een rol.

"Op de lagere school had ik al interesse voor beesten, de natuur en zo. Ik hielp toen mee met het voeren van de kalveren. Het stond voor mij vast dat ik naar de LAS wilde. Ik kon naar de MAVO en eventueel de HAVO toe, maar daar had ik geen zin in. Daar zat bijna iedereen van niet-agrarische komaf. Op de LAS zat ik tussen zeg maar geestverwanten."

Daar voelde ik me op mijn gemak. Het ging lekker en ik haalde prima cijfers."

"Van jongsaf aan had ik belangstelling voor het boerenbedrijf, maar niet zo fanatiek. Ik ben naar de LTS gegaan omdat ik op de lagere school vaak op de trekker mee mocht rijden. Ik dacht toen dat ik later veel plezier zou hebben aan lassen en motorkennis. Daar ben je breder georiënteerd dan op de LAS."

Ook de leercapaciteiten zijn van belang en spelen een rol bij de schoolkeuze. Dat werkt in twee richtingen. Enerzijds beperken de leercapaciteiten de mogelijkheden van de schoolkeuze, waarbij men een lagere beroepsopleiding zoals LAS of LTS gaat volgen. Anderzijds openen de leercapaciteiten de weg tot het volgen van algemeen vormend onderwijs, bijvoorbeeld MAVO, HAVO of VWO. Dit betreft met name jongeren van groep 2 (niet-opvolgers) die nooit enige belangstelling voor het agrarisch bedrijf hebben getoond. Voor hen geldt dat de schoolkeuze mede het toekomstig beroep bepaalt.

"Op de lagere school kon ik niet zo goed meekomen. Het was toen al min of meer duidelijk dat ik iets met mijn handen zou moeten doen. Naar de LTS wilde ik niet en een hogere opleiding kon ik niet aan. Ik heb toen de grondbeslissing genomen om naar de LAS te gaan. De school heeft me enorm gestimuleerd en goed begeleid. Over deze opleiding heb ik vrij lang gedaan, maar achteraf gezien heb ik er niks mee verspeeld. In de tweede klas begon ik belangstelling voor de landbouw te krijgen."

"Als klein kind had ik thuis al een stukje grond in de kas. Daar kon ik het een en ander uitproberen. Al vroeg hielp ik thuis mee en dat vond ik heerlijk. Je ziet het spul groeien. Ik werk graag met mijn handen. Omdat ik niet zo'n leerder was, ben ik naar de LAS gegaan."

"Ik knutselde als kind graag aan machines. En omdat de MAVO te moeilijk voor me was, ben ik naar de LTS gegaan."

"Ik ben naar de LTS gegaan, omdat de Cito-toets had uitgewezen dat ik geen hogere opleiding zoals MAVO of HAVO kon volgen."

"Ik was getest voor MAVO/HAVO. Eerst ben ik naar de MAVO gegaan en aansluitend naar de HAVO. Dat heeft me wel een jaar extra gekost, maar zeker is zeker."

"Op de lagere school was al duidelijk dat ik goed kon leren. Ik ben toen naar de HAVO/het VWO gegaan."

Er is verder sprake van situaties waarbij de schoolkeuze niet zo bewust is verlopen. De keuze was vaag, omdat men toen niet goed wist wat men later zou willen doen of worden. Bij gerede twijfel of een uitgestelde keuze is men

algemeen onderwijs gaan volgen, waarbij de ouders een stimulerende invloed hebben uitgeoefend.

"Op de lagere school was ik nog niet zo bewust bezig met wat ik wilde worden. Dat is langzaamaan gegroeid. Ik besloot naar de MAVO te gaan als een brede algemene opleiding met de nodige theorievakken. De praktijk kon ik thuis wel leren."

"Omdat ik aardig goed kon leren, ben ik naar het VWO gegaan. Mijn ouders hebben me daarin gesteund. Je kunt dan in principe veel kanten op. Op die leeftijd denk je nog niet serieus na over wat je later wil worden."

"Ik heb nooit zo het idee gehad om boer te worden. De LTS leek me wel wat. Maar mijn ouders vonden het verstandiger dat ik naar de MAVO ging. Dan kon ik daarna nog verschillende kanten op. En dat bleek achteraf gezien ook nog waar te zijn."

Ook de beeldvorming, toevallige omstandigheden of het agrarisch milieu spelen een rol in de schoolkeuze.

"Mijn idee was toen dat MAVO of HAVO voor burgerkinderen was. Maar ik wilde tuinder worden, dus ging ik naar de LAS. Later bleek dat ik veel meer in mijn mars had."

"Op de lagere school heb ik tussen vrijwel alleen maar kinderen van niet-agrariërs gezeten. Ik heb toen heel lang gedacht dat ik geen boer zou worden. Dat is een reden geweest om naar de MAVO en niet naar de LAS te gaan."

"De MAVO was dichterbij dan de LAS. Daar kon ik gemakkelijk met de fiets naar toe."

"Hier in de buurt was het de gewoonte dat je agrarisch onderwijs ging volgen, zeker als je het idee had om het ouderlijk bedrijf op te volgen."

Ouders drukken soms onbewust maar ook wel bewust een stempel op de schoolkeuze, bijvoorbeeld als ze graag zien dat een of meer kinderen het agrarisch bedrijf voortzetten. In dit geval kan sprake zijn van een soort automatisme.

"Als het aan mij had gelegen, was ik naar de LAS gegaan. Mijn ouders drongen echter aan op een algemene opleiding in de vorm van MAVO."

"Ikzelf vond LAS hoog genoeg. Maar mijn ouders vonden MAVO beter. Ik heb een jaar langer over de MAVO gedaan. De inschatting van mijn ouders was eigenlijk te hoog. Achteraf gezien heb ik er geen spijt van"

naar de MAVO te zijn gegaan. Je bent dan beter af dan met LAS als vooropleiding."

2.3 Vervolgopleiding

De keuze van een vervolgopleiding is het tweede keuzemoment in het proces van bedrijfsopvolging. Deze keuze is in de regel doelbewuster geweest dan de eerste schoolkeuze. Vooral jongeren bij wie een duidelijke belangstelling voor bedrijfsopvolging bestond of die van plan waren om boer of tuinder te worden, zijn naar de MAS gegaan. In deze fase speelt vooral het bedrijf een rol. In mindere mate geldt dit voor de sector en nauwelijks voor het beleid.

"Op MAVO-3 heb ik gekozen voor exacte vakken, want ik wilde naar de MAS. Het werd me langzamerhand toch wel duidelijk dat ik boer wilde worden. Door mijn vooropleiding heb ik de A-richting gedaan."

"In de derde klas van de MAVO heb ik gelijk gezegd dat in naar de MAS wilde. Het is op die leeftijd wel zo, dat je dan zo goed als zeker moet weten wat je later wil worden. Als je dan nog twijfelt! De praktijkvakken waren thuis wel te leren, daarom heb ik de MAS-A gevolgd."

Een geringe motivatie of een gebrekkige leercapaciteit leidt ertoe, dat de vervolgopleiding niet altijd wordt afgerond.

"Na de LTS ben ik naar de MAS gegaan, omdat ik boer wilde worden. Maar die opleiding heb ik niet afgemaakt. Waarom weet ik eigenlijk niet. Ik geloof dat ik geen zin meer had om langer in de schoolbanken te zitten."

"Ik had geen zin om na de LAS verder te leren. Ik heb nog wel het leerlingstelsel gevolgd."

"Na de MAVO ben ik er mee gestopt. Ik ben daar een jaar blijven zitten en toen vond ik het welletjes."

"Ik kon niet zo goed leren en kon het tempo in het laatste jaar niet meer bijhouden. Ik heb dus geen diploma gehaald, maar heb wel zelf deelcertificaten aangevraagd."

Anderen, bij wie het idee van bedrijfsopvolging minder duidelijk of nog vaag is en die LAS of LTS als vooropleiding hebben gevolgd, zijn eveneens naar de MAS gegaan.

"Na de LAS wilde ik doorleren, hoewel ik eigenlijk nog helemaal niet wist wat ik later wilde worden. De MAS is dan vrijwel de enige mogelijkheid. Daar heb ik later geen spijt van gehad."

"Op de LTS ben ik eens meer gaan nadenken en heb ik bekeken wat er voor verdere opleidingen voor mij mogelijk waren. En toen kwam ik al gauw op het idee dat de MAS nog het beste was. Het idee om boer te worden, was toen echter nog niet zo duidelijk. Maar als je boer wilt worden, ligt de MTS niet zo voor de hand en daar kun je dan ook niet zoveel mee."

Degenen die nooit enige belangstelling voor bedrijfsopvolging hebben getoond (niet-opvolgers van groep 2), zijn middelbaar beroepsonderwijs (MEAO, MTS), hoger beroepsonderwijs (HAS, HTS, PABO) of universitair onderwijs gaan volgen. Zowel opvolgers (groep 1) als niet-opvolgers (groep 2) die praktisch zijn ingesteld en niet zo geïnteresseerd zijn in verder leren, zijn niet meer aan een vervolgopleiding begonnen.

2.4 Beroepskeuze en werkkring

Het derde keuzemoment in het proces van bedrijfsopvolging is de keuze van het beroep en de werkkring. Gaat men op het ouderlijk bedrijf werken, zoekt men elders full- of parttime werk of is men daar min meer toe gedwongen? In dit opzicht is de bereidheid en de wil van de jongere generatie om op te volgen van betekenis. Naarmate de tijd verstrijkt komt er de mogelijkheid van opvolging c.q. bedrijfsovername bij. Tussen opvolgers (groep 1) en niet-opvolgers (groep 2) bestaan zowel overeenkomsten als verschillen. In deze fase zijn meer het bedrijf en de sector van belang dan het beleid.

Beide groepen hebben als reden genoemd de noodzaak om thuis te gaan werken als gevolg van de gezondheidstoestand of lichamelijke handicap van de vader. Verder spelen toevallige omstandigheden een rol.

"Pa is visueel gehandicapt en heeft een AAW-uitkering."

"Vader is vanwege rug- en hartproblemen grotendeels afgekeurd."

"Na de MAS heb ik parttime thuis en parttime bij een zaak in bestrijdingsmiddelen gewerkt. De afgelopen twee jaar ben ik daar fulltime vertegenwoordiger."

"Na de MAS ben ik thuis gaan werken. Ik heb met voetballen een ongeluk opgelopen en ben toen thuis in loondienst gebleven."

Hoewel bij opvolgers (groep 1) sprake is van minder perspectiefvol geachte bedrijven, heeft men toch voor een boeren- of tuindersberoep gekozen. Deze belangstelling is voor een deel al op jonge leeftijd aanwezig. Tijdens de school- of vervolgopleiding heeft de beroepskeuze een meer vastomlijnde vorm gekregen. Toen diende zich de vraag aan hoe men verder zou gaan.

Na de vervolgopleiding of na de militaire dienst is men buiten het ouderlijk bedrijf gaan werken, bijvoorbeeld op een ander agrarisch bedrijf, als be-

drijfsverzorger, bij een loonwerker of in een zuivelfabriek. Dat was fulltime en ook wel parttime werk. Dit werk heeft men gecombineerd met werk op het ouderlijk bedrijf. Men is vooral om financiële redenen elders gaan werken vanwege extra inkomsten goede verdiensten, sociale verzekering en dergelijke. Enkele opvolgers zijn inmiddels getrouwd. Dat maakt het des te noodzakelijker elders werk te hebben, omdat het bedrijf te klein is om voor twee gezinnen een inkomen op te leveren. Als reden voor een werkkring elders is door de opvolgers ook genoemd de bewuste keuze om de blik te verruimen. De indruk is dat deze opvolgers steeds vaster tot de overtuiging zijn gekomen om boer of tuinder te worden. Ze hebben er blijkbaar veel voor over om zover te komen (De Bruin, 1991).

Fulltime werk elders is voor een deel na een paar jaar overgegaan in parttime werk. Deze overgang houdt verband met uitbreiding van het bedrijf (aankoop van quatum, pachten of kopen van grond, meer vee) of intensivering van het bedrijf (overgang op teelten in de opengrondstuinbouw, substraat-teelt). Dit te meer als het bedrijfshoofd van plan is er over een paar jaar mee te stoppen en het bedrijf aan de opvolger over te dragen. Opvolgers (groep 1) van wie het bedrijfshoofd nog vrij jong is, houden voorlopig een werkkring elders aan.

"Na mijn militaire dienst heb ik hier in de buurt een baantje gezocht. Want dat was het makkelijkst te combineren met het werk op de boerderij, zoals het voeren van vee, de hooioogst en voor een deel het melken. Ik ben toen in ploegendienst op de zuivelfabriek gekomen: eerst tijdelijk en na een jaar in vaste dienst. Dat bevalt me nog steeds goed."

"Tijdens de MAS heb ik in de zomermaanden in een hak- en plukploeg gewerkt. Na de MAS heb ik drie maanden in de kassenbouw gezeten, maar dat was niks. In die tijd heb ik geleerd dat werknemer zijn toch heel iets anders is dan zelfstandig ondernemer. Toen ben ik bedrijfsverzorger geweest: eerst als schoonmaker en na verloop van tijd als vervanger van het bedrijfshoofd. Dat was machtig mooi en vrij zelfstandig werk wat me best beviel. Maar na anderhalf jaar was het idealistische deel van de bedrijfsverzorging er wel af. Omdat mijn vader gezondheidsproblemen kreeg, ben ik geleidelijk aan meer thuis gaan werken."

"Even is de bedrijfsverzorgingsdienst in beeld geweest. Maar dat vond ik te onzeker, want je weet nooit wanneer je wel en niet weg bent. Zo weinig uren in de week maken was ook niet interessant. Daarom keek ik liever om naar een fokzeugenbedrijf. Daar ben ik toen drie dagen per week gaan werken. Het is een groot bedrijf met vijf vaste medewerkers. Je ziet daar toch meer dan alleen maar thuis werken. Bovendien hou je op deze manier je sociale contacten bij. Op het ogenblik werk ik er nog een dag in de week. Dat komt omdat we ongeveer drie jaar geleden het bedrijf flink hebben uitgebreid waardoor er thuis meer werk was. Mijn ouders zijn pas begin vijftig. Het zal dus nog wel een tijdje duren voor ik het bedrijf kan overnemen."

"Tijdens de praktijkschool in Horst heb ik eerst een tijdje parttime thuis gewerkt. Daarna ben ik in de buurt een paar dagen per week bij een loonwerker gaan werken. Ik werk nu fulltime thuis na de aankoop van een ander bedrijf. Pa stopt er waarschijnlijk over een jaar of vijf mee."

"Ik heb een jaar op een ander akkerbouwbedrijf gewerkt, daarna vier jaar fulltime als bedrijfsverzorger en doe dat nu nog parttime. Mijn vader loopt tegen de zestig en doet het wat kalmer aan. Over een jaar of vier wil ik ons pachtbedrijf overnemen."

"In het laatste jaar voor mijn afstuderen aan de Landbouwuniversiteit heb ik vrij veel thuis op het tuinbouwbedrijf meegewerkt. Je moet dan nog veel leren, bijvoorbeeld in teelttechnisch opzicht. Het was in die tijd moeilijk om aan een vaste baan te komen van langer dan twee of drie jaar. Dat zag ik ook bij vrienden. Ik vond het geen goede basis om mee verder te gaan. Dus kwam ik op het idee om het als zelfstandig tuinder te proberen. Dit idee is geleidelijk gegroeid. Je bent er vaak mee bezig. Af en toe meewerken is toch weer heel iets anders dan als ondernemer alles zelf moeten uitzoeken, ook al is dat samen met je vader. Hij is bijna 65 en stopt er dan mee. De overname van het bedrijf staat dus zo goed als voor de deur."

Wat de niet-opvolgers (groep 2) betreft, heeft men enkele jaren full- en ook wel parttime op het ouderlijk bedrijf gewerkt. Omdat het bedrijf groot genoeg werd geacht, is men daar meteen na de vervolgopleiding gaan werken. Dit was min of meer vanzelfsprekend, hoewel een latere overname niet vaststond of nog onduidelijk was. Ook de noodzaak om thuis te gaan werken heeft een rol gespeeld.

"Toen ik thuis mee ging werken, was het bedrijf groot genoeg voor twee gezinnen. Het was een modern bedrijf met substraatteelt."

"Het bedrijf was groot genoeg voor mijn vader en mij. Wel is het teeltplan aangepast en zijn we meer bloemen gaan telen."

De keuze om na de schoolopleiding enige tijd op een ander agrarisch bedrijf in binnen- of buitenland te werken, wordt door de niet-opvolgers (groep 2) als verrijkend ervaren. Als redenen zijn genoemd: verruimen van de blik, ervaring opdoen, alsnog de keuze maken van al of niet thuis opvolgen. Daarna is men gedurende korte of langere tijd op het ouderlijk bedrijf gekomen of juist helemaal niet. Er was sprake van onzekerheden of onduidelijkheden bij de keuze van de werkkring en het toekomstig beroep.

"Na de MAS heb ik een tijdje bij een ander boerenbedrijf gewerkt om ervaring op te doen. Voor mijn moeder was het meer een zaak om te kijken of ik wel echt boer wilde worden. Eigenlijk vond ik dat werk best leuk. Ik wist precies waar ik aan toe was. En 's avonds en voor een deel

in de weekeinden was je vrij. Verder hoefde je je nergens zorgen over te maken."

"Na de vervolgopleiding heb ik ongeveer anderhalf jaar op verschillende boerenbedrijven gewerkt: soms in de omgeving, maar vaker een flink eind van huis af. Dat is zonder meer een goede leerschool geweest. Maar alleen maar werknemer zijn? Je leert er een heleboel mee, zoals de omgang met elkaar. Maar ook doen wat je opgedragen wordt. Aan de andere kant was het wel een zorgeloze tijd."

"Ik heb eerst een paar jaar op een glastuinbouwbedrijf gewerkt. Daarna ben ik een poosje vrachtwagenchauffeur geweest. Toen mijn jongere broer thuis ging meewerken, hebben we de koppen bij elkaar gestoken om met zijn tweeën het bedrijf voort te zetten. Met pa is de afspraak gemaakt dat we het drie jaar zouden proberen. We hebben alles zakelijk bekeken en er geen emotioneel blok van gemaakt. In enkele gesprekken hebben we eerst geprobeerd alle drempels weg te halen. Toen zijn we van start gegaan. In deze drie jaar konden we alles uitdokteren en bekijken of we tuinder wilden worden."

Er zijn ook situaties van niet-opvolgers waar de ouders min of meer indirect de gang van zaken hebben beïnvloed. Het was de bedoeling dat een van de kinderen het ouderlijk bedrijf zou overnemen. Ook in de familiekring of in de omgeving verwachtte men dit min of meer. Opvolging en bedrijfsovername vormden een onderdeel van het sociale verwachtingspatroon.

"Hoewel mijn ouders me altijd vrij hebben gelaten, vonden ze het wel fijn als ik het bedrijf zou overnemen. Maar of ik dat wilde? Ik vond het een moeilijke keuze."

Niet-opvolgers (groep 2) die nooit thuis of op een ander agrarisch bedrijf hebben gewerkt, zijn van mening dat het ouderlijk bedrijf groot genoeg is voor een opvolger erbij. Zij hebben echter geen zin in het boerenbedrijf of hebben lang getwijfeld over bedrijfsopvolging.

"Mijn oudere broer en ik hielpen thuis mee als dat nodig was. Onze opleiding was helemaal niet agrarisch (LTS, MAVO). We zijn dus een heel andere kant op gegaan."

"Na de militaire dienst ben ik in de bouw gaan werken. Ik verdiende er toen en nu nog goed geld mee. Dan blijf je daar gemakkelijk hangen. In het begin was het zo'n soort uitgestelde keuze of ik wel boer wilde worden. Mijn idee was dat je op een varkensbedrijf zowat dag en nacht moest werken en nooit vrij was. En dat zinde me niet. Verder moest je maar afwachten wat voor inkomen je zou hebben."

"Het bedrijf van mijn ouders is groot genoeg. Als je er geen belangstelling voor hebt, is het toch logisch dat je geen opvolger wordt. Dat zag ik absoluut niet zitten. Met mijn opleiding (VWO, HEAO) en capaciteiten word je toch geen boer?"

2.5 Verdere scholing en informatiegebruik

Informatie over bedrijfsopvolging komt onder meer aan bod op de MAS en de EVTO-cursus. Er wordt ingegaan op zakelijke aspecten van bedrijfsvoering, zoals de inhoud van een maatschapscontract, bedrijfseconomische, fiscale en juridische onderwerpen. Gebleken is dat jongeren onder de 20 jaar hierin niet altijd zo geïnteresseerd zijn. Deze zaken worden concreter als de opvolger gaat meewerken op het ouderlijk bedrijf. Toevallige omstandigheden kunnen echter het volgen van zo'n cursus verhinderen.

"Op de MAS ben je eigenlijk nog te jong om dit soort zaken door te hebben. Het ligt ook allemaal nog te ver weg. Pas als je ouder wordt, ga je meer verantwoordelijkheid voelen. Ik ben trouwens enigst kind, dus ik hoefde me niet zo druk te maken over bedrijfsopvolging."

"Het interesseerde me weinig op de MAS, maar ja, het hoort er nu eenmaal bij."

"De EVTO-cursus was heel leerzaam. Dat versterkte mijn idee om boer te worden."

"EVTO vond ik een nuttige cursus. Toen ben ik gaan inzien dat ik geen zelfstandig ondernemer wilde worden."

"Omdat geleidelijk aan bleek dat ik toch geen boer zou worden, heb ik geen cursussen meer gevolgd."

"Al jong rolde ik in het bedrijf vanwege gezondheidsredenen van mijn vader. Vervolg cursussen zijn er bij ingeschoten."

"Omdat ik in ploegendienst werkte, was het volgen van een EVTO-cursus daar niet mee te rijmen."

In het proces van oriëntatie over bedrijfsopvolging hebben stages evenals emigratie- en studiereizen een nuttige functie.

"Van de stages op verschillende bedrijven heb ik veel opgestoken. Dat gaat gemakkelijker dan thuis zaken oppikken."

"Ik heb een emigratiereis naar Denemarken gemaakt. Het was hardstikke interessant om mijn neus eens op een andere manier buiten de deur te

steken. Ook heb ik naar Canada gewild, maar dat is er nog niet van gekomen."

"Om me breder te oriënteren, heb ik met een groepje opvolgers een studiereis naar Californië gemaakt. We hebben koeien-, varkens- en akkerbouwbedrijven bezocht. Daar heb ik heel wat van opgestoken, zowel in positieve (groot is ook niet alles) als negatieve zin (zuinig omgaan met het milieu). Het heeft mijn keuze om varkensfokker te worden behoorlijk versterkt".

In de praktijk beschikt een groot aantal personen en organisaties over kennis en informatie over bedrijfsopvolging. Het betreft de sociale omgeving, zoals ouders, vrienden en ook wel de partner.

"Mijn vader betrok me al vroeg bij allerlei zaken over het bedrijf, zoals inkomsten en uitgaven. De boekhouding bleef hij echter lang zelf doen."

"Met je vrienden praat je daar gemakkelijk over: op school en ook later. Dan hoor je hoe het er bij een ander aan toe gaat. Je probeert er de goede dingen uit te halen. Het is ook nuttig om er je eigen situatie mee te vergelijken."

"Mijn vriendin werkt bij de bank. Zij weet veel van financiële en fiscale zaken. Je gaat dan soepeler om met de hoogte van de bedragen, de verplichtingen als rente en aflossingen. Van haar heb ik de nodige tips gekregen hoe je je zakelijk en zeg maar emotioneel moet opstellen."

Standorganisaties en jongerenorganisaties (NAJK-project "Bewust kiezen") beschikken over veel informatie over bedrijfsopvolging. Het betreft individuele voorlichting, groepsvoorlichting en algemene dienstverlening. De sociaal-economische voorlichting geeft adviezen en voorlichting over zaken als bedrijfsvoering. Behalve individuele voorlichting organiseert de SEV groepsgerichte activiteiten, die zowel gezins- als bedrijfsgericht zijn. NAJK geeft via cursussen, bijeenkomsten en schriftelijke informatie veel voorlichting over bedrijfsopvolging. Verder zijn oriëntatiedagen van belang.

"Waar ikzelf het meeste van geleerd heb, was een weekend bij Ons Erf in Berg en Dal. Daar heb ik in een paar dagen meer gehoord en geleerd dan van alle informatie die ik tot dan op verschillende manieren (MAS, SEV, EVTO) heb gekregen. Zo'n weekend kan ik alle jongeren aanraden die boer willen worden."

Van belang is eveneens voorlichting over bedrijfsopvolging door bijvoorbeeld accountants- en boekhoudbureaus, banken of notaris over fiscale, bedrijfseconomische en sociale aspecten. Uit gesprekken met sociaal-economische voorlichters en adviseurs bedrijfsovername blijkt, dat men veelal pas in actie komt na de start van het meewerken van de opvolger op het ouderlijk bedrijf

en/of het elders gaan werken van de opvolger als duidelijk is dat het bedrijf te klein is voor twee man. In de praktijk vinden de gesprekken plaats als de opvolger rond de twintig jaar is.

"De SEV heeft bij alle gesprekken gezeten nadat mijn ouders en ik in grote lijnen het er over eens waren. Iedereen moet weten hoe het zit om geen gezeur achteraf te krijgen. We hebben daar veel van geleerd."

"Het meeste advies hebben we gehad van de boekhouder van de standsorganisatie en een klein beetje van de SEV."

"De boekhouder heeft de eerste aanzet gegeven. Het meest hebben we gehad aan de SEV."

2.6 Momenten van beslissing om boer of tuinder te worden

De beslissing om boer of tuinder te worden, kan al op jonge leeftijd beginnen, bijvoorbeeld op de lagere school, of later plaatsvinden zoals tijdens de schoolkeuze, de vervolgopleiding, de keuze van het beroep of de werkkring. Het idee kan aanvankelijk vaag of onduidelijk zijn, maar ook heel doelbewust verlopen. Dit geldt zowel voor opvolgers (groep 1) als niet-opvolgers (groep 2). Vaak heeft men niet precies het moment kunnen aangeven waarop het definitieve besluit is genomen om al dan niet boer of tuinder te worden. Er zijn in het algemeen geen precieze beslismomenten aan te wijzen. Dit heeft onder meer te maken met het zeker op jonge leeftijd vaak niet altijd even bewuste handelen.

Voor opvolgers (groep 1) valt de beslissing in grote lijnen tussen 18 en 23 jaar, maar ook wel eerder tijdens de schoolkeuze of vervolgopleiding.

"Van jongsaf aan heb ik boer willen worden. Dat idee is steeds vaster geworden."

"Het idee is op de MAS ontstaan, maar pas rond mijn negentiende een vaststaand feit geworden."

"Dit besluit heb ik pas na mijn militaire dienst genomen."

"Ik heb eerst een tijdje ergens anders gewerkt. De keuze om boer te worden is rond mijn twintigste gevallen."

"Dat is niet zo strikt aan te geven. Het idee kwam in me op toen ik ongeveer 23 jaar was."

Bij niet-opvolgers (groep 2) ziet de situatie er anders uit. Het duidelijkst zijn jongeren die nooit enige belangstelling voor een agrarisch beroep hebben getoond. Anderen zijn thuis gaan meewerken met de bedoeling van bedrijfs-

opvolging. Hun keuze ligt dooreengenomen tussen 15 en 22 jaar. Achteraf gezien is er echter geen definitieve keuze gemaakt. Er zijn ook jongeren die weliswaar enkele jaren op het ouderlijk bedrijf hebben gewerkt, maar lang hebben geaarzeld of de beslissing voor zich hebben uitgeschoven. Zij hebben geen leeftijd genoemd waarop hun keuze is bepaald.

"Van jongsaf aan heb ik er nooit over gedacht om boer te worden. Na de lagere school ben ik meteen naar het VWO gegaan."

"Ik heb nooit echt het idee gehad om boer te worden. Wel was het zo dat ik vanaf 18 jaar thuis ben gaan meewerken, omdat vader vanwege gezondheidsredenen grotendeels is afgekeurd."

"Als kleine jongen had ik al belangstelling en dat is geleidelijk sterker geworden. De keuze werd meer definitief toen ik 21 was en met mijn vader in een maatschap ging. Later is het allemaal anders gelopen."

"Na de MAS ben ik thuis in een firma gaan werken. Ik was toen 19 jaar."

"Ik heb een paar jaar thuis gewerkt om te kijken hoe dat zou bevallen. Daar was ik wel wat laconiek in en dacht er niet zo bij na. Mijn idee was toen om na verloop van tijd het bedrijf over te nemen."

"Ik heb een paar jaar op een ander bedrijf gewerkt. Toen mijn jongere broer op het ouderlijk bedrijf kwam, zijn we met vader in een firmaverband gaan werken. We hebben de afspraak gemaakt om dit voor drie jaar te doen. We hebben alles heel zakelijk geregeld. In deze tijd konden we dan zien of dit echt de keus van ons leven zou zijn. Het was een kwestie van uitproberen. Maar er kwamen stilaan steeds meer twijfels: het eerst bij mij en daarna bij mijn broer."

3. KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op knelpunten en oplossingen in het proces van bedrijfsopvolging, die opvolgers (groep 1) en niet-opvolgers (groep 2) hebben aangegeven. Een en ander heeft betrekking op het doorzettingsvermogen en informatiezoekgedrag. In de relatie tussen de oudere en jongere generatie spelen taakverdeling en samenwerking een belangrijke rol (De Bruin, 1991). Het hoofdstuk wordt besloten met een overzicht van de redenen van het afzien van bedrijfsopvolging.

3.2 Doorzettingsvermogen en informatiezoekgedrag

Het handelen van de opvolger en diens sociale omgeving zijn niet alleen factoren op zich, maar hangen ook met elkaar samen. In het proces van oriëntatie over bedrijfsopvolging spelen opleiding en scholing een rol. Van betekenis zijn verder stages, oriëntatiedagen emigratie- en studiereizen. Het eigen handelen wordt eveneens meestal direct en ook wel indirect beïnvloed door informatie en voorlichting over bedrijfsopvolging van stands- en jongerenorganisaties, accountants- en boekhoudbureaus, banken, notaris en dergelijke. Langs deze weg kunnen in principe knelpunten bij het opvolgingsproces waarschijnlijk worden verminderd of eventueel weggenomen (Van Oirschot en Van Zwieten, 1992).

Belemmeringen aangaande de persoon van de opvolger hebben onder meer betrekking op het doorzettingsvermogen en informatiezoekgedrag. Tussen beide aspecten bestaat een verband. Het doorzettingsvermogen is moeilijk rechtstreeks vast te stellen. Dit aspect speelt bij opvolgers (groep 1) meer dan bij niet-opvolgers (groep 2). Dooreengenoemen leggen opvolgers de nadruk op het zoeken naar positieve uitdagingen, terwijl bij niet-opvolgers meer belemmerende factoren overwegen.

Door opvolgers genoemde elementen zijn: zelf uitdokteren en uitproberen, niet met problemen blijven rondlopen maar uitpraten, doorzetten komt meteen na zelfstandigheid en vrijheid.

"Als ik ergens verbetering zie, moet aan vijf criteria worden voldaan: beter, sneller, goedkoper, efficiënter en sociaal verantwoord zijn. Dat laatste wordt nogal eens vergeten. Mijn idee is weleens geweest om bij het laatste criterium te starten. Voor het uitdokteren van iets nieuws of iets anders heb ik beperkte ruimte gekregen. Dat gold wederzijds eigenlijk ook voor pa en ma. We zitten mekaar regelmatig in de haren: waar-

om doe je dit, hoe doe je dat? Bij ons betekent dat gigantisch veel praten. Je moet in dit opzicht wel pragmatisch te werk gaan en er voor zorgen dat het privé-matige niet in de knel komt. Tussen het bedrijf en het gezin zit weleens spanning."

"In mijn huidig werk op de fabriek heb ik geleerd, dat je niet moet blijven rondlopen met problemen. Je lost daar niks mee op. Het gevaar is dat het probleem er gevoelsmatig alleen maar groter door wordt. Je moet de zaak goed doorpraten."

"Vrijheid en zelfstandigheid staan voorop. Als klein kind had ik al een stukje grond in de kas. Er mislukte ook wel wat. Daar had ik het er met pa en mijn vriendjes over. En begon dan weer opnieuw. Of probeerde gewoon iets anders te doen dan pa voorzover dat in de kas tenminste kon".

Niet-opvolgers (groep 2) leggen de nadruk op belemmerende factoren, zoals gebondenheid, administratief werk, vermijden van financiële, emotionele en sociale problemen.

"Je bent nooit klaar met je werk. Het is zeven dagen per week en vaak tot laat 's avonds werken."

"Er is veel administratieve rompslomp en die is alleen maar toegenomen. Je moet vreselijk opletten wat je allemaal invult. Wat je doet en feitelijk mag, verschilt nogal eens. Veel dingen doe je altijd op dezelfde manier. Als er dan wat in de regels verandert, is de kans groot dat je fouten maakt of dingen op papier zet waar je naderhand last van hebt."

"Er is niks zo onzeker als de prijs die je voor de tomaten ontvangt. Dat ging enkele jaren geleden nog goed. Intussen is er lelijk de klad in gekomen. En daar moet je wel tegen kunnen: niet alleen financieel maar ook emotioneel."

"Op de MAS kwam ik er achter dat ik meer kon dan tuinder worden. Het idee leefde toen eigenlijk dat ik graag tussen de mensen wilde zijn en niet alleen maar op je eigen bedrijf bezig zijn."

Ook het informatiezoekgedrag tussen beide groepen loopt uiteen. Bij opvolgers (groep 1) is dit gedrag sterker en vroegtijdiger door het bedrijf bepaald dan bij niet-opvolgers (groep 2). Beide groepen hebben ook persoonlijke argumenten naar voren gebracht. Genoemd is het niet zo lang willen afwachten, zoeken naar verbetering in de samenwerking met ouders, zoeken naar nieuwe teelt of uitbreiding van het bedrijf. Opvolgers hebben een en ander als volgt omschreven:

"Twee jaar geleden heb ik een oriëntatiecursus bloembollenteelt gevolgd. Het werd me toen afgeraden om ermee te beginnen omdat de bollen duur waren. Bollenteelt kan aantrekkelijk zijn. Het probleem is dat de drukste tijd van deze teelt moeilijk past in het schema van de aardappelselectie."

"In de afgelopen drie jaar hebben we grond en melkquotum gekocht in verband met de toekomstige bedrijfsovername. Nu is het bedrijf groot genoeg om het te zijner tijd over te nemen."

"Het bedrijf is de laatste jaren geleidelijk uitgebreid met meer fokzeugen. Ik doe ook veel liever zeugen dan mestvarkens. Bij zeugen kun je zelf meer aan het resultaat doen dan bij varkens."

Bij niet-opvolgers (groep 2) is soms sprake van een voorlopige keuze dan wel een uitgestelde beroepskeuze. Er zijn uiteenlopende argumenten naar voren gebracht.

"Na de MAS heb ik nog geen definitieve keuze gemaakt. Volgens afspraak moet dat over twee jaar wel gebeuren. Ik weet niet wat ik uiteindelijk zal doen. Pa ziet het liefst dat ik het bedrijf overneem. Desnoods door mijn huidige baan aan te houden. Ik weet niet of ik dat wel aan kan."

"Omdat vader vanwege zijn gezondheid grotendeels is afgekeurd, stond ik op 24-jarige leeftijd vrijwel alleen voor het bedrijf. En dat is een hele last, zeker ook omdat ik veel aan de boekhouding moest doen."

"Eerst ben ik drie jaar thuis in loondienst geweest. Toen hebben we de SEV erbij gehaald en alles doorgenomen. Er zijn vier gesprekken geweest. Elke keer kwamen er weer vragen op over hoe de zaken in elkaar zitten."

3.3 Taakverdeling en samenwerking

Thuis gaan meewerken betekent samenwerking tussen de oudere en jongere generatie. In deze fase worden elkaars ideeën en wensen verkend over bedrijfsopvolging, uitvoering van werkzaamheden, aanbrengen van eventuele vernieuwingen en veranderingen in bedrijfsvoering. Praten en onderling overleg worden in deze fase van essentieel belang gevonden maar dat gebeurt lang niet altijd. Er zijn twee situaties denkbaar, namelijk harmonieuze samenwerking of conflicten (De Bruin, 1991). Deze zijn voorgekomen bij zowel opvolgers (groep 1) als niet-opvolgers (groep 2).

Over het geheel genomen zijn er bij beide groepen nauwelijks problemen geconstateerd over het niveau van de beloning en de winstdeling.

De taakverdeling kan ertoe leiden dat de (potentiële) opvolger zich in het begin alleen medewerker voelde. Na verloop van tijd zijn echter meer taken aan hem overgelaten.

"Ik had het idee medewerker te zijn en geen opvolger. Dat kwam omdat er in het begin weinig is gepraat. Later toen ik in de maatschap zat, is dat veranderd en was ik veel meer bij het bedrijf betrokken."

"Omdat ik in ploegendienst werkte, kon ik alleen meehelpen met het voeren van vee, de hooioogst en voor een deel met het melken. Dat gaf me weleens het gevoel dat ik meer knecht dan opvolger was."

De taakverdeling kan vanaf het begin duidelijk zijn. De ouders hebben de leiding en het beheer, terwijl de opvolger de meer technische zaken regelt, zoals fokkerij, gewasbescherming, onderhoud machines en dergelijke. Een enkele keer spelen emotionele factoren een rol.

"Mijn vader heeft de algehele leiding van het bedrijf en ma doet de boekhouding. Met ma werk ik samen, waarbij zij vooral kijkt naar de financiële kant en ik naar de bedrijfseconomische kant zoals veeadministratie, rekeningen nazien en controleren en zo. Zij heeft echter de eindverantwoordelijkheid."

"Ik heb een KI-cursus gevolgd, zodat je tenminste weet waarvoor je staat. Mijn vader werkte vooral op basis van ervaring."

"Als vooropleiding heb ik de LTS gehad waardoor ik het een en ander van motorkennis en lassen weet. Het onderhoud van de machines kwam dus al gauw bij terecht."

"Mijn vader is al zo'n 25 jaar gewend alles zelf te beslissen en te regelen en moest dat ineens met de opvolger delen. Dat valt niet mee."

Bij opvolgers (groep 1) is meestal sprake van een goede samenwerking met veel onderling overleg, een duidelijke taakafbakening en gezamenlijk beslissingen nemen. Wel heeft men zich beklagd dat er zeker in het begin van de samenwerking te weinig tijd voor overleg was. Verder is aangegeven dat er aanvankelijk problemen over gevoelige kwesties zijn geweest tussen de ouders en de opvolger. Na verloop van tijd en een zekere gewenning aan elkaar is de verstandhouding verbeterd en vindt de opvolger de samenwerking redelijk goed.

"Nadat ik van de MAS kwam, heb ik verschillende keren geprobeerd over een verdeling van taken te praten. De eerste tijd is dat regelmatig weggeschoven, zo in de trant van: nu even niet, morgen misschien. Op een gegeven moment werd ik daar wel kriegel van en heb de zaak min of meer op scherp gezet. Nou, dat was me wat voor zo'n snottaap. Geleide-

lijk zijn we dichter bij mekaar gekomen. Per slot van rekening zou ik toch het bedrijf overnemen."

Ook bij niet-opvolgers (groep 2) is over het algemeen sprake van een duidelijke taakverdeling en regelmatig overleg over bedrijfsmatige zaken tussen de oudere en jongere generatie. In enkele gevallen is er onderling weinig gepraat en is de samenwerking gering gebleven.

"Pa had wel een groot bedrijf, maar hij was niet zo'n boer. Het liefst liet hij het melken over aan mijn moeder en mij. Hij ging liever naar de markt of op wild jagen en zo. Voor de rest hield hij me overal buiten, waardoor de samenwerking steeds stroever ging."

In de fase van meewerken op het ouderlijk bedrijf kan de samenwerking tussen de ouder(s) en de opvolger worden vastgelegd in de vorm van een maatschap of vennootschap onder firma. Daar zijn veel motieven voor aan te voeren. In grote lijnen gaat het om bedrijfseconomische, fiscale, juridische en sociale motieven. Bedrijfseconomische motieven spelen de belangrijkste rol, zoals het snel vormen van eigen vermogen door de opvolger en winstdeling. Verder zijn fiscale voordelen van belang. Van betekenis is ook de mogelijkheid om de rechtszekerheid van de opvolger juridisch vast te leggen in een schriftelijk contract. Sociale motieven hebben betrekking op gedeelde verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om de bedrijfsovername geleidelijk te laten verlopen (Van den Hoek en Spierings, 1992).

Vooraf opvolgers (groep 1) hebben een maatschapscontract, meestal met de vader en soms met beide ouders. Bij de advisering heeft de boekhouder of het boekhoudbureau een belangrijke rol gespeeld en in wat mindere mate de sociaal-economische voorlichter. Meestal is door de vader om advies gevraagd. De boekhouder heeft nogal eens om fiscale redenen het advies gegeven om een maatschap te vormen. Men is doorgaans tevreden over de advisering. De ervaringen met maatschappen zijn over het algemeen als goed bestempeld. Na de opstelling van het contract leverde de samenwerking tussen beide generaties nauwelijks (meer) problemen op. Vaak zijn taken en verantwoordelijkheden tussen het bedrijfshoofd en de opvolger gesplitst. Na verloop van tijd is het accent steeds meer bij de opvolger gekomen.

"De SEV heeft bij alle gesprekken gezeten nadat mijn ouders en ik in grote lijnen het erover eens waren. Iedereen moet weten hoe het zit om geen gezeur achteraf te krijgen. We hebben daar veel van geleerd."

"Het meeste advies hebben we gehad van de boekhouder van de standsorganisatie en een klein beetje van de SEV."

"We zijn eerst te rade gegaan bij de boekhouder en toen naar de bank gestapt. Dat was niks. Er waren zoveel regeltjes en artikelen dat je door de bomen het bos niet meer zag. Uiteindelijk zijn we via goede kennissen bij een notaris beland die ons goed heeft voorgelicht en geadviseerd."

Van de niet-opvolgers (groep 2) hebben er weinig een maatschapscontract gehad. Als reden heeft men genoemd de onzekerheid omtrent bedrijfs-overname of de omstandigheid dat de beroepskeuze nog niet vaststond. Zolang hierover geen duidelijkheid bestaat, wacht men af om de zaken definitief te regelen. Als vergoeding heeft men een CAO-loon ontvangen. Op bedrijven waar wel een maatschap is geweest, was men tevreden over de advisering door met name de boekhouder. Op deze bedrijven is de voorlichter er nauwelijks aan te pas gekomen.

"In overleg met de boekhouder is afgesproken dat ik het CAO-loon van een vaste medewerker zou ontvangen."

"Omdat ik grotendeels alleen voor het bedrijf kwam te staan, heb ik een CAO-loon, een ondernemersvergoeding en een winstdeling gehad. Alles bij mekaar was dat jaarlijks een heel behoorlijk bedrag."

"Ik ontving een normale vergoeding die ook een werknemer zou ontvangen. Plus dat ik de overuren uitbetaald kreeg. Verder is afgesproken dat ik zou meedelen in de winst."

3.4 Afzien van bedrijfsopvolging

Over de redenen voor het afzien van opvolging is betrekkelijk weinig bekend. Analyse van statistisch materiaal laat zien dat een geringe bedrijfsomvang een kenmerk is van de bedrijfssituatie van deze jongeren. Als gevolg van productiebeperkende maatregelen of vanwege de milieuwetgeving kan in een aantal gevallen het bedrijf niet worden uitgebreid of geïntensiveerd. Het is mogelijk dat in dergelijke situaties het bedrijf wordt voortgezet als nevenberoepsbedrijf. Als dat niet het geval is, wordt het bedrijf opgeheven als het zittende bedrijfshoofd ermee stopt (LEB, 1995). Andere redenen om af te zien van opvolging kunnen zijn: slechte financiële resultaten, ziekte, ongeval of persoonlijke conflicten.

De beslissing om af te zien van opvolging door jongeren op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte continuïteitskans (groep 2) houdt verband met persoonlijke, zakelijke en sociale redenen. Deze redenen hangen in een aantal gevallen nauw met elkaar samen. Ook situaties met tegenvallende resultaten hebben een rol gespeeld. Het lijkt erop dat negatieve gevoelens over het bedrijf meer de doorslag hebben gegeven dan positieve gevoelens en ervaringen van het gekozen vak buiten de landbouw.

"Je bent als veehouder nooit klaar. Om dat minstens dertig jaar vol te houden, dat zag ik niet zitten. Zo iets begint emotioneel te werken en wordt steeds sterker. Je gaat je dan afvragen of dat nou echt is wat je wil. Op een gegeven moment is dat heel erg moeilijk geworden."

"Door mijn vader werd ik overal buiten gehouden. De samenwerking ging steeds stroever. Op een gegeven moment werkte hij me zelfs tegen. Toen dat sterker werd, wilde ik er gewoon mee stoppen."

"We vormen met zijn allen een goed gezin. Maar als het over het bedrijf gaat, is het net of er een sluier overheen hangt. Het lijkt erop dat er dan andere dingen in het spel zijn. Gezin en bedrijf lopen bij ons zo raar door elkaar. Voor mij was dat een reden om van opvolging af te zien, vooral ook omdat ik me niet zo'n boer voelde."

"Als 20-jarige komt er als mogelijk aanstaande boer zoveel op je af. Dat moet je allemaal zelf verwerken en opknappen. Ik heb daar met leeftijdsgenoten over gesproken. Sommigen zeiden dat ik het bedrijf moest overnemen, anderen raadden me aan in mijn eigen vak van metselaar te blijven, want dan zat je niet zo vast. Veel wijzer ben ik er niet van geworden. Het gevoel be kroop me heel sterk dat ik overal alleen voor stond. Ik ben er na vier jaar mee gestopt. Misschien denk ik er over een tijd anders over. Mijn vader is vrij jong, dus kan ik eventueel altijd nog het bedrijf overnemen."

*"De laatste paar jaar gaat het slecht in de tomaten. Ik heb toen de keuze gemaakt om geen tuinder te worden. Mijn ambities lagen ook anders. Ik wilde niet enkel op het eigen bedrijf, maar sociaal bezig zijn tussen de mensen. Dat sloot ook beter aan bij mijn karakter, mijn kennis en werker-
varing. Ik ben blij dat ik uiteindelijk de knoop heb doorgehakt. Ik heb gekozen voor het zekere."*

*"Ik wist eigenlijk niet of ik wel boer wilde worden. Zoiets hoort waarschijnlijk ook een beetje bij je leeftijd. Twee jaar geleden kreeg ik ver-
kering met een meisje uit een burgeromgeving. Zij heeft een grote invloed gehad op mijn besluit om van opvolging af te zien. Eigenlijk vreemd dat het allemaal zo gelopen is."*

Uit het bovenstaande valt af te leiden dat sprake is van uiteenlopende redenen om alsnog van opvolging af te zien. Het betreft weinig openheid in het bedrijfsgebeuren, vrijwel overal buiten worden gehouden, gebondenheid, werkdruk, onduidelijke beroepskeuze, omvangrijke wet- en regelgeving en onzekere toekomst.

De beslissing om van opvolging af te zien, is dikwijls een moeilijke en vergaande beslissing die veel tijd in beslag neemt. De beslissing was niet altijd even gemakkelijk, omdat zowel boer worden als een niet-agrarisch beroep tot de mogelijkheden behoorden. Dit te meer vanwege slecht lopende ouders-kindgesprekken: er is weinig gepraat of praten is nogal eens uitgesteld.

"Ik heb daar een hele tijd mee rondgelopen. Op een gegeven moment wist ik me geen raad meer. Mijn vrouw heeft toen de knoop doorgehakt door er met mij en mijn vader over te praten. Dat was best heel moeilijk

omdat hij ervan uitging dat ik het bedrijf te zijner tijd zou overnemen. Er was toch immers een maatschap. Voor mij was dat nog het grootste probleem. Hoe maak je zoiets bespreekbaar? Er werd thuis toch al zo weinig gepraat: het was alleen maar werken. Het gesprek verliep erg emotioneel. Hij dacht dat ik me helemaal zou terugtrekken zodat hij alleen voor het bedrijf kwam te staan. Hij is per slot 59 jaar en wilde het eigenlijk kalmer aan gaan doen. Mijn besluit was om het bedrijf niet over te nemen met alle financiële zaken die eraan vastzitten. Ik help nu zoveel ik kan nog op het bedrijf mee. Mijn idee is dat mijn ouders en wij langzamerhand een vorm hebben gevonden waar we mee kunnen leven."

"Achteraf gezien had ik er eerder met mijn ouders over moeten praten. Dat heeft de beslissing steeds moeilijker gemaakt. Het feit dat ik lang heb gewijfeld of ik wel boer wilde worden, is ook van invloed geweest."

"Mijn vader beschouwde het als min of meer vanzelfsprekend dat het bedrijf zou worden voortgezet. Maar daar heb ik van afgezien. Dat kwam hard bij hem aan. Hoewel we er veel over hebben gepraat, heeft hij het er nu nog moeilijk mee. Ik heb het idee van opvolging al lang van me afgezet."

"Mijn ouders vinden het jammer dat ik niet op het bedrijf ben gebleven. Ze hebben wel begrip voor mijn standpunt. Ik heb er veel met hen en mijn vriendin over gepraat. Aan de ene kant moet je er zakelijk tegenover staan, aan de andere kant is er ook een emotionele binding aan het bedrijf. Dat laatste moet niet de overhand krijgen. Ik denk dat zoiets vaak vergeten wordt. Het is een pachtbedrijf. Bij een eigendomsbedrijf ligt dat waarschijnlijk heel anders."

"Een jaar geleden zijn mijn broer en ik uit de firma gestapt en zijn iets anders gaan doen. We hebben de firma destijds zakelijk en weloverwogen opgezet. Het is dan nog een hele stap om ermee te stoppen. We hebben allebei lang geaarzeld voor we aan tafel gingen zitten en goed doorgepraat dat het echt geen keus voor ons leven was. De zaak is op een goeie manier afgewikkeld. We waren allebei opgelucht dat het zo kon. Je hoort ook heel andere geluiden."

"We hebben een paar goede jaren gehad. Mede hierdoor is mijn eerdere gevoel van sociaal bezig zijn in die tijd wat naar de achtergrond gedrukt. Het begon een paar jaar terug toch weer te spelen. Steeds kwam bij mij de gedachte op van nog 30 jaar zo te moeten werken. In het begin heb ik het daar zelfs met mijn vrouw niet over gehad. Ze merkte echter dat er iets in me broeide. We hebben er heel lang over gepraat dat ik iets anders wilde. Ze drong er heel duidelijk bij me op aan daar met mijn vader over te praten. Dat heeft me ontzaglijk veel moeite gekost. Hij was in eerste instantie teleurgesteld dat ik ermee wilde stoppen, maar had wel begrip voor mijn standpunt. We hebben de boekhouder en de voor-

lichter erbij gehaald om het firmacontract financieel zo goed mogelijk te beëindigen.

Voor bepaalde jongeren heeft vooral de positieve keuze voor een ander vak de doorslag gegeven, waarbij eigenlijk nooit sprake is geweest van opvolging. Als reden heeft men aangegeven:

"Ik heb maar even de bedoeling gehad om het bedrijf over te nemen. Dat ging snel over toen mijn broer met heel duidelijke plannen zich voor bedrijfsopvolging aanmeldde."

"Vrijheid en geen zorgen hebben altijd vooropgestaan."

"Ik heb nooit enige belangstelling voor een boerenberoep gehad."

4. CONCLUSIES EN SLOTBESCHOUWING

4.1 Conclusies

1. De besluitvorming over bedrijfsopvolging neemt in het algemeen veel tijd in beslag maar kan ook kort duren. In dit proces zijn drie fasen te onderscheiden: de schoolopleiding, de vervolgopleiding en de werkring na school. De besluitvorming verloopt doelbewuster naarmate men verder met de opleiding gevorderd is. Een rol spelen eveneens de aard van de opleiding, de leeftijd, de gezins- en bedrijfssituatie.
2. De keuze van de school- en vervolgopleiding hangt samen met de belangstelling voor het agrarisch beroep, de leercapaciteiten, de beeldvorming, duidelijkheid van de keuze van het toekomstig beroep, de invloed van de ouders, het agrarisch milieu en toevallige omstandigheden.
3. Een belangrijk keuzemoment is de beslissing op het ouderlijk bedrijf of elders te gaan werken. Thuis meewerken kan noodzakelijk zijn vanwege een handicap van het bedrijfshoofd. Ook toevallige omstandigheden spelen een rol. Dit geldt zowel voor opvolgers op bedrijven met een relatief laag ingeschatte continuïteitskans (groep 1) als niet-opvolgers op bedrijven met een relatief hoog ingeschatte conituïteitskans (groep 2).
4. Opvolgers (groep 1) werken na de vervolgopleiding vooral om financiële redenen full- of parttime elders. Fulltime werk wordt na enige tijd voor een deel omgezet in parttime werk. Daarnaast werkt men zoveel mogelijk mee op het ouderlijk bedrijf met de bedoeling dit te zijner tijd over te nemen. Men verruimt de blik door middel van stages, oriëntatiedagen, emigratie- en studiereizen.
5. Niet-opvolgers (groep 2) die na de vervolgopleiding gedurende enkele jaren op het ouderlijk bedrijf werken, noemen als reden: onmisbaarheid vanwege een handicap van het bedrijfshoofd, vanzelfsprekendheid, een vage of onduidelijke beroepskeuze, indirecte beïnvloeding door de ouders. Niet-opvolgers die eerst enige tijd elders werken voor ze op het ouderlijk bedrijf komen, noemen als reden: verruimen van de blik, opdoen van ervaring, alsnog de keuze maken om op te volgen. Deze jongeren hebben na verloop van tijd van opvolging afgezien. Andere niet-opvolgers die geen enkele belangstelling voor het agrarisch beroep tonen, hebben nooit thuis meegewerkt en zijn ook niet van plan het bedrijf over te nemen.

6. Informatie over bedrijfsopvolging komt onder meer aan bod op de MAS, de HAS en de EVTO-cursus. Daarnaast beschikt een groot aantal personen en organisaties over kennis en informatie over bedrijfsopvolging, zoals de sociale omgeving, stands- en jongerenorganisaties, accountants- en boekhoudbureaus, notaris. Deze bronnen worden niet altijd benut.
7. De beslissing om boer of tuinder te worden, valt niet voor iedereen op hetzelfde moment en is ook niet altijd precies en als definitief aan te geven. Voor de opvolgers (groep 1) ligt de beslissing meestal tussen 18 en 23 jaar en soms al tijdens de schoolkeuze of vervolgopleiding. Bij de niet-opvolgers (groep 2) ligt de keuze veelal tussen 15 en 22 jaar.
8. Bij het optreden van knelpunten en het zoeken naar oplossingen leggen opvolgers (groep 1) de nadruk op het aangaan van positieve uitdagingen, zoals zelf uitdokteren, uitpraten en doorzetten. Bij niet-opvolgers (groep 2) overwegen meer belemmerende factoren, zoals gebondenheid, werkdruk, vermijden van financiële, emotionele en sociale problemen.
9. Knelpunten liggen bij beide groepen bij de taakverdeling en samenwerking tussen de oudere en jongere generatie. De problemen zijn na verloop van tijd verminderd of opgelost.
10. Niet-opvolgers (groep 2) hebben afgezien van opvolging of hebben nooit het plan van bedrijfsopvolging gehad. Men heeft persoonlijke, zakelijke, sociale en emotionele redenen genoemd. Het proces heeft vaak lang geduurd en het is een moeilijke beslissing geweest. Beide groepen hebben de communicatie en bespreekbaarheid met de ouders in een bepaalde fase van de bedrijfsopvolging als problematisch ervaren.

4.2 Slotbeschouwing

Het proces van besluitvorming over bedrijfsopvolging is veelal een min of meer continu proces. Concrete veranderingen vinden plaats bij de schoolkeuze na het basisonderwijs, de vervolgopleiding, de keuze van het beroep en de werkkring. In deze fasen vinden factoren als bewustwording, communicatie en besluitvorming plaats. Het is belangrijk dat alle bij de bedrijfsopvolging betrokken partijen, zoals de opvolger en de sociale omgeving in casu het gezin en soms in een later stadium de partner, zich daar terdege van bewust zijn. Dit geldt ook voor de dienstverlenende instanties en organisaties die belangen van agrariërs behartigen.

In het kader van de besluitvorming is van belang in welke fase, op welke momenten, waarover en op welk manier thuis wordt gesproken of juist niet. Onuitgesproken verwachtingen en waardenpatronen beïnvloeden dit proces. Praten en een goede communicatie tussen ouders en opvolger zijn van essentiële betekenis. Dit geldt ook voor elke fase van het besluitvormingsproces. Als

het gaat om de vraag of het ouderlijk bedrijf is over te nemen, dient te worden gelet op financiële, economische en sociale aspecten.

Wat de persoon van de toekomstige ondernemer betreft, dient eveneens op haalbaarheid te worden gelet. Van betekenis is onder meer wat voor kwaliteiten de bedrijfsopvolger heeft en wat voor soort ondernemer deze wil zijn. Het gaat om duurzame elementen als kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen. Deze kwalificaties kunnen worden verworven in het gezin, de beroepsopleiding, de stage en cursussen. Er dient vroegtijdig te worden gekeken naar wat er als mens van de agrarische ondernemer in economisch, technisch en sociaal opzicht wordt verwacht. Hierin schuilt een zekere dualiteit: er dient al op jonge leeftijd te worden bekeken of men het bedrijf wil opvolgen, terwijl er vaak nog een heleboel onzekerheden omtrent de bestaansmogelijkheden van het bedrijf kunnen zijn.

In de fase van de schoolkeuze, vervolgonderwijs en werkkring is de factor bewustwording van essentieel belang. Door al deze fasen is nogal eens sprake van slecht lopende ouders-kindgesprekken. Ook de manier van omgang met elkaar, beperkte leercapaciteiten en een geringe openheid met betrekking tot het bedrijfsgebeuren spelen een rol. De indruk is dat er bij de schoolkeuze en latere beroepskeuze soms te weinig aansluiting is geweest met de persoonlijke interesse en leercapaciteiten van de opvolger. Een probleem is dat men vaak al op jonge leeftijd handelt onder invloed van vanzelfsprekendheden, onuitgesproken verwachtingen van de ouders evenals normen- en waardenpatronen uit de sociale omgeving. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat men vindt dat de onderwijsinstellingen doorgaans goed zijn ingespeeld op de technische en economische kanten van bedrijfsopvolging, maar dat er te weinig wordt gelet op sociale vaardigheden. Wat de werkkring betreft, is het belangrijk om vanuit het oogpunt van inkomen en arbeidssituatie vroegtijdig en regelmatig de mogelijkheden voor de opvolger door te laten lichten. In de huidige situatie komt voorlichting over bedrijfsopvolging meestal pas in zicht bij de keuze van het al dan niet thuis meewerken van de opvolger. In dit stadium zijn er al verschillende min of meer definitieve keuzen door de potentiële opvolger gemaakt. Er dient eigenlijk veel eerder, namelijk bij de school- en beroepskeuze, al op eventuele opvolging te worden ingespeeld. Dit geldt niet alleen voor de ouders en de opvolgers maar ook ten aanzien van de voorlichting over bedrijfsopvolging.

Opvolgers (groep 1) en niet-opvolgers (groep 2) hebben op jonge leeftijd in het algemeen nog weinig zicht op alternatieve bestaansmogelijkheden, die meestal onbekend of nog onduidelijk zijn. Dit geldt min of meer ook voor de eigen gevoelens en waarden. Een probleem is verder dat men in deze levensfase moeilijk kan onderkennen wat werkzame of beïnvloedende factoren zijn, bijvoorbeeld vanuit de gezins- en bedrijfssituatie. Op jeugdige leeftijd wordt over onderwerpen zoals het bedrijfstype, de sector en het beleid nauwelijks gesproken. Er worden nog geen keuzes gemaakt en er is weinig zicht op de toekomst wat betreft de kwaliteit en de mogelijkheden van het bedrijf. Deze onderwerpen komen meer aan bod bij de keuze van de werkkring en het beroep. Dit is nadrukkelijker het geval naarmate de overname van het bedrijf dichterbij komt.

In het besluitvormingsproces over bedrijfsopvolging speelt bewustwording een belangrijke rol. In dit opzicht is niet alleen een betere timing maar ook een vroege timing essentieel. Het is van belang dat informatie over bedrijfsopvolging in ruimere mate wordt benut dan bij de onderzochte groepen opvolgers en niet-opvolgers naar voren is gekomen.

Er wordt op gewezen dat het onderzoek niet alle groepen opvolgers en niet-opvolgers omvat. In overleg met de opdrachtgevers - Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, ABN-AMRO BANK- en de Begeleidingscommissie is het onderzoek toegespitst op opvolgers (groep 1) en niet-opvolgers (groep 2) op bedrijven met een respectievelijk laag en hoog ingeschatte continuïteitskans. De praktijk is gevarieerder en bestaat uit verschillende groepen opvolgers en niet-opvolgers op grote, middelgrote en kleine land- en tuinbouwbedrijven. Nader onderzoek kan hier meer informatie verschaffen ten behoeve van het voorlichtings- en adviesbeleid.

LITERATUUR

- Akkerman, J. en H. de Haan (1986)
Landbouwbeleid en bedrijfsopvolgers in de periode 1945-1985; Spil, 51/55, pp. 39-47
- Blanc, M. and Ph. Perrier-Cornet (1993)
Farm transfer and farm entry in the European Community; Sociologia Ruralis, vol. XXXIII (3/4), pp. 319-335
- Bruchem, C., J.H. Post en J.E.M. Zwart (1990-1995)
Landbouw-Economisch Bericht; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
- Bruin, R. de (1991)
Kiezen voor perspectieven; Wageningen, Landbouwuniversiteit
- Bublot, G. en M. Sallets-Defourny (1986)
Overname van en opvolging in de landbouwbedrijven; Landbouwtijdschrift, nr. 6, nov.-dec., pp. 1221-1233
- Drost, H.L. (1969)
Als vader en zoon gaan samenwerken; Deventer, Kluwer
- Economisch en Sociaal Comité van de Europese Gemeenschap (1994)
Jonge landbouwers en generatie-opvolging in de agrarische wereld; Brussel, CES 573/94
- Groot, H. de (1993)
Samenwerkingvormen in de agrarische sector; Agrarisch Recht, 53e jaargang, nr. 9 september, pp. 425-448
- Haan, H. de (1986)
De sociale en culturele reproductie van het gezinsbedrijf; Tijdschrift voor Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek van de Landbouw, 1, pp. 65-87
- Hoefmans, F. et al., (1989)
Bedrijfsopvolging in de landbouw; Deventer, Kluwer
- Hoek, J.M. van den en C.J.M. Spierings (1992)
Bedrijfsopvolgers in de land- en tuinbouw: gegevens 1988; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)

- Hoek, J.M. van den en C.J.M. Spierings (1992)
Van samenwerking naar bedrijfsoverdracht; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
- Hoek, J.M. van den (1994)
Opvolgers van boeren en tuinders: situatie in 1993 en ontwikkelingen; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
- Hutjes, J.M. en J.A. van Buuren (1992)
De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek; Meppel, Boom
- Klaver, L. en J. van Poppel (1994)
Boer en boerin: een proces van bewustworden en kiezen; Wageningen, Landbouwuniversiteit
- Leeuwen, G.G. van (1988)
Generatiewisseling in de Nederlandse land- en tuinbouw; Den Haag, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
- Meyer, J.N. (1978)
Bedrijfsopvolging in detailhandel en ambacht; Den Haag, Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM)
- Mulder, M. (1994)
Bedrijfstakingverkenning en financiële analyse. Een simulatiemodel voor de glastuinbouw; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
- Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (1990)
Op eigen benen; Utrecht, NAJK
- Oirschot, M. van en D.M. van Zwieten (1992)
Bedrijfsopvolging in Noord-Brabant; Wageningen, Landbouwuniversiteit
- Post, J.H. en J.J.J. Klopogge (1976)
Wat gebeurt er met het bedrijf als de zoon gaat meewerken?; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), Mededeling 158
- Rabobank (1982)
Bedrijfsopvolging in land- en tuinbouw; Rabobank
- Spierings, C.J.M. en G.H. Wolsink (1986)
De opvolgers en hun bedrijven; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)
- Tuinte, G.H.J. (1995)
Landbouw en fiscus; Deventer, Kluwer/VLB

Wapenaar, H., N.G. Röling en A.W. van den Ban (1989)
Basisboek voorlichtingskunde; Meppel

Wilstacke, L. (1986)
Zur Situation der Hofnachfolge in der Bundesrepublik Deutschland;
Braunschweig, Institut für Strukturforschung

BIJLAGE

Bijlage 1 Gesprekspunten keuzeproces bedrijfsopvolging

1. Tot stand komen beslissing al of niet opvolgen.
 - a. Schoolkeuze: automatisme, invloed ouders, interesse opvolger, doelbewuste keuze.
 - b. Beroepskeuze: noodzaak, omstandigheden, vanzelfsprekendheid, opvattingen, normen en waarden, reactie van ouders, overige gezinsleden, anderen en partner: positief, neutraal of negatief.
 - c. Werkkring:
 - thuis: wanneer, noodzaak, vanzelfsprekendheid, beloning, reactie van ouders, overige gezinsleden, anderen, partner: positief, neutraal of negatief;
 - elders: full- of parttime, wanneer, financiële noodzaak, blik verruimen, reactie van ouders, overige gezinsleden, anderen en partner: positief, neutraal of negatief.
2. Tijdstippen/momenten van beslissen.

Wanneer worden keuzen gemaakt en besluiten genomen, aaneensluiting van afwegingen (zie 1).

Vorbereiding, keuzes.

Reacties van ouders, overige gezinsleden, anderen en partner: positief, neutraal of negatief.
3. Factoren van invloed op beslissing van opvolging.
 - a. Persoon: ondernemerschap (vaktechnische kennis, visie over bedrijf, sectorale en maatschappelijke ontwikkelingen), karakter (doorzetttingsvermogen, risicogedrag, informatiezoekgedrag).
 - b. Sociale omgeving: ouders, overige gezinsleden, anderen en partner, onderwijs, media, organisaties en financiële instellingen zoals banken, accountants- en boekhoudbureaus, bedrijfsleven (toelevering, afzet), overheid (borgstelling).
 - c. Bedrijf: omvang, rentabiliteit, bedrijfsplan, nieuwe richtingen.
 - d. Sector: bedrijfstak, type.
 - e. Beleid: regionaal en overheidsbeleid met betrekking tot inkomen, ruimtelijke ordening, milieu, economie en structuur, relatie landbouw en overheid.
4. Gebruikte informatie.

Wanneer, waarover, waarom, bij wie gevraagd, (on)voldoende geïnformeerd, ongevraagd informatie ontvangen, van wie.

Verschillende clusters, relaties binnen en tussen clusters:

 - a. scholing en beroepskeuze: dagonderwijs, cursusonderwijs, EVTO;
 - b. sociale omgeving: ouders, overige gezinsleden, anderen en partner;
 - c. belangenbehartigers: standsorganisatie, jongerenorganisatie;
 - d. dienstverlening: SEV, DLV, accountants- en boekhoudbureaus, banken, notaris, bedrijfsleven;
 - e. beleid: overheid, provincie, lokaal;
 - f. media: overheid, provinciaal, lokaal.

5. Oplossingen van knelpunten.
 - a. Tijdigheid signaleren van knelpunten met betrekking tot beslissing bedrijfsopvolging, momenten van beslissing, invloed van persoon, sociale omgeving, bedrijf, instellingen, sector en beleid op beslissingen (zie 3).
 - b. Knelpunten over taakverdeling, dagelijkse en lange termijn beslissingen.
 - c. Knelpunten samenwerking(sverband): wel of geen maatschap/vennootschap onder firma, inhoud contract.
 - d. Voldoende voorgelicht/geadviseerd.
 - e. Afzien van bedrijfsopvolging: wanneer, waarom, invloed van factoren (persoon, sociale omgeving, bedrijf, sector, beleid).
6. Oordeel huidige situatie.
 - a. Bij bedrijfsopvolging: inkomenssituatie, leningen (bank, familie), financiering, opbouw en verhouding eigen en vreemd vermogen. Problemen, oplossingen.
 - b. Oordeel samenwerking(sverband). Problemen, oplossingen.
 - c. Afzien van opvolging.