

Expeditie **bedrijfs**o

Wie zijn levenswerk wil overdragen, gaat niet over één nacht ijs. Een melkveehouderij overnemen is complex, zie het maar als een expeditie. Als de opvolger van buiten de familie komt, verschijnen er extra hindernissen. Het NAJK heeft goede hoop dat matchmakers een handje kunnen helpen in dat proces.

TEKST TIJMEN VAN ZESSEN

Iedere melkveehouder kan er uit zijn buurt wel een handvol opnoemen: boeren die een prachtig bedrijf runnen, maar waar geen opvolger klaarstaat. En iedere student uit het landbouwonderwijs kent wel een klasgenoot die niet van de boerderij komt, maar wel warmloopt voor een vak als agrarisch ondernemer. Dan zou je denken: één en één is twee. Breng vraag en aanbod samen en er ontstaan mooie vormen van samenwerking. Maar zo simpel ligt het niet.

Het online platform Boer zoekt Boer probeert vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Het initiatief van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK) bestaat alweer enkele jaren en heeft zeker wel matches opgeleverd. Maar het platform is niet perfect, weet ook Eke Folkerts, portefeuillehouder bedrijfsovername bij NAJK. 'Een bedrijfsovername is complex, een enorme stap in je bestaan. Veel boeren die hun bedrijf willen overdragen

buiten de familie, hebben behoefte aan meer begeleiding. Het is nogal wat om open en bloot op zo'n website te staan.'

Living lab voor zij-instromers

Folkerts is daarom verheugd over de komst van een nieuw kenniscentrum voor bedrijfsovername. De bedoeling is dat het dit jaar operationeel wordt en toegankelijk voor iedereen die hulp nodig heeft bij de overdracht van een bedrijf binnen de agrarische sector. Het platform Boer zoekt Boer zal ook deel uitmaken van het kenniscentrum. Om de kans op succes te verhogen is het platform meegenomen in een zogenaamd 'living lab' van de Hogeschool Utrecht. Deze proeftuin voor zij-instromers is onderdeel van een zestal living labs waarmee meerdere hogescholen toewerken naar een soort expeditiekaart voor bedrijfsovername (zie kader hieronder). Folkerts is enthousiast over de voorlopige resultaten van de living labs. 'Wat nu blijkt, is dat de kans op succes met een zij-instromer toeneemt, als je gebruikmaakt van een matchmaker. Dat is een soort tussenpersoon, die de verhalen van overdragende en overnemende partijen met elkaar vergelijkt. Vergelijk het maar met daten, daar is het fenomeen van een matchmaker al heel normaal.' Juist omdat een bedrijfsovername complex is, kan het geen kwaad als er een professional boven de partijen staat. 'Je gaat wel de samenwerking aan met iemands levenswerk en het gaat vaak over veel geld. Dan is helder communiceren beslist belangrijk.'

Gat tussen overnamesom en vrije waarde

Folkerts adviseert overdragende boeren en hun opvolger vooraf helder te maken en vast te leggen hoe de samenwerking eruit zou moeten zien: hoe lang je samen wilt werken, hoe het bedrijf wordt voortgezet, in welke mate de overdragende partij bijvoorbeeld nog zeggenschap

Hogescholen ontwikkelen **landkaart bedrijfs**overdracht

'Expeditie bedrijfsovername' is een samenwerking tussen meerdere hogescholen die moet uitmonden in een 'landkaart van het bedrijfsovernameland'. Zie het als een expeditiegids die een overzicht biedt van de belangrijke vragen die een familie tegenkomt op weg naar een succesvolle bedrijfsovername. Het pad gaat langs de financiële, fiscale en juridische hindernissen van een overname, maar ook langs de 'zachte' kant, het belangrijke open gesprek met alle betrokken personen.

Volgens Ron Methorst, lector aan de Aeres Hogeschool, valt die route naar de overname inderdaad te beschouwen als een expeditie, een trektocht. 'Bedrijfsovernames zijn complex. Ze gaan over familie, veel geld en dat allemaal in een sterk veranderende omgeving. Denk maar aan de uitdagingen met stikstof en klimaat.'

De expeditiegids geeft inzicht in de verschillende belangen die bij de betrokken personen bestaan. Dat inzicht is volgens Methorst belangrijk aan het begin van het proces. 'We

willen niet het werk verbeteren van de financieel, fiscaal en juridisch adviseurs. Maar we hopen wel dat we boerenfamilies de kans bieden om meer regie te kunnen nemen over hun eigen traject naar bedrijfsovername. Want ergens zullen de verschillende belangen ook schuren. En als de finish dan in beeld komt, is het mooi als je samen kerst kunt blijven vieren.'

De expeditiegids wordt onderdeel van het Kenniscentrum Bedrijfsovername (van NAJK), dat naar verwachting dit jaar operationeel is.

vernname

De route naar bedrijfsovername bevat de nodige kronkels



houdt, bij de boerderij blijft wonen en zo mogelijk nog meewerkt. 'Als je het daar vooraf niet goed met elkaar over hebt, loopt het spaak, of het duurt te lang.' Helder communiceren is één, maar zij-stromers hebben tijdens hun 'expeditie' naar bedrijfsovername tal van hindernissen. Hans Jansze, bedrijfskundig adviseur bij Flynth, ziet dat het in de praktijk meestal vastloopt op het financiële aspect. Natuurlijk ligt een gunfactor bij overnames binnen de familie al gevoelig, maar het is wel gebruikelijk en onvermijdbaar. Voor een opvolger van buiten de familie ligt dit extra gevoelig. 'Waar je tegenaan loopt, is het grote verschil tussen de vrije waarde en de overnamesom. Doordat bedrijven steeds groter zijn, nemen die verschillen toe. Stel: een bedrijf heeft een

waarde van 3.500.000 euro en gaat over voor 1.000.000 euro. Dat wordt door een overdrager die zelf kinderen heeft, niet snel aan een buitenstaander gegund. De meeste overnames buiten de familie die ik gezien heb, waren bij koppels zonder kinderen of bij vrijgezellen.' De vorming van een bv of het aangaan van een (erf)pachtconstructie zijn volgens Jansze alleen maar uitstel van executie. 'Als de eigenaar komt te overlijden, willen de kinderen toch vaak geld zien. Maar de pachtwet beschermt de rechten van de pachter, die heeft recht op verlenging van de pacht. Je komt dan als familie in een patstelling. Het komt erop neer dat overdrager of diens kinderen niet meer of moeilijk bij het vermogen kunnen, of genoeg moeten nemen met de verpachte waarde.'

Thom Huitema en Gert Vendrig zijn geen familie, maar werken wel aan een bedrijfsovername



Van conservatorium naar melkveehouderij

Na de havo volgde Thom Huitema het conservatorium. Het muzikale talent uit Landsmeer zou van zijn hobby zijn werk gaan maken, zo was de gedachte. Maar toen op een goed moment zijn docent hem maande meer tijd te besteden aan zijn trombone, begon het te knagen. Het was midden in het voorjaar en er werd volop gras ingekuuld. 'Op dat moment dacht ik: de muziek moet voor mij een hobby blijven, mijn hart ligt bij het boerenwerk.'

Thom (31) raakte tijdens vakanties in Zeeland bekend met het boerenbestaan. 'Met mijn ouders en mijn zus zat ik elk jaar vijf weken op een camping. Als zij aan het strand lagen, was ik bij boeren aan het graan dorsen of gras kuilen. Ik had toen al het gevoel dat ik daar deel van wilde uitmaken.' Huitema is niet van boerenkomaf en wist dat het lastig zou worden om een eigen bedrijf te starten. Toch verruilde hij het conservatorium voor de has in Dronten, en werkte hij in zijn vrije

tijd via de agrarische bedrijfsverzorging (AB) bij diverse boeren. Thom: 'Ik had er wel vrede mee om als vertegenwoordiger of adviseur aan de slag te gaan, maar ik ben via Boer zoekt Boer wel blijven zoeken naar kansen om echt zelf te kunnen boeren.' In 2015 kwam Thom via de bedrijfsverzorging bij Marko (52), Gert (57) en Tanja (50) Vendrig op het erf. De melkveeouders uit Amsterdam zochten naast hun andere activiteiten een hulp en met Thom klikte het erg goed. Zo goed zelfs dat Thom's droom voor een bedrijfsovername steeds dichterbij komt. In december 2019 investeerde Vendrig in een nieuwe melkrobot en afgelopen januari trad Thom officieel toe tot de vof. Gert: 'Tien jaar geleden was het ons plan om te stoppen met melken als de melkrobot ermee zou ophouden. Maar de klik met Thom is zo goed en de koeien doen het lekker, eigenlijk zou het dan raar zijn om te stoppen.' Voor Thom was de aanschaf van de robot in

2019 een fijne bevestiging dat Gert en Tanja echt in het bedrijf – en dus in hem – bleven investeren. 'Dat was het moment dat ik dacht: nu weet ik dat ze dit met mij een goed idee vinden.' Nu Thom in de vof zit en bij het bedrijf woont, is hij ook verantwoordelijk voor de verzorging van de veestapel. Gert springt bij waar nodig en neemt op de boerderij vooral het onderhoud voor zijn rekening. Over de duur van de samenwerking in de vof of de overnamesom is nog niets vastgelegd. De ondernemers zien dat als een proces. Gert en Tanja zijn nog relatief jong en daardoor is er voldoende tijd om het bedrijfsvermogen in de vof geleidelijk over te dragen aan Thom. Gert heeft ook met zijn dochter over de plannen gesproken en ook zij staat erachter. 'Natuurlijk kunnen we een bord in de tuin zetten, maar het voortbestaan van ons bedrijf vinden we belangrijker dan het geld. Wij hebben voor ons geld moeten werken, dat zullen onze kinderen ook moeten.'

Bijkomend punt is het lage rendement op het geïnvesteerde vermogen. Als de aandelen van een bv overgaan naar de erfgenamen, zullen die daarmee genoeg moeten nemen. 'Er zit nu eenmaal een groot gat tussen de rentabiliteit en de vrije waarde van met name grondgebonden bedrijven. Daar is niet echt een oplossing voor', stelt Jansze.

Beter stoppen in het voortraject

Een bedrijfsovername is volgens Flynt een proces van jaren – noem het inderdaad een expeditie. Hans Jansze onderscheidt vier fases, zie ook de infographic op pagina 35: in de voorfase maken de partijen een beoordeling van de haalbaarheid en stellen helder vast wat de bedoeling is. Bijvoorbeeld over het blijven wonen of meewerken op de boerderij. 'Schets ook alvast een financieel plaatje. Als de opvolger het niet ziet zitten om zich in de schulden te steken, kun je beter stoppen in het voortraject dan halverwege', stelt Jansze.

Na de voorfase komt het moment om een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan, bij voorkeur voor een bepaalde tijd. Jansze adviseert voor de tweede fase een termijn van vijf jaar, waarna het tot de daadwerkelijke overdracht komt. Als de samenwerking start (vaak een vof of een maatschap), volgt er een periode van 'de vinger aan de pols houden'. Voor de accountant is dat een fase om in de gaten te houden of de vermogensontwikkeling loopt zoals gepland.

De vierde en laatste fase is de feitelijke overdracht. Het bedrijf wordt getaxeed, de overdracht moet passeren bij de notaris en alle relaties moeten op de hoogte zijn van de nieuwe situatie. Met name de registratie bij RVO en de Kamer van Koophandel (KvK) vergt de nodige zorgvuldigheid. Voor het uitkeren van de bedrijfstoelage en subsidies is een correcte registratie noodzakelijk.

Oefenen in ondernemen

Tijdens die vierde en laatste fase vindt ook de financiële overdracht plaats. Marijn Dekkers, sectorspecialist melkveehouderij bij Rabobank, ziet dat de voorliggende periode van samenwerking voor zij-instromers erg belangrijk is. 'We kijken natuurlijk naar de begroting, maar zeker ook naar de ondernemerskwaliteiten. Binnen familiebedrijven is het verleden een redelijke voorspeller voor de toekomst. Bij zij-instromers is dat soms minder duidelijk. Afhankelijk van de lengte van de samenwerking kunnen zij ook laten zien waar hun sterke en zwakke plekken liggen. Daarbij gaan we er wel vanuit dat zij hun stempel kunnen drukken op de bedrijfsvoering', zegt Dekkers. Die laatste kanttekening is voor een opvolger binnen het familiebedrijf overigens niet anders, voegt hij eraan toe.

Er is een grote diversiteit aan zij-instromers. Heel praktisch: het ontbreekt sommigen zij-instromers aan de be-

nodigde vakinhoudelijke kennis. Wanneer moet je bemenen, wanneer zaaien, oogsten, noem maar op. Gelukkig is er in Nederland en Vlaanderen veel kennis beschikbaar. Zowel via onderwijsinstellingen als via deelname aan studiegroepen met collega's. Waar Rabobank vooral op inzet, is de ondersteuning van het ondernemerschap. Enerzijds via het zogeheten TOP Ondernemerschap Programma Melkveehouderij. Dat is een samenwerking tussen Rabobank en de Ondernemerschap Academy, waarin je in vijf bijeenkomsten wordt bijgespijkerd op het vlak van strategische vaardigheden. Anderzijds biedt Rabobank al meerdere jaren het Rabo Opvolgers Perspectief, waarbij opvolgers met een persoonlijke test inzicht krijgen in hun kwaliteiten en hun valkuilen. Ze ontmoeten daarbij ook andere ondernemers die met hun bedrijf in een soortgelijke fase zitten. Verder ondergaat hun bedrijf een financiële scan om uiteindelijk toe te werken naar een bedrijfsplan voor de overname.

Het maakt voor de bank niet uit of een opvolger uit de eigen familie komt of van buitenaf. 'Iedereen kan in beginsel net zo veel geld lenen, we hanteren gelijke uitgangspunten als we een financieringsaanvraag beoordelen', zegt Dekkers.

Datingservice voor zij-instromers

Terug naar de zoektocht voor een geschikte kandidaat-bedrijfsopvolger. Onderzoekers aan de Hogeschool Utrecht hebben hoge verwachtingen van de matchmaker. Zo'n schakel ontbrak tot dusver in het platform Boer zoekt Boer. Met de matchmaker ontstaat een serieuze datingservice voor zij-instromers en uittrekkers die hun bedrijf graag overdragen, stelt Edwin Weesie, hoofd-docent en coördinator van dit living lab. 'Je hebt iemand nodig die een gesprek voert, die doorvraagt naar de verwachtingen van beide partijen', geeft hij aan.

Door met matchmakers te werken ontstaat er een voorselectie van verschillende profielen. Zie het als een soort kaartenbak, waarin bedrijven gesorteerd zijn. Bijvoorbeeld een sortering op biologisch of gangbaar, op regio, op leeftijd, opleiding, bedrijfsomvang, op uitbreidingsmogelijkheden of op het wel of niet kunnen wonen bij de boerderij.

Is zo'n voorselectie dan niet mogelijk met de computer? Wat voegt een matchmaker toe? 'De grove voorselectie kan inderdaad wel met de computer, maar de finetuning blijft toch mensenwerk', weet Weesie. Hij heeft die ervaring met andere sectoren, waarin matchmakers al gebruikelijk zijn. Zo is er in de biologische landbouw al een vorm van matchmaking actief onder de naam Landgilde (www.landco.nl/landgilde). Vertrouwen blijkt een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle bedrijfsovername. Een grondig gesprek aan de voorkant van het proces helpt daarbij. |



Eke Folkerts, portefeuillehouder bedrijfsovername NAJK:
'Je gaat wel de samenwerking aan met iemands levenswerk. Communiceren is dan belangrijk'