

Het proces van bedrijfsoverdracht in stappen

VOOR OVERNEMER EN OVERLATER

- inzicht in fasen voor overnemer en overlater
- hamvragen, valkuilen en aandachtspunten
- rol van begeleiding

Vooraf

Bij bedrijfsoverdracht maken zowel de overnemer (of opvolger) als de overlater (degene die het bedrijf overdraagt) een intensief proces door. Dat proces beperkt zich niet tot het korte moment van de daadwerkelijke overdracht. Daarom spreken we liever over **bedrijfscontinuïteit**. In een gezond bedrijf en in een gezonde sector krijgt dat een continue aandacht, dus niet alleen op het moment dat de overlater toe is aan bedrijfsoverdracht.

Samenvattend is het schema:

	INSTROMERS EN OPVOLGERS	KOPPELEN DOOR	ONDERNEMERS EN OVERLATER
A	A. Leren in opleiding > Leren en eerste ervaring opdoen	Stage – Leerplekken Inzet leraar en (ex) boer/tuinder Adverteren op Landgilde	A. Bedrijf runnen en kennis delen tbv opleiding > Delen in kennis, stageplekken aanbieden
B	B. Leren in eerste werkervaring > Vakkennis opdoen, ervaring met ondernemerschap Laat de vraag over 'overnemen' bewust even rusten	Werkervaring – werkplekken Ondernemerskwaliteit ontwikkelen + vakkennis toetsen Trainee formule? Adverteren op Landgilde	B. Bedrijf runnen en kennis delen tbv nieuwe ondernemers > Samenwerker of werkgever, Leer- of werkplek bieden Doe ervaring op met medewerkers zonder de 'druk' van overname
C	C. Actieve oriëntatie bedrijf of grond (nieuwe plek) > (of groeien als medewerker) Kies bewust wat je wil > stel uitgangsdokument voor jezelf op en ga op zoek naar een bedrijf	Zoeken – werven – matchen uitgangsdokument Matchen via Landgilde; inzet begeleider	C. Bedrijfsstrategie bedenken over continuïteit > actief werven en/of leerplekken benutten Kies bewust wat je wil -> stel met je partner(s) uitgangsdokument op en ga op zoek naar een bedrijf
D	D. Instroom als ondernemer of start op nieuwe plek > bedrijf runnen Samenwerkingsafspraken maken, starten als zelfstandig ondernemer, daadwerkelijke overdracht Respect voor loslaten levenswerk overdrager Blijf nadenken over de lange termijn	Samenwerken – proefperiode? – samen exploiteren – overdragen Samenwerking- of overdrachtsdocument; draaiboek Inzet begeleider en specialist Start nieuwe plek – bedrijfsplan maken naar model uitgangsdokument Coaching (ex) boer of begeleider overwegen	D. Overdracht, uitbreiding met ondernemer en/of plek voor starter bieden > bedrijf runnen en loslaten/vertrek Samenwerkingsafspraken maken, ruimte bieden voor fouten en vernieuwing, daadwerkelijke overdracht Wat wordt jouw nieuwe rol?
	Nieuw bedrijf start: vervolg rechter kolom	Intervisiegroep boeren, vaste begeleider, persoon voor noodsituaties?	Ex-boer kan coach, leraar, etc worden.

Gebruiksaanwijzing

Zowel de overnemer (zie 1^e kolom) als de overlater (zie 3^e kolom) doorlopen een proces via de fasen A t/m D. Beiden maken iets anders mee, terwijl ze in iedere stap intensief met elkaar te maken hebben.

In de 2^e kolom worden de 1^e en 3^e kolom met elkaar verbonden. Hier staat welke ondersteuning er is in dit proces: de opleiding van jonge boeren, instrumenten die overnemers en overlaters kunnen gebruiken en ondersteuning door begeleiders bij bedrijfsoverdracht. Ook staan er tips in de 2^e kolom. Voor zowel de overlater als overnemer is het ook wezenlijk zich te verdiepen in het proces van de ander. Dit nodigt uit tot gesprek, waardoor het proces harmonischer kan verlopen.

Door het schema ontdek je welke fasen er zijn en in welke fase jij op dit moment zit. Het laat zien hoe het hele proces er doorgaans uitziet. Dat helpt om overzicht te krijgen en om te weten waar je aan toe bent. Het schema is geen spoorboekje. Bij ieder mens en bij ieder bedrijf loopt dit proces anders, omdat ieder mens en ieder bedrijf een eigen individualiteit heeft. De praktijk is minder 'hokkerig' dan dit schema doet vermoeden en vaak doorloop je het schema niet van boven naar beneden, maar zul je er kris kras doorheen gaan. Regelmatig zullen er zaken voorvallen die totaal onverwachts zijn en die alles op zijn kop zetten. Weet dat dit er ook bij hoort. Het enige wat je wel weet is dat het gaat om de klik, om vertrouwen, om de juiste chemie, om het laten stromen van de energie, om jouw toekomst, of om het overdragen van jouw levenswerk. Dit zijn zaken die heel persoonlijk zijn, waar eigen ervaringen en gevoelens voorop staan. Dit vraagt veel persoonlijke aandacht, die niet in een schema te vatten is.

De partner van de overlater en de overnemer speelt een grote rol. Soms zijn zij volledig actief als komende of vertrekkende boer in het bedrijf. Maar ook voor partners die niet deze actieve rol hebben zijn, is het traject van overdracht ingrijpend. Om deze reden staan regelmatig 'vragen voor partners' vermeld. Deze zijn bedoeld voor beide partners.

Op bedrijven met meerdere ondernemers kan het proces van instappen en uitstappen per ondernemer verschillen. De ene persoon (inclusief partner) kan dan gericht zijn op overdracht, terwijl de andere nog volop in bedrijf is.

Het thema 'bedrijfscontinuïteit' doet vermoeden dat continuïteit van een bedrijf het enige uitgangspunt is. Soms moet iets ook helemaal stoppen, zodat iets nieuws geboren kan worden. Een bedrijf heeft een eigen biografie, deels ook los van de beheerder van het bedrijf. Wat is in die biografie een logische beweging? Wat zegt het wezen van het bedrijf, wat heeft de bedrijfsindividualiteit nodig?

Dit schema dient als kapstok, het is een basisschema waarin we verwijzen naar andere instrumenten in het project 'opvolging gezocht'.

Het schema is op de eerste plaats persoonsgericht: het is hulp voor de persoonlijke en relationele vragen van de overnemer en overlater. Er zijn natuurlijk talloze vragen rond de productie, bedrijfsorganisatie, arbeidsverdeling, afzet, financiering, etc.. Hierop gaat dit schema niet in.

Het schema laat zien dat bedrijfscontinuïteit niet een eenmalig proces is voor het moment van overdracht. Door dit thema 'longlife' aandacht te geven werk je aan een stabiele basis voor je bedrijf en de sector. Dit 'longlife' begint al bij het vroegtijdig zoeken naar een financieel juridische constructie van het bedrijf waardoor nieuwe mensen makkelijker in kunnen stappen. Voor de overzichtelijkheid in de tekst is regelmatig de mannelijke vorm enkelvoud ('hij') gebruikt. Hiermee worden uiteraard ook vrouwen bedoeld en als er meer overnemers of overlaters zijn worden alle mannen en vrouwen bedoeld die betrokken zijn.

Gericht op instroom OVERNEMER, OPVOLGER	Ondersteuning en tips; rol van 'begeleiders'	Gericht op continuïteit OVERLATER, DOORGEVER
A. OPLEIDING¹		A. KENNIS DELEN²
<ul style="list-style-type: none"> • Kennis vergaren • Leren • Ervaringen opdoen <p>Vragen voor bezinning A1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centrale rol opleidingen en (praktijk)docenten in stagebegeleiding; deze stelt leerling vragen om hem bewust te maken van keuzen • Scholen investeren in een goede relatie met stage bedrijven / organiseren een pool van stage bedrijven • Scholen kunnen voorzien in eigen praktijkbedrijven • Bedrijfscoaches kunnen boer vragen stellen om het proces van bedrijfscontinuïteit bewuster door te maken. 	<p>Boer deelt kennis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In korte stages • Ontvangen van groepen leerlingen verzorgen van praktijklessen • Aanbieden van langere stage <p>Vragen voor bezinning A2 Vragen voor partners A3</p>

¹ Overnemer volgt onderwijs; leert hiermee een vak en oriënteert zich op een mogelijke toekomst om te werken of te ondernemen in de land- en tuinbouw. Soms leren overnemers het vak door mee te werken in de praktijk, waarna zij meer of minder aanvullende opleiding of cursussen volgen.

² De overlater zit volop in zijn bedrijf; hoeft niet toe te zijn aan overdracht, maar beseft zich wel dat hij kennis en ervaring heeft die hij graag overdraagt aan een nieuwe generatie. Hiermee draagt overlater bij aan de continuïteit van de sector als geheel. Stages verrijken zowel de leerling als het stage bedrijf.

STAP A. VRAGEN VOOR BEZINNING

A.1 Wat heb ik ontdekt tijdens mijn stages over mijn toekomstig werk en leven; zou ik boer willen zijn op de bedrijven waar ik werkte; wat zou ik veranderen als ik daar zelf ondernemer zou zijn; ben ik dichter gekomen bij een keus voor wel of geen zelfstandig boer worden; hoe ziet mijn ideale bedrijf eruit; wat zou ik zeker niet willen; wat is mijn grootste ideaal; wat weet ik nu al over mijn toekomst; wat wil ik verder nog leren.

A.2 Wat heeft de nieuwe generatie boeren mij voor nieuwe inzichten gegeven; welke verrassende opmerkingen hebben mij aan het denken gezet over hoe ik mijn bedrijf voer; kan ik mij voorstellen dat de jongere die op mijn bedrijf werkte hier een toekomst zou hebben; kan ik de manier waarop ik werk op mijn bedrijf ook lossen laten en mij laten voeden door nieuwe ondernemers; wat heb ik geleerd over hoe ik samenwerk met anderen op mijn bedrijf; hoe is mijn denken over de continuïteit van mijn bedrijf verder gevormd.

A.3 Wat was het effect op ons als partners door de komst van nieuwe mensen die op ons bedrijf meewerken; hoe heb ik mijn partner zien reageren; wat heeft mij hierin het meest verrast en het meest verbaasd; welke gesprekken tussen ons als zittende boeren heeft dit losgemaakt; kan ik mij voorstellen dat er voor een langere periode wordt samengewerkt met nieuwe mensen op ons bedrijf; wat zou dat betekenen voor onze relatie.

B. ORIËNTATIE EN OPDOEN VAN WERKERVARING ³		B. KENNIS DELEN DOOR ERVAREN BOER ⁴
<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar wat je wilt en kunt (geldt ook voor overnemers binnen familiebedrijf) • Als je eenmaal weet wat je wilt kun je verder werkervaring opdoen of • Tijdelijk ‘proef-ondernemen’ deze fase is nog niet gericht op overnemen <p><i>Resultaat oriëntatie en werkervaring: de overnemer weet wat hij wil (en wat niet) en kan een gefundeerde beslissing nemen</i></p> <p>Vragen voor bezinning B1 Vragen voor partners B2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tip: loop dit complete schema een keer door om een goed beeld te krijgen van het totale proces van bedrijfsoverdracht • Tip: zorg dat je een sparring-partner (of mentor, coach, begeleider) hebt die met je meekijkt en je regelmatig een spiegel voor houdt. Deze sparring-partner kan je prikkelen om de vragen voor bezinning te beantwoorden als voorbereiding van een gesprek • Suggestie voor ontwikkeling: opzetten traineeprogramma voor oriënterende jonge overnemers, waarin zij gedurende enkele jaren met gerichte begeleiding op uiteenlopende bedrijven werken. Deelnemende bedrijven vormen een pool die trainees plaatsen • Tip: binnen BD-beroepsontwikkeling zijn speciale startersgroepen waar jonge ondernemers leren van elkaars ervaringen <p>Vragen voor partners B6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Boer geeft oriënterende overnemer de kans om ervaring op te doen; boer is in deze fase ervaren vakman / ondernemer, coach en vraagbaak op alle facetten van het boer zijn. • Boer kan op zijn bedrijf leerplekken aanbieden. Voorbeeld⁵ • Overlaters kunnen verschillende motieven hebben om een nieuwe boer mee te laten draaien⁶ <p><i>Resultaat voor overlater: hij heeft ervaring opgedaan met het mee laten draaien van medewerkers in zijn bedrijf, zonder dat hier de druk van overname op zit. De boer en het bedrijf blijven op een natuurlijke manier in ontwikkeling.</i></p> <p>Vragen over financiën B3 Vragen fin. – juridische vorm B4 Vragen voor bezinning B5</p>

³ De overnemer heeft het dagonderwijs afgesloten; kan nog wel tijdelijke aanvullende opleiding doen. Hij is toe aan een verdere oriëntatie en aan het opdoen van meer ervaring

⁴ Kennis delen door de overlater is in deze fase van een andere orde dan tijdens stages. Om overnemers werkelijk een goede oriëntatie te bieden is nodig dat deze een ruime ervaring opdoet, dat hij zelfstandig leert werken en dat hij proeft aan het ondernemerschap met alles dat daarbij hoort. Ook al is hier nog geen sprake van bedrijfsoverdracht, voor de overlater is dit vaak al een intensief en leerzaam proces waarin hij zelf veel kan proeven in wat het betekent om zijn bedrijf (of delen daarvan) letterlijk iets meer over te laten aan een ander.

⁵ Overlater kan letterlijk ruimte bieden aan nieuwe boeren door hem op deel van het areaal geheel zelfstandig ondernemer te laten zijn, inclusief inkoop en afzet. Dit zonder de intentie dat het hier om overname gaat. Het mooie van deze constructie is de jonge boer niet alleen leert van de bestaande takken in het bedrijf, maar ook zijn eigen ondernemerschap verder ontwikkelt. Voor de ‘zittende’ boer is het mooie dat hierdoor nieuwe takken / activiteiten (en een breder economisch draagvlak) kunnen ontstaan op zijn bedrijf, die voortgezet kunnen worden nadat de jonge oriënterende boer is vertrokken.

⁶ Een overlater kan in een fase zitten waarin hij op zoek is naar een geschikte overnemer. Het is ook goed mogelijk dat een boer hier nog helemaal niet aan toe is. Er wordt bijv. een nieuwe boer uitgenodigd op het bedrijf mee te draaien omdat de zittende boer behoefte heeft aan een rustperiode, een sabbatical, of vanwege medische redenen.

STAP B. VRAGEN VOOR BEZINNING

B.1 Wat heb ik ontdekt in deze oriënteringsperiode over mijn toekomstig werk en leven; wil ik boer worden op een van de bedrijven waar ik werkte; wat heb ik van mijzelf geleerd over wat voor type boer / ondernemer ik ben; wat zijn mijn sterke kanten; wat zou ik verder mogen ontwikkelen; wat zou ik veranderen als ik daar zelf ondernemer zou zijn; wat is mijn uiteindelijke keus over het wel of niet zelfstandig overnemen van een bedrijf; hoe ziet mijn ideale bedrijf eruit; wat hoort daar zeker in thuis en wat wil ik absoluut niet; wil ik als ondernemer een bedrijf overnemen, of past het mij beter om ondernemer te worden voor kleiner onderdeel op het bedrijf.

B.2 Hoe staat mijn vriend(in) / partner er tegenover als ik een zelfstandig boer wordt; zouden we liefst zoveel mogelijk samenwerken en een bedrijf samen overnemen, of voelt het voor ons beter om allebei een eigen werk te hebben; hoe heb ik mijn partner zien reageren; wat vind ik daarvan leuk en waar baal ik eigenlijk van; lukt het goed om met mijn partner over alle facetten van het overnemen te praten; wat heb ik ontdekt aan de wijze waarop mijn partner samenwerkt met mij en met de overlater; welke onderwerpen blijven makkelijk taboe; kan ik mij een toekomst voorstellen met ons samen op een bedrijf; wat zou het overnemen van een bedrijf betekenen voor onze relatie.

B.3 Wat valt me op aan de exploitatie aan inkomsten en uitgaven? Wat is 'het verdienmodel' en wat is het pluspunt en wat de kwetsbaarheid ervan? Hoe rekent de exploitatie af met het gebruik van grond en gebouwen? Is er inzicht in aantal uren en opbrengst? Hoe is de financiering van het vermogen (grond, gebouwen) en is er kort lopend krediet (voor de exploitatie), inzicht in kasstroom?

B.4 Wat is de juridische vorm van het bedrijf, in termen van eigendom, zeggenschap, deling risico's en inkomsten? Hoe zijn de verschillende juridische vormen aan elkaar verbonden?

B.5 Wat geeft de nieuwe generatie boeren mij voor nieuwe inzichten; op welke manier heb ik mijzelf weer ontwikkeld als vakman en ondernemer in mijn bedrijf; kan ik mij voorstellen dat de jongere die op mijn bedrijf werkte hier een toekomst zou hebben; kan ik de manier waarop ik werk op mijn bedrijf ook lossers laten en mij laten voeden door nieuwe ondernemers; wat heb ik geleerd over hoe ik samenwerk met anderen op mijn bedrijf; hoe is mijn denken over de continuïteit van mijn bedrijf verder gevormd.

B.6 Wat was het effect op ons als partners door de komst van nieuwe mensen die op ons bedrijf meewerken; hoe heb ik mijn partner zien reageren; wat heeft mij hierin het meest verrast en het meest verbaasd; welke gesprekken tussen ons als zittende boeren heeft dit losgemaakt; kan ik mij voorstellen dat er voor een langere periode wordt samengewerkt met nieuwe mensen op ons bedrijf; wat zou dat betekenen voor onze relatie.

C. OP ZOEK NAAR GESCHIKT BEDRIJF OF LOCATIE WAAR JE KUNT GAAN ONDERNEMEN⁷		C. ONDERZOEK NAAR MOGELIJKHEDEN BEDRIJFSCONTINUÏTEIT⁸
<p>De meest fundamentele vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wil ik een bestaand bedrijf overnemen • Wil ik dit alleen doen, of samen met anderen • Wil ik een eigen onderneming starten • Zoek ik daarvoor een volledig nieuwe locatie of kan mijn nieuwe onderneming plaats krijgen binnen een bestaand bedrijf waar ik een nieuwe tak / activiteit opzet <p>Enkele overwegingen bij deze fundamentele vraag C1</p> <p><i>Resultaat: mijn eerdere keus is bevestigd / bijgesteld. Ik weet nu wat ik zoek, ik heb een geschikte plek op het oog en ga hier werk van maken.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor 'instroom in een bestaand bedrijf', ga verder met D.1 • Voor 'zelf starten met een nieuwe plek / onderneming' ga naar D.2 • Soms is zowel D.1 als D.2 aan de orde (als je een deelonderneming wilt starten op een bestaand bedrijf) • Ik heb ook gevoel voor timing: weet of het nu al ergens definitief in wil stappen, of dat ik eerst nog wat anders wil doen of mij verder wil oriënteren 	<p>Vind de juiste plek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overnemer bezoekt bedrijven • Jaarlijkse 'beurs' voor overlaters en overnemers • Matching op landgilde.nl <p>Vergroot in deze fase inzicht in eigen keuzen en mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lees elk de 'Handreiking bedrijfscontinuïteit' om dynamiek te doorgronden • Gesprekken met begeleiders bedrijfscontinuïteit • BD-beroepsontwikkeling, Intervisie of coaching • Speciale intervisie voor starters <p>Zorg voor een gezonde zoek- of oriëntatiefase:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De beste manier om te ontdekken waar je uiteindelijk wilt werken is op die plaats tijdelijk meewerken • Maak heldere afspraken hoe de nieuwe mensen gaan meedraaien • Zit regelmatig aan tafel. Ook als je besluit niet door te gaan is het bespreken hiervan heel leerzaam voor 'een volgende ronde' • Rond deze zoekfase zorgvuldig af door helder te zijn: óf uit elkaar, óf de fase van overdracht ingaan (D.1), of door als werkgever – werknemer. Schuif deze keus niet te lang naar voren. Vragen ter bezinning C2 	<p>De meest fundamentele vraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoek ik (op termijn) opvolging • Ga ik mijn bedrijf rustig afbouwen ('uitzingen') • Laat ik mijn bedrijf tijdelijk verzorger tot mijn kinderen kunnen/willen beslissen over overname • Besluit ik dat ik zelf niet verder wil en ga ik mijn bedrijf verkopen <p>Enkele overwegingen bij deze fundamentele vraag C3</p> <p>Belangrijke tip: wacht niet te lang met deze zoek- of oriëntatiefase. Overwegingen C4</p> <p><i>Resultaat zoek- of oriëntatiefase: ik heb een duidelijke keus gemaakt hoe (en of) het verder gaat met mijn bedrijf. Ik weet met wie ik dit traject verder aan wil pakken</i></p>

⁷ De overnemer heeft inmiddels een idee wat hij wil. Hij gaat op zoek naar een bedrijf waar hij zijn droom waar kan maken. Dat kan een bedrijf zijn dat hij (eventueel samen met anderen) over wil nemen. Het kan ook een locatie zijn waar hij met zijn eigen bedrijf(sonderdeel) aan de slag kan (bijvoorbeeld het opzetten van een huisverkoop op een groentebedrijf of het starten van zelf zuivelen op een melkveebedrijf). Tijdens die zoektocht zal zijn beeld nog verder aanscherpen.

⁸ De overlater (in deze fase vaak boven de 50) is actief bezig met het onderzoeken van (on)mogelijkheden om zijn bedrijf te continueren. In deze fase besluit hij tot zoeken van opvolging of het afbouwen / opheffen van het bedrijf.

STAP C. VRAGEN VOOR BEZINNING

C.1 Wat voor een mens ben ik; ben ik het liefst alleen ondernemer; wil ik graag verantwoordelijkheden delen; hoe ben ik in samenwerking; hoe veel eigen vrijheid wil ik in het ondernemen (zelf keuzen maken zonder teveel anderen die meebepalen); zou ik op een multifunctioneel bedrijf met meerdere ondernemers gedijen; hoeveel vrijheid wil ik naast / los van het bedrijf (af en toe het bedrijf aan een ander overlaten); hoe groot / klein mag mijn eigen onderneming(sdeel) zijn, zodat ik me hier helemaal prettig bij voel; wat zijn mijn financiële verwachtingen bij overdracht; wat is mijn ambitie voor over 10 jaar.

C.2 Hoe verloopt de samenwerking; wat leren wij hiervan; wat levert deze samenwerking op voor ons; hoe is de chemie tussen ons als personen; kunnen we ons voorstellen dat wij langere tijd samen zouden kunnen werken tijdens een overdracht; zo niet, wat zoeken wij dan wel en hoe zouden wij dat kunnen vinden; wat zijn ieders eigen behoeften en verwachtingen; wat vindt ieder mooi in dit bedrijf; wat is ieders voorstelling voor de toekomst; in hoeverre loopt dat parallel; wat is de bedrijfsindividualiteit / missie / het meest eigene van dit bedrijf; in hoeverre sluit dat ook aan bij de overnemer; wat is het toekomstperspectief van dit bedrijf; is hier ook over de langere termijn een boterham te verdienen; wat dient daarvoor ontwikkeld / geïnvesteerd / veranderd te worden; welke plannen voor de toekomst zie je; hoe realistisch is dat gezien de ontwikkelingen in de markt; hoe is de financiële situatie in dit bedrijf; wat zijn hiervan de consequenties voor overdracht; wat vraagt dit van de overlater en wat van de overnemer; ben je er als overnemer al toe om ergens vast in een bedrijf te stappen en het over te nemen; hoe verhoudt zich dat me de levensfase waarin je nu zit; zelfde vraag aan de overlater of hij er al toe is om iemand toe te laten op zijn bedrijf met het perspectief van overdracht; hoe lang wil de overlater eigenlijk nog boeren (al dan niet met overnemer in het bedrijf).

C.3 Wat betekent het bedrijf voor mij: is het puur een instrument om te voorzien in mijn levensbehoefte, heeft het ook bestaansrecht / bestaansgrond zonder dat ik hier zelf bij betrokken ben; hoe ziet mijn leven eruit zonder mijn bedrijf; heb ik nog verwachtingen van mijn eigen kinderen in mijn bedrijf; zijn mijn kinderen hier geschikt voor en willen zij het echt; ben ik bereid tot grote veranderingen (zowel door instroom van nieuwe overnemers als door weggaan uit het bedrijf).

C.4 Ervaring leert dat het meerdere jaren duurt voor je met een overnemer zover bent dat overdracht mogelijk is. Regelmatig zijn er meerdere 'vrijages' nodig voor je weet wat je zoekt. Er zijn meerdere voorbeelden waar het overdrachtsproces uiteindelijk vastliep omdat de overlater hier te laat mee begon, waardoor hij niet meer in staat was zich tijdig aan te passen aan de nieuwe situatie of waardoor hij te laat ontdekte dat het bedrijf niet aansluit bij de jongere generatie.

D.1 INSTROOM IN BESTAAND BEDRIJF/BEDRIJFSONDERDEEL⁹	<i>Besef dat het traject van overdracht in iedere fase kan stoppen¹⁰</i> Zorg in onderstaande fasen 1 t/m 5 bij voorkeur voor een begeleider om het proces te ondersteunen, www.landgilde.nl	D.1 AANLOOP TOT DAADWERKELIJKE OVERDRACHT¹¹
1: kennismaking en afspraken <ul style="list-style-type: none"> • Wees helder in jouw wensen voor ontwikkeling van jou als persoon en voor het bedrijf • Vraag je af of het qua leeftijd en levensfase klopt om nu een traject in te gaan met als doel je vast aan een bedrijf te verbinden 	Belangrijke tips: <ul style="list-style-type: none"> • Stel een ‘startdocument’ op, waarin je vastlegt wat ieders intentie is in dit proces van overdracht en hoe je deze fase financieel regelt (vergoeding arbeid, opbouw vermogen, etc.). inhoudsopgave te downloaden op landgilde.nl • Werk vanaf dit moment aan dit document als een ‘werkdocument’ waarin je steeds jullie conclusies en afspraken vastlegt. 	1: kennismaking en afspraken <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek de mogelijkheden om (tijdelijk) extra verdiensten te genereren, bijvoorbeeld door de start van een extra tak / activiteit • Ga na of partner / erfgenamen / andere belanghebbenden voldoende in het traject zijn betrokken
2: fase van meewerken in bedrijf <ul style="list-style-type: none"> • Als potentiële overnemer moet je jezelf waarmaken, laten zien wat je kunt, maar ook waar je grenzen liggen • Onderzoek het bedrijf, ook in feiten, cijfers, historische ontwikkeling, financiën • Maak kennis met samenwerkende bedrijven, grondeigenaar, financier, klanten, leveranciers, afzetpartners, etc. • Overstijg het niveau van 	Tips: <ul style="list-style-type: none"> • Evalueer voortdurend hoe de samenwerking verloopt, wat je tegenkomt, wat er verbeterd kan worden, of de verwachtingen nog parallel lopen, etc. Neem hier de tijd voor • Onderzoek juridische en financiële uitgangspunten voor de overdracht; maak zo nodig 	2: verbeterfase: je stelt je open voor veranderingen Jij bent cruciaal voor het succes van de overnemer: <ul style="list-style-type: none"> • Overnemer kan alleen in zijn element komen als je deze ook de ruimte geeft • Mensen leren (helaas) het meest door het maken van fouten; even slikken, maar belangrijk om dat toe te staan • Denk erover na in welke volgorde en welk tempo je

⁹ Je weet inmiddels wat je wilt en hebt lang genoeg rondgekeken. Je hebt de keus voor een specifiek bedrijf gemaakt; je bent klaar om het uiteindelijke traject van overname in te gaan. Dit kent meerdere stappen (zie in schema)

¹⁰ besef dat het traject van instroom ieder moment kan stoppen. Dat is zeker geen schande, zie dit dus ook niet als een mislukking. Vaak hebben beide partijen veel geleerd van de ervaring en kunnen daarna preciezer aangeven wat ze wel / niet willen. Of ze hebben geleerd wat ze moeten veranderen om een volgende keer wel succesvol te zijn. Belangrijke valkuil hierbij is dat (een van) beide partijen tegen beter weten in te lang samen doorgaan. Als je het traject stopt, zorg dan dat je dit duidelijk communiceert naar iedereen die hiermee te maken heeft.

¹¹ je hebt je keus gemaakt. Je weet dat je jouw bedrijf over wilt dragen en je weet wie je dit graag toevertrouwd; je bent klaar om het uiteindelijke traject van overname in te gaan. Dit kent meerdere stappen (zie in schema)

<p>‘medewerker’. Werk alsof het jouw eigen bedrijf is en ontdek hoe je dit vergaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiseer je dat deze fase voor de overlater heel spannend is. Hij stelt zijn ‘levenswerk’ ter beschikking; ga hier met respect mee om • Tegelijk kan de overdracht alleen een succes worden als in deze fase ook nieuwe impulsen binnen mogen komen, ideeën om het bedrijf in een nieuwe ontwikkeling te brengen door de komst van nieuwe mensen. Durf dit ook aan te gaan. 	<p>gebruik van specialisten op dit gebied</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werk alle zaken uit rond zeggenschap (rechtsvorm), eigendom (verkoop, pacht, in stichting), regelen woonplek, rol erfgenamen, oude dag voorziening, belonen van arbeid van overnemer en overlater. • Werk samen verder aan het overdrachts- en ‘missiedocument’ van het gehele bedrijf (gaat door t/m fase D.1-4) • In het Handreiking bedrijfscontinuïteit staat veel informatie die juist in deze fase heel belangrijk is 	<p>verantwoordelijkheden kunt overdragen. Ga niet te langzaam, maar laat zaken ook niet te vroeg los</p> <p>Deze fase is voor jouw bedrijf een impuls voor vernieuwing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een blik van buiten kan de rust verstoren; even wennen, maar vaak zeer welkom • Een nieuwe persoon kan en wil het lang niet altijd hetzelfde doen als jij het je hele leven al deed. Laat je uitdagen om over je grenzen te kijken • Slik alle ‘ja-maars’ even in en maak er ‘leg eens uit’ van. Sta open voor experimenten, maar beseef wel dat jij nog eindverantwoordelijk bent. <p><i>Grensverleggend idee: Overlater kan periode gebruiken voor rustfase of Sabbatical</i></p>
<p>3: keuzemoment: ga ik verbinding en commitment aan óf besluit ik om niet in te stromen (het proces begint dan weer opnieuw)</p>	<p>Door het besluit dat de overnemer in gaat stromen breekt een nieuwe fase aan, met een nieuwe rol van de begeleider het ‘startdocument’ wordt vervangen door een ‘overdrachtsdocument’ met eventueel samenwerkings- en een exploitatie-overeenkomst.</p> <p>Tip: vier samen het moment door iets speciaals te doen. Belangrijke beslissingen moet je markeren. Het is belangrijk om het vertrouwen ook hardop naar elkaar uit te spreken.</p> <p>Belangrijk: Geef bij het besluit niet samen verder te gaan ruim aandacht aan het goed afsluiten van het proces</p> <p>Vragen om traject goed af te ronden D1</p>	<p>3: keuzemoment: wil ik verder met deze overnemer of besluit ik (later) verder te zoeken</p>

<p>4: daadwerkelijke overdracht / formeel het overdrachtstraject ingaan</p>	<p>Deze fase is een voortzetting van 2. Dus alle punten die daar staan, gelden ook hier.</p> <p>Nu ga je samen de overdracht formeel in, bijvoorbeeld door in een maatschap of CV te stappen, door handtekeningen te zetten bij de bank voor een nieuwe lening, door via 'deel bouw' financieel verantwoordelijk te worden voor de bedrijfsresultaten, door een bedrijfsonderdeel helemaal (eventueel voor eigen rekening) over te nemen, etc.</p> <p>Bedenk je dat het gedurende fase 4 kan het gebeuren dat een van beide partijen besluit de overdracht niet voor te zetten; voor verdere opmerkingen zie fase 3</p>	<p>4: daadwerkelijke overdracht / formeel het overdrachtstraject ingaan</p> <p>In deze fase aandacht voor (geleidelijke) overdracht van de relatie met externen, zoals grondeigenaar, financier, samenwerkende collega's, klanten, leveranciers, etc.</p> <p>Eventueel start extra bedrijfstak om overdrachtsperiode (en daarna) ook financieel mogelijk te maken.</p> <p>Toegroeien naar nieuwe positie t.o.v. de overnemer en het bedrijf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Langzaam terugtrekken uit eindverantwoordelijkheid • Verschuivende eigendomspositie (bijvoorbeeld van eigendom naar aandeelhouder) • Veranderende woonsituatie • Geleidelijke overgang van relatie 'meester-gezel' naar gelijkwaardige samenwerking tussen overlater en overnemer met een nieuwe verdeling van taken en verantwoordelijkheden.
<p>5. overdrachtstraject is helemaal achter de rug</p>		<p>5. je bent helemaal uit het bedrijf teruggetrokken. De overname is een feit</p> <p>Er breekt een nieuwe fase aan in jouw leven met nieuwe vragen D2</p>

D.2 START EIGEN (DEEL)ONDERNEMING OP NIEUWE OF BESTAANDE PLEK	Hier wordt geen bedrijf overgenomen, maar een nieuwe (deel)onderneming gestart. Deze nieuwe ondernemer zoekt hiervoor een nieuwe locatie of vestigt zich op of binnen een bestaand bedrijf.	D.2 GELEGENHEID OF ONDERSTEUNING BIEDEN AAN NIEUWE ONDERNEMER
<p>Het zelf starten van een eigen onderneming is een ingrijpend proces waar enorm veel bij komt kijken (teelt, productie, afzet, rechtsvorm, financiering, arbeidsbezetting, etc.). In dit schema over bedrijfscontinuïteit werken wij dit niet verder uit.</p> <p>In het Handreiking bedrijf continuïteit staan veel tips, suggesties en aanbevelingen die hier ook van toepassing zijn.</p> <p>Hou bij de opzet van een bedrijf vanaf het eerste begin rekening met de mogelijkheid om het bedrijf uiteindelijk ook weer over te kunnen dragen.</p>	<p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor het vinden van een geschikte locatie binnen een bestaand bedrijf kun je gebruik maken van www.landgilde.nl • Laat je bij het opzetten van je bedrijf ondersteunen door een coach / begeleider en maak gebruik van specialisten of ervaren collega's • Werk van het begin af met een 'bedrijfsplan' waarin je vooral ook helder verwoordt wat je missie is met het bedrijf • Maak gebruik van intervisie (bijvoorbeeld BD-startersgroep), of andere activiteiten van BD-beroepsontwikkeling. 	<p>Er zijn verschillende mogelijkheden waarop een bestaande boer een nieuwe onderneming kan ondersteunen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grond beschikbaar stellen voor 'try-out', waarbij nieuwe ondernemers makkelijker kunnen starten en via pacht of huur gebruik kunnen maken van bedrijfsmiddelen • Een nieuwe ondernemer de ruimte geven om een eigen bedrijfstak op te zetten op het bedrijf (bijvoorbeeld organisatie van afzet, zuivelen, zorgtak, groente op veebedrijf, accommodatieverhuur, etc.) • Als mentor of coach een nieuwe ondernemer begeleiden die elders zijn bedrijf begint
<p>ALGEMEEN:</p> <p>Op ieder moment kan iets onverwachts gebeuren. De kans is zelfs groot dat er iets onverwachts gebeurt. Een ingrijpend proces als bedrijfsoverdracht laat zich niet plannen in vakjes en fasen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besef je dat een onverwachte beweging soms nieuwe openingen en nieuwe oplossingen teweeg brengt. Aanvankelijk schrik je bijvoorbeeld enorm als een opvolger aangeeft dat hij zijn vader een tijdje niet wil zien. Later in het proces kan blijken dat dit precies nodig was voor de overlater om het bedrijf meer los te laten. • Het onverwachte kan je ook diep in de problemen brengen. Weet dan dat er altijd hulp is • Schakel een BD-coach in om mee te kijken en te ondersteunen • Je gaat er niet vanuit, maar soms kan ziekte of overlijden veel vroeger komen dan je ooit kon voorzien. Regel in je testament dat er naast of i.p.v. een testamentair executeur iemand wordt benoemd die behartiger is van 'wat wijsheid is voor het bedrijf in het kader van bedrijfscontinuïteit'. Het is aan te bevelen dat zo'n persoon hier bewust meedenkers inschakelt die het proces van bedrijfscontinuïteit kennen. 		

STAP D. VRAGEN VOOR BEZINNING

D.1 Realiseer je goed dat deze keus veel emotie (vaak ook dieper verborgen) met zich meebrengt. Het niet geslaagd zijn in iets wat je wel vast van plan bent. Heb in het gesprek ook aandacht voor wat deze keus met je doet en wissel dit uit. Daarmee maak je het letterlijk rond voor je zelf en voor de ander, zonder dat er 'rafels' overblijven die in een later stadium weer in de weg kunnen zitten. Enkele bespreekpunten: wat is uiteindelijk het belangrijkste breekpunt geweest waardoor je besluit niet verder te gaan; wat zegt dat over jouw zelf en wat zegt dat over de ander; wat kun je hiervan leren voor een volgende keer; welke feedback zou je de ander kunnen geven in de wijze waarop hij in de overdracht stond; welke tips heb je om het vervolg op een nieuwe plaats of in een nieuwe samenwerking wel succesvol te laten zijn; wat moet er praktisch (en misschien ook financieel) nog geregeld worden, zodat alle partijen zich helemaal tevreden en vrij kunnen voelen; welk 'ritueel' is passend om de beëindigde samenwerking af te sluiten (bijv. samen eten, elkaar iets passends geven, etc.)

D.2 Welke vrucht heb ik achtergelaten en hoe kijk ik daarop terug; hoe is het na het wegvallen van mijn bedrijf met mijn zingeving; aan welke zaken kwam ik nooit toe tijdens het boer zijn en wat zou ik daarvan nu wel kunnen gaan doen; welke nieuwe activiteiten wil ik op gaan pakken in gezin, familie, gemeenschap of de sector.