

Rapportnummer - Åpen

Rapport

Rådgiving ved generasjonsskifte i landbruket - hvordan utløse gårdens samlede ressurser?

Valg av kår og to-generasjonsløsning som ressurs

Forfattere

Torgunn Sollid-Bolås

Karin Hovde

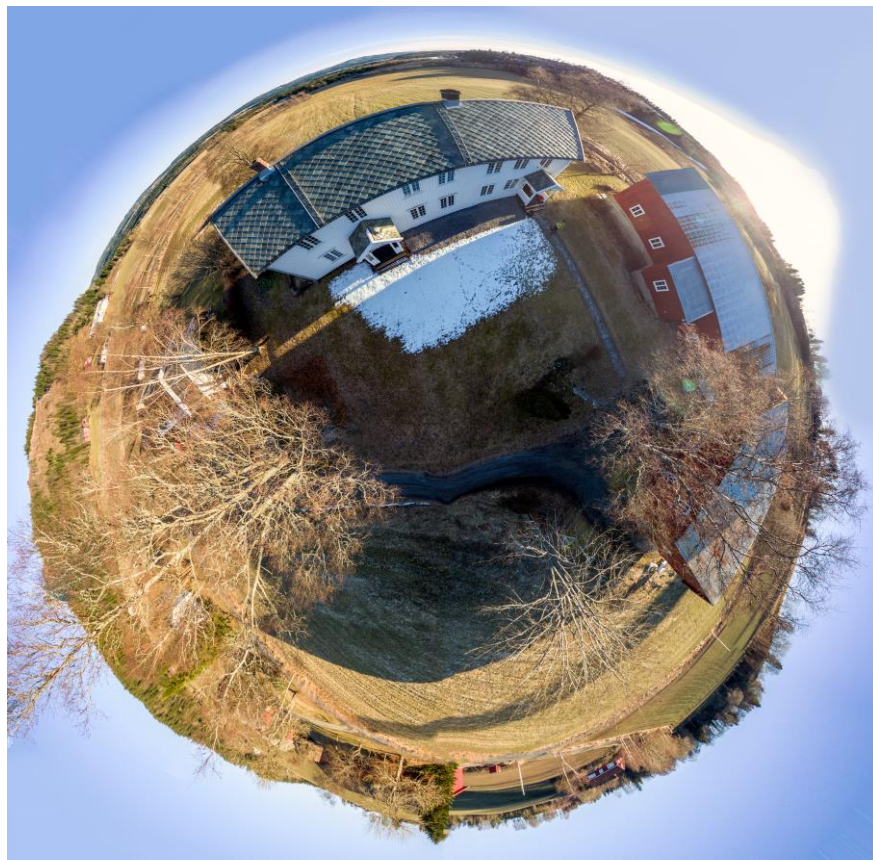


Foto Jonas Alexandersson

SINTEF Digital

Teknologiledelse -Sintef InnoCamp

2021-03-11

Rapport

Rådgiving ved generasjonsskifte i landbruket - hvordan utløse gårdens samlede ressurser?

Valg av kår og to-generasjonsløsning som ressurs

EMNEORD:
Emneord

VERSJON
1

DATO
2021-03-11

FORFATTER(E)
Torgunn Sollid-Bolås
Karin Hovde

OPPDRAGSGIVER(E)
Jon Rannem

OPPDRAGSGIVERS REF.
202017172

PROSJEKTNR
Prosjektnummer

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
31

SAMMENDRAG

Rådgiving ved generasjonsskifte og valg av kår- og togenerasjonsløsning

Med utgangspunkt i 4 eksempelbruk har prosjektet undersøkt hvordan overdragelsesprosessen har foregått, hvordan de som har deltatt har opplevd den og hvordan generasjonene lever på gården i dag. Funn er drøftet opp mot ressursteori, bærekraft, HRM i organisasjoner og mangfoldsperspektiver for å gi nye innspill til hvordan landbrukets rådgivingstjenester kan utvikles for helhetlig og bærekraftig utnyttelse av gårdens samlede ressurser.

UTARBEIDET AV
Hovedforfatter

SIGNATUR

KONTROLLERT AV
Kvalitetssikrer

SIGNATUR

GODKJENT AV
Sintef Digital

SIGNATUR

RAPPORTNR
Rapportnr

ISBN
ISBN-nummer

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Fortrolig

Historikk

VERSJON	DATO	VERSJONSBESKRIVELSE
1	2021-03-11	

FORORD

Denne undersøkelsen er utført på oppdrag fra siviløkonom Jon Rannem, økonomisk rådgiver i landbruket.

Prosjektet er gjennomført i perioden mars – desember 2020 med støtte fra ordningen DistriktForsk, og har hatt en ramme på kr. 240 000,-. Målet med prosjektet er å få økt kunnskapsgrunnlag for rådgiving ved generasjonsskifte i landbruket.

Sivilagronom Jon Rannem har siden 1985 drevet økonomisk rådgivning i landbruket, med fokus på generasjonsskifte i landbruket, taksering, salg, samlivsbrudd, finansiering, samdrifter, skjønn og erstatningssaker. I sitt arbeid i disse årene har Rannem fulgt den store endringa av både bruksstruktur, driftsforhold og boløsninger som landbruket har gjennomgått. De siste 10-15 åra har det vært en økende trend at foreldregenerasjonen flytter vekk fra bruket ved overdragelse til neste generasjon. Samtidig har næringslivet hatt økende bevissthet rundt de menneskelige ressursenes betydningen for bedriftenes utvikling og vekst, og et økende søkelys på seniorennes rolle og bidrag i arbeidslivet. Det har reist spørsmål om hvilken betydning valg av en- eller to-generasjonsløsning kan ha for utviklinga på det enkelte bruk og for landbruket som helhet, og gitt behov for økt kunnskap om faktorer som påvirker valget av kår og to-generasjonsløsninger i landbruket.

Sintef InnoCamp og KUN takker Jon Rannem for oppdraget og et godt samarbeid for gjennomføring.

Steinkjer, mars 2021.

Torgunn Sollid-Bolås,
Teknologiledelse/InnoCamp

Karin Hovde,
KUN

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	5
1 INNLEDNING OG BAKGRUNN.....	7
1.1 Formål, problemstilling og metodisk tilnærming.....	7
2 FAGLIG TILNÆRMING	9
3 FUNN	11
3.1 Overdragelsesprosessen	11
3.1.1 Foreldregenerasjonens rolle i overdragelsesprosessen.....	11
3.1.2 De nye eiernes rolle i overdragelsesprosessen.....	12
3.1.3 Juridiske og formelle forhold.....	12
3.2 Gårdens menneskelige ressurser	13
3.2.1 Kårfolkets bidrag.....	13
3.3 Mellommenneskelige forhold	14
3.3.1 To-generasjonsløsning som boform på gård	14
3.3.2 Gården – et livsverk, ikke bare bolig og arbeidsplass	15
3.3.3 Den vanskelige partnerrollen	16
4 DRØFTING.....	18
5 KONKLUSJON	23
6 ANBEFALINGER	25
7 REFERANSER.....	26
29	

BILAG/VEDLEGG

[Skriv inn ønsket bilag/vedlegg]

SAMMENDRAG

For å ivareta og utnytte ressursene i landbruket på best mulig måte er landbrukets rådgivingstjenester viktige aktører på alle landbrukets fagfelt, fra økonomi til biologi. Landbruksrådgiver og sivilagronom Jon Rannem har siden 1985 drevet økonomisk rådgivning i landbruket, og fulgt den store endringa av både bruksstruktur, driftsforhold og en økende trend med at foreldregenerasjonen flytter vekk fra bruket ved generasjonsskifte. I næringslivet er det en økende bevissthet rundt de menneskelige ressursene; det er de ansattes samlede kompetanse, kreativitet og arbeidskraft som både setter begrensninger og gir muligheter for den enkelte bedrift. Generasjonsskifte i landbruket er en av de mest gjennomgripende omskiftingene en landbrukseiendom gjennomgår. For rådgivingsaktørene i landbruket er det derfor behov for mer kunnskap om hvordan rådgivingstjenestene kan videreutvikles og tilpasses dagens samfunnsutvikling.

På denne bakgrunn har vi på oppdrag fra landbruksrådgiver og sivilagronom Jon Rannem sett på hvordan generasjonsskifteprosessen kan bidra til at de menneskelige ressursene på gården utløses og utnyttes til beste for gården, for menneskene som bor der og for landbruket som helhet.

Med utgangspunkt i 4 eksempelbruk har vi undersøkt hvordan overdragelsesprosessen har foregått, hvordan de som har deltatt har opplevd den og hvordan generasjonene lever på gården i dag, med vekt på:

- juridiske og formelle forhold.
- mellommenneskelige forhold.
- hvordan det legges til rette for utnyttelse av gårdens samlede ressurser.

I analysen har vi tatt utgangspunkt i teorier om Human Resource og ledelse av menneskelige ressurser (HRM) for å se på ulike aspekter som må ivaretas for å sikre at menneskene får mulighet til å fungere best mulig i organisasjoner (Gloppen, 2020). Fra aktivitetsområdene innenfor HRM-teori har vi definert rekruttering, karriereutvikling, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, medvirkning og lønn som relevante tema med overføringsverdi til forvaltning av menneskelige ressurser på gårdsnivå.

Vi har sett at et eierskifte i landbruket er en rekrutteringsprosess som gir tilgang til ny kompetanse og mulighet for kunnskapsoverføring mellom generasjoner. Hvordan de ulike aktørene ivaretas i prosessen, får betydning for hvordan de kan og vil bidra i videre utvikling av gårdsbruket. Å være bonde er mer enn et vanlig yrke, og styrer livsvalg som bosted og disponering av fritid. Både partners ønsker, egen motivasjon, kompetanse og tilgang til hjelp og støtte er viktig for å kunne ta over gården.

Undersøkelsen bekrefter tidligere funn som viser at jo mindre odels haver har deltatt i drifta og jo mindre landbruksfaglig utdanning hen har, jo mer avhengig vil de nye eierne være av tilgang til landbruksfaglig kompetanse (Almli (red.), 2013; Andgard m.fl., 2009; Lerfald & Sæther, 2019). Dette bør tas hensyn til ved valg av boform. Det gir også grunn til å se etter andre muligheter for å tilføre denne kompetansen der hvor dette ikke kan ivaretas av den eldre generasjonen, for eksempel ved mentorordninger.

Av viktige oppfølgingsområder for landbrukets veiledningstjeneste vil vi framheve

- informantenes innspill om behov for ei «kokebok» for de involverte i generasjonsskifteprosessen, med forslag til hvordan en prosess kan gjennomføres og hvilke tema og spørsmål som bør belyses.
- behov for forventningsavklaring og avtaler om grensesetting overfor barnebarn, hvordan forholde seg til de nye drivernes valg og prioritering knyttet til gården, både når det gjelder drift og andre forhold, bruksrett til utstyr og eiendom.
- behovet for gjennomgang av praksis knyttet til fastsetting av pris ved generasjonsskifte, med informasjon om faktorer som har betydning for vurderinger av åsetestakst og markedspris.
- rådgiving med «helhetlig ressurskartlegging» hvor de samlede menneskelige ressursene inngår, og hvor spørsmålet er hvordan gården kan videreutvikles på kortere og lengre sikt.
- foreldregenerasjonens til dels betydningsfulle, men ulønnede arbeidsinnsats. Flere av våre informanter ble ved oppsummering av innsatsen i timer overrasket over omfanget. Det gir grunnlag for refleksjon knyttet til foreldregenerasjonen som «arbeidstakere» og behov for medbestemmelse, samtidig som ny eier skal finne sin rolle som ansvarlig og ta egne avgjørelser. Dette er svært krevende balanse ganger som kompliseres av nære bånd mellom «ledelse» og «arbeidstaker».
- behov for å ivareta de inngiftedes rettigheter og ta høyde for nye familieformer med særkullsbarn.
- flere av informantene viser til Norsk Landbruksrådgiving (NLR) sine kurs i generasjonsskifte, og er tydelig på at NLR er en viktig aktør i generasjonsskifteprosessen i landbruket. En av de nye driverne etterlyser også behov for mer støtte og veiledning fra landbruksansvarlig i kommunen.
- undersøkelsen har gitt innsikt og ny kunnskap på et viktig fagområde for landbruket. Resultatene viser behov for økt kunnskap om HRM-tilnærming til menneskelige ressurser i landbruket, og fornyelse av landbruksrådgivingstjenestene hvor dette hensyntas. Dette gir grunnlag for oppfølgende undersøkelser på fagfeltet.

1 INNLEDNING OG BAKGRUNN

For å ivareta og utnytte landbruksressursene på best mulig måte er landbrukets rådgivingstjenester viktige aktører på alle landbrukets fagfelt, fra økonomi til biologi. Både kommuner, banker, jurister, landbruksøkonomer og Norsk Landbruksrådgiving (NLR) tilbyr tjenester innen utvikling av tilleggsnæringer, driftsutvikling, produksjonsrådgiving og generasjonsskifter. Et nettsøk på «ressurser i norsk landbruk» og «menneskelige ressurser i norsk landbruk» indikerer at landbruket tradisjonelt har sett på ressurser hovedsakelig som de materielle ressursene knyttet til bygninger, maskiner, areal og ulike produksjoner. Dette til tross for at «menneskekunnskap» og forståelsen av mellommenneskelige forhold i svært mange sammenhenger har stor betydning også i rådgivingssammenheng i landbruket. Behovet for kunnskap om mellommenneskelige forhold er derfor stort.

For å undersøke hvordan de menneskelige ressursene kan ivaretas i rådgivninga har vi i samarbeid med Sivilagronom Jon Rannem tatt utgangspunkt i generasjonsskifte, som er en av de største omskiftingene en landbrukseiendom gjennomgår. Rannem har siden 1985 drevet økonomisk rådgiving i landbruket, med vekt på generasjonsskifte (ca. 100 eierskifter i året), taksering, salg, samlivsbrudd, finansiering (ca. 100 takster i året), skjønn og erstatningssaker. Han ser at det er store verdier som skal ivaretas, og et omfattende lovverk gjør at det er viktig med god oversikt og god planlegging av prosessen. Ved generasjonsskifte tas også valg som påvirker livssituasjonen med endring i arbeids- og boforhold for både tidligere og kommende eier for mange år framover.

1.1 Formål, problemstilling og metodisk tilnærming

Målet med undersøkelsen er økt kunnskap om rådgiving ved generasjonsskifte i landbruket, valg av boform og hvordan god rådgiving ved generasjonsskifte kan bidra til robuste bruksenheter. Med «robust bruksenhet» mener vi et gårdsbruk hvor det er godt å leve og bo for alle, og hvor gårdens samlede ressurser utnyttes på en god måte.

Med utgangspunkt i 4 eksempelbruk har vi undersøkt rådgivingsapparatets veiledning ved generasjonsskifte. Vi har sett på hvordan overdragelsesprosessen har foregått, hvordan de som har deltatt har opplevd den og hvordan generasjonene lever på gården i dag, med vekt på:

- juridiske og formelle forhold.
- hvordan det kan legges til rette for utnyttelse av gårdens samlede ressurser.
- mellommenneskelige forhold.

Vi har intervjuet to generasjoner på 4 gårdsbruk i Trøndelag, fordelt på 14 dybdeintervju med par som har overdratt eller overtatt. Utvalg av bruk er gjort i samråd med et utvalg landbrukskontor i kommuner i Trøndelag og med bakgrunn i geografi. Landbrukskontorene i de utvalgte kommunene ble bedt om å lage en liste over gårdsbruk hvor det bodde to generasjoner, og hvor den yngre generasjonen hadde overtatt i løpet av de fem siste årene.

Følgende utvalgsriterier er lagt til grunn ved henvendelse til landbrukskontorene:

- Odelshavers kjønn
- Produksjon
- Arbeidsinnsats på gården

Med utgangspunkt i denne listen tok vi kontakt med gårdbrukerne. Semistrukturerte og eksplorerende intervjuer ble gjennomført i perioden juni – september 2020, alle hjemme hos informantene. De fleste som takket ja til å delta er høyt utdannet og de oppgir at de synes det er viktig å bidra til forskning. Alle framstår som ressurssterke, og ingen av informantene rapporterer om konflikter ved siste generasjons gårdsoverdragelse.

En undersøkelse med 4 bruk valgt ut på denne måten gir ikke generaliserbare funn, men tematikker som kommer frem vil likevel være relevante for oppdragsgiver og andre aktører i eierskifteprosesser i landbruket (Bergen, 2003). Funn er drøftet opp mot ressursteori, bærekraft, HRM i organisasjoner og mangfoldsperspektiver for å gi nye innspill til hvordan landbrukets rådgivingstjenester kan utvikles for helhetlig og bærekraftig utnyttelse av gårdens samlede ressurser.

2 FAGLIG TILNÆRMING

Det er bred enighet om at menneskelige ressurser er de viktigste av alle ressurser i næringslivet (Nordhaug, 2002; Grimsø, 2005; Gloppen, 2020). Å ivareta de menneskelige ressursene i bedriftene er derfor svært viktig. Dette handler om å skaffe, utvikle og beholde medarbeidere som bidrar til at organisasjonen når sine mål, og å koordinere organisasjonens menneskelige ressurser med de tekniske og økonomiske (Grimsø, 2005). Dette er også kjernen i bærekraftig utvikling, dvs. å se økonomiske, sosiale og miljømessige forhold i sammenheng. Dette kan også overføres til landbruket og det enkelte gårdsbruk. Her blir det samla ressursgrunnlaget på landbrukseiendommen i Stortingsmelding nr. 9, 2011-2012 definert som «alle naturressurser, menneskelige ressurser og kapital tilknyttet en gitt landbrukseiendom». Det er dermed de menneskelige ressursene sammen med naturgitte forhold og de økonomiske mulighetene som er avgjørende for hvordan et gårdsbruk utvikles. Dette er en utfordring både for det enkelte gårdsbruk og for rådgivningstjenester som bidrar i utviklingsarbeidet.

Stortingsmelding 11, Endring og utvikling – en fremtidsrettet jordbruksproduksjon, peker på at mangfoldet er en forutsetning for og et resultat av landbruk over hele landet. Økt verdiskaping skal sikres blant annet gjennom innovasjon og lønnsom utnyttning av gårdens samlede ressurser. Det er viktig for en positiv utvikling i næringen at både kvinner og menn etablerer seg som aktive næringsutøvere i landbruket (Meld. St. 11 (2016–2017), 2017). Prosjektet «Er bonden alene?» viser at partners deltakelse på bruket har betydning for både motivasjon, trivsel og økonomi på bruket (Almli, (red.), 2013) og det er derfor viktig å finne faktorer som påvirker medvirkning og deltakelse. En australsk studie av Cropley & Cropley viser at om organisasjonskulturen ikke er i tråd med hva som er nødvendig for å skape innovasjon, hentes ikke potensialet som ligger i mangfoldet ut (Cropley & Cropley, 2017). Ulike erfaringer og kompetanser er utgangspunkt for kreativitet og innovasjon, men likestilling/like muligheter er en forutsetning for at dette potensialet utnyttes (Hovde, 2014).

Hvilken overføringsverdi har dette på et gårdsbruk med flere generasjoner? Vi går ikke inn i teorier og ulike praksiser innenfor ledelse av menneskelige ressurser (HRM), men bruker aktivitetsområdene for å analysere ulike aspekter som må ivaretas for å sikre mangfold og god utnyttelse av de menneskelige ressursene. Det er mange ulikheter mellom en organisasjon med ansatte og et gårdsbruk med en eller to generasjoner, men målet for gårdsbruket er det samme; å få menneskene til å fungere best mulig i organisasjoner (Gloppen, 2020). På gårdsbruket definerer vi *rekruttering*, *kariereutvikling*, *kompetanseutvikling*, *arbeidsmiljø*, *medvirkning* og *lønn* som relevant. I vår analyse har vi med denne tilnærmingen sett på hvordan selve generasjonsskifteprosessen kan tilrettelegges for å ivareta de samme områdene.

Rekruttering Et generasjonsskifte kan ses på som en rekrutteringsprosess hvor tilgang til et mangfold av menneskelige ressurser og grunnlaget for videre utvikling av bruket defineres. Ved eierskifte avklares det hvor den eldre og den yngre generasjonen skal

bo, og dette valget har stor innvirkning på ressurstilgangen på gården. Det er ikke bare den eldre generasjonen sine ressurser som kan mobiliseres gjennom et generasjonsskifte. Av trendundersøkelsen 2018 fremstår det klart at ektefelle eller samboer er en viktig ressurs på gården (Zahl-Thanem, Fuglestad, & Vik, 2018). Hos enkelte er barna en viktig bidragsyter, og videre oppgir i underkant av sju av ti at de av og til, eller ofte, samarbeider med andre bønder om arbeidsoppgaver i tilknytning til gårdsdriften.

Karriereutviklingen på et gårdsbruk kan defineres som det å vokse seg inn i rollen som bonde og driver, og å gå ut av den samme rollen ved overdragelse av gården. Å utvikle ny næring kan også ses på som en karriereutvikling. Med stadig større enheter og økt arbeidsbelastning på brukeren vil dette kreve at flere bidrar i utviklingsprosessen.

Lønn og inntekt er hovedingrediensen i belønningssystemet i arbeidslivet og bygger opp under den ytre motivasjonen (Gloppen, 2020). Dette er vanskelig å overføre til gårdsbruket, hvor timebetalingen er lav og mesteparten av arbeidet den eldre generasjon utfører er ulønnet. Dette er likevel et viktig premiss i forholdet mellom generasjonene. Lønn kan også defineres som den prisen som settes på eiendommen ved salg.

Kompetanseutvikling i landbruket innebærer overføring av både taus og eksplisitt kunnskap. Kompetanseutviklingen på et gårdsbruk skjer hovedsakelig gjennom det daglige og det sykliske arbeidet på gården, hvor tilgangen til kunnskap fra forrige generasjon kan være verdifull. Kompetanseutvikling skjer også gjennom rådgivning fra produksjonsrådgivere og gårdbrukere imellom.

Fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Vi vet at det fysiske arbeidsmiljøet for bonden har mange risikofaktorer for ulykke og skade (Ruralis, 2015) (SSB, 2020), og at risikoen øker når bonden jobber alene på bruket. Når det gjelder det psykiske arbeidsmiljøet viser en spørreundersøkelse blant unge bønder at graden av tilfredshet med arbeidsforhold og arbeidsmiljø har størst betydning for bønders mentale helse, mens graden av faglig oppdatering er forholdet som har nest størst betydning (Logstin & Almås, 2019). På et flergenerasjonsbruk vil forholdet mellom generasjonene påvirke arbeidsmiljøet.

Medvirkning og medbestemmelse. Arbeidstakeres medvirkning er en sentral verdi i norsk arbeidsliv og er nedfelt i Arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver har plikt til å gi den enkelte berørte arbeidstaker mulighet til å medvirke i prosesser og beslutninger som gjelder egen arbeidsplass (Gloppen, 2020), noe som skal sikre et forsvarlig fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Dette kan være det mest utfordrende på et gårdsbruk med flere generasjoner. På gårdsbruket er driveren den formelle arbeidsgiveren, men foreldregenerasjonen som deltar i drifta kan ikke regnes som ansatt, har ikke lønn og har ikke formell medbestemmelse i drifta på gården.

3 FUNN

3.1 Overdragelsesprosessen

Alle involverte på de fire informantbruka i denne undersøkelsen er fornøyd med rådgivinga de har fått gjennom kjøp av tjenester fra det private rådgivingsmarkedet, her definert som både landbruksøkonomer, jurister og bank. Alle informantene, med unntak av de som har deltatt i Norsk Landbruksrådgiving (NLR) sine kurs ved eiendomsskifte, oppgir at denne rådgivinga har dreid seg om juridiske og økonomiske forhold, og at mellommenneskelige forhold og hvordan gårdens ressurser best mulig skal unyttes ikke har vært tema i overdragelsesprosessen. NLR sitt kurs, som har mer fokus på mellommenneskelige forhold, blir framhevet som meget nyttig for begge generasjoner.

Slik det framstår har det vært en uuttalt felles forståelse av at foreldregenerasjonen skulle bli boende på gården, og kårkontrakt var en del av avtalen som ble gjort. Det har ikke vært diskusjon om den eldre generasjon skulle flytte ut, men heller om hvem som skulle bo i hvilket hus. Flere av odelshaverne sier at det å ha foreldregenerasjonen i gården var en forutsetning for at de kunne overta.

Selv om begge generasjoner er fornøyd med den rådgivinga de har fått i forhold til de juridiske og økonomiske forhold, er det forskjeller på generasjonenes rolle i og opplevelse av prosessen.

3.1.1 Foreldregenerasjonens rolle i overdragelsesprosessen

I våre fire case er det i stor grad far som har styrt overdragelsesprosessen. Far har tatt initiativet til de første samtale med odelshavere, hatt den innledende kontakt med rådgivingstjenesten, og ledelsen i den videre prosessen. At far ofte har denne rollen bekreftes av erfaringene fra prosjektgruppa.

Samtlige informanter har hatt dialog med alle barna sine tidlig i overdragelsesprosessen, enten møter med alle barna samla, eller samtaler med hver enkelt av dem. Det har på dette tidspunktet i varierende grad vært klart hvem av barna som skulle overta, og dialogen er gjennomført for å informere og involvere. I disse dialogene har også mor deltatt, og begge i foreldregenerasjonen er opptatt av å legge til rette for gode søskenrelasjoner og gir uttrykk for det er viktig å få til gode avklaringer med søsken tidlig i prosessen. Det er bare barn som har deltatt i disse samtale, svigerbarn har ikke vært involvert. Dette er forklart med at det ikke var naturlig å involvere partnere i avgjørelser som gjelder forhold i den innerste krets i familien, men også med at partnere heller ikke har ønsket å delta.

I våre eksempler er foreldregenerasjonen opptatt av at odels haver skal få overta gården uten at det medfører for store økonomiske belastninger. Et par av brukene problematiserer at dette er krevende når det også skal bli rettfærdig mellom søsken, og det oppleves som at åsetesavslag gir en begunstigelse av den som tar over gården. Dette gjelder særlig på bruk hvor drifta reduseres ved overdragelse fordi bruket i første rekke blir overtatt som bosted.

For to av brukene vises det til at det tidlig var avklart hvem som skulle ta over, og det har på disse brukene vært driftsmessige tilpasninger i årene før overdragelsestidspunktet, basert på dialog med den som skulle overta.

3.1.2 De nye eiernes rolle i overdragelsesprosessen

Selv om våre informanter uttrykker at de er fornøyde med den rådgivinga de fikk i overdragelsesprosessen, sier tre av de nye eierne at de ikke visste hva de skulle spørre om, men at de i ettertid ser hvilke spørsmål de burde ha stilt.

Samtlige av de nye eierne gir uttrykk for at overdragelsesprosessen fra de første avklarende samtaler til den endelige overdragelsen gjerne kunne gått over lengre tid, selv om spennet i tid i våre fire eksempler var fra to måneder til to år. En av odels haverne beskriver overdragelsesprosessen som en «løpebåndsprosess», hvor papirene som skulle signeres ble lagt fram uten at det var særlige avklaringer om innhold, ut over at prisen var satt svært lav.

På spørsmål om hva de skulle ønske seg annerledes sett i ettertid, sier tre av odels haverne at de hadde ønsket seg en prosess hvor gårdens muligheter og ressurser ble diskutert tidlig i prosessen, slik at en langsiktig driftsplanlegging kunne startet på et tidligere tidspunkt. Det fjerde bruket har i stor grad fått til dette, og det har i dette tilfellet gitt en smidig overgang for neste generasjon og en langsiktig planlegging som også er gunstig økonomisk.

Flere av informantene viser til Norsk Landbruksrådgiving (NLR) sine kurs i generasjonsskifte, og er tydelig på at NLR er en viktig aktør i generasjonsskifteprosessen i landbruket. En av de nye driverne etterlyser også mer støtte og veiledning fra landbruksansvarlig i kommunen.

3.1.3 Juridiske og formelle forhold

Første odels haver har tatt over gården på samtlige av eksempelbrukene. Den vanlige praksisen med særøie for odels haver er fulgt på to av brukene. Hos disse har det ikke vært diskusjoner knyttet til ektefelle/samboer sitt eierskap i overdragelsesprosessen. To av eiendommene hadde fullt sameie og syntes det var det mest naturlige. For dem

er det viktig at begge eier for å føle eierskap og tilhørighet til plassen. Foreldregenerasjonen på brukene uttrykte usikkerhet om hva som kunne skje med gården ved brudd, og mente det er enklere og tryggere at odelshever eier.

“Vi eier 50/50. Faren var litt skeptisk fordi det er historier om at plutselig går gården ut av familien. Det har jeg forståelse for.” - partner til gårdbruker.

Forhold knyttet til særkullsbarn, skilsmisse eller andre uforutsette hendelser ble ikke belyst eller drøftet i overdragelsesprosessen hos eksempelbrukene.

Det er forskjell mellom brukene på hvordan de forholder seg til formelle avtaler og hvorvidt de finner slike nødvendig. Hos noen flyter det fritt, hos andre framhever man betydningen av å ha skriftlige avtaler om alt som har en betydning for noen av de involverte. Det gjelder bruk av utstyr så vel som bruksrett over deler av eiendommen.

3.2 Gårdens menneskelige ressurser

På hver gård var det et mangfold av kompetanser og ressurser, og generasjonsskiftene har gitt tilgang til en rekke nye kompetanser. På to av gårdene hadde den yngre generasjonen utviklet tilleggsnæring, på den tredje var drifta lagt om og tilleggsnæringa som foreldrene hadde utviklet var videreført. På våre gårdsbruk hadde de fleste i begge generasjoner høyskole eller universitetsutdanning, og det er mange praktikere i begge generasjoner. Majoriteten av de nye eierne har ikke landbruksutdanning.

3.2.1 Kårfolkets bidrag

Kårfolket bidro svært mye i arbeidet på gården, noe både de selv og de nye driverne var mer eller mindre bevisst på. Når de ble spurt om hvor mange timer de jobbet, og dermed måtte tenke etter og oppsummere, ble både de selv og driverne litt overrasket over omfanget. Flere av kårfolkene jobbet rundt 6 timer hver dag og mer i onnene.

Kårfolket har ansvar for eget hus og hage. I tillegg bidrar de med for eksempel plenklipping og annet hagearbeid, de tar imot barn som kommer fra skolen og gir dem mat, henter og leverer i barnehage, skole og aktiviteter, lager middag til alle på gården en eller flere dager i uka, ser til dyr, er i fjøset hver morgen og kveld, gjør åkerarbeid, setter opp gjerder, gjør onnearbeid, snekring og vedlikehold, skogskjøtsel, brøyter og bidrar i salg av gårdens produkter. Det er også en del «usynlig» bidrag, som for eksempel å se til dyr på utmarksbeite på trimturen, luften hunden, være til stede og passe på. Altså et mangfold av oppgaver og i betydelig mengde, slik en av informantene i foreldregenerasjonen uttrykte det

«jeg blir forferdelig sliten noen dager...».

I tillegg til den praktiske hjelpa søker de nye driverne også mye råd hos de eldre når det gjelder drifta på gården. De eldre er bevisst på at de ikke har ansvar og er også opptatt av at de yngre skal finne ut av ting selv.

«Jeg passer på å la han bestemme. Jeg blir spurt, men har ikke noe jeg skulle ha sagt.» - kårmann.

Flere av driverne sier at de er avhengig av bidraget fra foreldregenerasjonen både når det gjelder den kompetanse de besitter og det praktiske arbeidet de gjør. Å ha deltakende kårfolk gjør også at de slipper å leie inn andre og sette nye folk inn i arbeidet som skal gjøres. At ungene springer imellom husene, og at kårfolket tar imot ungene etter skolen og kjører fritidsaktiviteter gjør også hverdagslivet enklere. Når det er ekstra behov kalles også storfamilien inn.

«Jeg hadde klart meg greit uten denne hjelpa, men det hadde ikke vært så lett», - mannlig odelshaver.

«Å det er en ressurs som vi faktisk er helt avhengig av. Jeg tror ikke vi hadde klart dette hvis det ikke hadde vært for de to», - mannlig odelshaver.

Samtidig som flere av kårfolket er viktige i drifta, får ingen av dem lønn. Dette er en vanskelig balansegang som løses på ulike måter. Noen er påpasselig med å spørre direkte, men understreke at det er frivillig og at de vil finne andre muligheter om ikke kårfolket har anledning. Andre spør aldri om hjelp, men lar dem komme og tilby seg. En sier at ting bare skjer, hvis det ikke er brøytta så gjør en av dem det. Manglende lønn blir kompensert med synlige eller verbale bevis på at en blir satt pris på. Samtidig er den eldre generasjon glad for å kunne ha noe å gjøre, å kunne bidra og være sammen i storfamilien. Flere uttrykker at det er godt å kunne delta, men ikke ha ansvaret.

3.3 Mellommenneskelige forhold

3.3.1 To-generasjonsløsning som boform på gård

Flere av kårfolkene henviser til egne erfaringer med å bo flere generasjoner på gården og de har både gode og dårlige historier å vise til. Egne erfaringer med foreldre og svigerforeldre betyr mye for hvordan de selv opptrer både overfor egne barn og svigerbarn. Også de yngre henviser til at kårfolket har erfaringer lik deres egne og mener det er positivt.

«Særlig svigermor har vært forsiktig og ønsker ikke å tråkke over noens grenser og behov for privatliv. Tror dette skyldes erfaringer fra egen tid som nygift bonde med kårfolk», - kvinnelig partner til odelshaver.

“Det er ikke sånn at de skal bagatellisere konflikter bare fordi de er små, fordi mange små blir fort i veien for en god hverdag”, - kårkone.

Brukene har ulik omgangsform mellom generasjoner, fra å være litt reservert og private overfor hverandre, til å ha et kollektivlignende fellesskap med felles middag nesten hver dag. På alle brukene ser de hverandre hver dag, de ringer, sender melding, men trenger ikke møtes fysisk. På ett bruk er de ikke redd for å være tydelig, ærlig og heve stemmen, på et annet er de mer forsiktige og prøver å «få ting riktig». På et tredje betegner de seg selv som dårlig på kommunikasjon og ganske sta alle sammen.

Foreldregenerasjonen framhever nærheten til barnebarn som et gode, men nærheten kan også by på utfordringer. Det kan være vanskelig å sette grenser rundt seg selv, og å vite hva som er greit eller ikke i forhold til måltider og grensesetting. God kommunikasjon mellom generasjonene er viktig for å unngå irritasjoner og konflikter også på dette området.

Felles for alle er at de mener at samlivet mellom generasjonene fungerer bra, og særlig den eldre generasjon er takknemlig for at de får delta som de gjør. Vi ser at forholdene er preget av raushet, omsorg, hensyntaking og generøsitet. Det er også en balansegang mellom å unngå konflikter for enhver pris og behovet for å snakke ut. Det beste er hvis man kan kommunisere også om det som er vanskelig. Det er ingen av brukene som har opplevd noen store konflikter, men de forteller om forhold som kan være kilde til konflikt. Alle mener at det kunne være bra å få hjelp til å snakke sammen om for eksempel hverandres forventninger fra starten av.

Når våre informanter blir spurt om å gi råd til andre, anbefaler de å bo flere generasjoner sammen. Samtidig er de klar på at dette er både på godt og vondt. For den yngre generasjonen er det godt å ha gården for seg selv når kårfolket er bortreist, men samtidig veldig greit å ha dem der i hverdagen. For foreldregenerasjonen er det godt å kjenne at de får bidra, samtidig kan det bli for mye og slitsomt. Mange gir råd om å ikke bo for tett, «ikke nærmere enn at en må ha ytterplagg på for å gå imellom», og man bør helst ikke ha innsyn i hverandres hage og innkjørsel.

3.3.2 Gården – et livsverk, ikke bare bolig og arbeidsplass

Å gi gården videre til neste generasjon er en stor avgjørelse og en krevende forandring. Forvaltertradisjonen i landbruket er sterk. Foreldregenerasjonen uttrykker at gården ikke bare har vært bolig og arbeidsplass, de leverer fra seg et livsverk. De har investert svært mye, både tid, krefter og penger for å bygge opp gården, og leverer gården videre i bedre stand enn den de overtok. Overgangen fra å ha det daglige ansvaret og ta alle avgjørelser til å ikke ha ansvar eller råderett er en kilde til frustrasjon hos den eldre generasjonen. Det kan føles vondt å ikke være med på beslutningene som blir tatt, selv om mange blir spurt til råds. Én uttrykker at det å være på sidelinja er verre enn han trodde, han må svelge kameler og savner eiendomsfølelsen.

“I utgangspunktet så vet man det at man må respektere de som overtar. Dem som velger å ta over, ikke sant, og når et er deres valg så er det deres ansvar også. Da må de få lov til å gjøre det på sin måte, det tenker jeg. Men så er det så veldig vanskelig for dem som har gått en generasjon og bygd opp og gjort alt på sin måte, også kommer det nye tider og nye maskiner og nye metoder og alt blir annerledes”.
– kårmann.

Det er også vanskelig for foreldregenerasjonen å forholde seg til de nye drivernes valg og prioriteringer knyttet til gården, både når det gjelder drift og andre forhold. Mye handler om det som blir gjort eller ikke blir gjort, å godta at den yngre generasjonen har forskjellige vurdering av hva som må gjøres og hva som kan vente. Både det å måtte se på at driverne har mye å gjøre på gården, at de finner på nye ting og/eller at gårdsdrifta prioriteres ned i forhold til arbeid utenfor bruket kan være kilde til stress og konflikt. Dette kan være særlig utfordrende når valg som blir tatt medfører arbeid som forutsetter innsats ut over det den yngre generasjonen har mulighet til å greie selv.

“Jeg har vært heltidsbonde, han er ikke det, og det har vært en overgang. Jeg går her aleine på dagene. Han har en helt annen prioritering enn meg”, - kårmann.

“De synes at det gjøres for mye og jeg synes ikke det blir gjort nok, det er så mye som står i kø.», - kårmann.

3.3.3 Den vanskelige partnerrollen

Ingen av partnerne i den yngre generasjonen på de fire brukene hadde landbruksbakgrunn fra før, men alle deltok i drifta. Det å komme inn på gården og finne sin plass opplevdes som utfordrende. En av partnerne tror ikke det er for alle å mestre det, og at det er en fordel at han har litt livserfaring og er tålmodig.

“Det er litt vanskelig å komme seg inn i det, men jeg tror man må være litt tålmodig og forståelsesfull mot de som har drevet, som jeg ikke vet noe om. For de har hatt et helt liv her og så, ting er jo på én måte, ikke sant, ting blir gjort på en måte, de snakker på sitt eget språk, med undertoner og alt.», - mannlig partner til odelsøver.

En annen partner sier at tilhørighet og eierskapsfølelse kom gradvis med årene.

“Jeg har mest betenkeligheter med at jeg tok meg til rette – tråkka på noen. Jeg har vært ydmyk og litt forsiktig, samtidig måtte jeg kunne gjøre noe”, kvinnelig partner til odelsøver.

Støtte og aksept fra foreldregenerasjonen er avgjørende for at partner skal finne seg til rette på gården. Selv om foreldrenes rolle som medspillere i drifta på gården er viktig,

må denne rollen balanseres slik at det ikke fortrenger partneren. Flere av odelshaverne er bevisst på dette og framhever at de involverer partner i beslutninger. Gården skal være deres felles prosjekt, de er sammen om dette.

4 DRØFTING

De menneskelige ressursene er viktigst for all utvikling av næring (Nordhaug, 2002; Grimsø, 2005; Gloppen, 2020). For å tilpasse landbruket til klimautfordringer eller utnytte de naturgitte forutsetningene på bruket er det menneskenes kompetanse, kreativitet og arbeidskraft som både setter begrensninger og gir muligheter. Vi stiller derfor spørsmålet «hvordan kan vi bidra til at de menneskelige ressursene på gården utløses og utnyttes?». Vi har sett på flergenerasjons gårdsbruk i lys av personalpolitiske områdene rekruttering, kompetanse, karriereutvikling, medvirkning, lønn og arbeidsmiljø og sett at et eierskifte berører alle disse områdene.

Rekruttering

I første omgang handler generasjonsskifte om rekruttering og å sikre tilgang til menneskelige ressurser. For 2008 viser tallene at 35 prosent av brukerne hadde kårutgifter, i 2018 hadde dette gått ned til 28 prosent (Spesialkjøring driftsgranskingene, 2020). Bidraget av ulønna arbeid (som stort sett handler om kårfolks bidrag) var i 2008 448 timer per bruk (43 % av bruk), dette var i driftsgranskingene uendra i 2018 (ibid.). Dette indikerer at kontrakt med kår ved overdragelse minker, mens bidraget av ulønna arbeid er om lag uendra. Vi har sett at det å ha to generasjoner boende på gården kan gi tilgang til både arbeidskraft og kompetanse. I tillegg har vi sett at å ha den eldre generasjonen i nærheten gir tilgang til barnepass og fleksibilitet i hverdagen, noe som frigir tid som kan brukes i drifta. Foreldregenerasjonens bistand i vedlikeholdsarbeid og stell av utearealene i tunet fungerer på samme måte, samtidig som det også bidrar til økt trivsel. I våre tilfeller var de nye eierne mer eller mindre avhengig av denne ressursen, samtidig vet vi at mange også velger dette bort. Dette indikerer at det kan være kjennetegn ved både den eldre og den yngre generasjon som gir grunnlag for valg av boform, noe som medfører ulike behov for veiledning i overdragelsesprosessen.

De inngiftede er potensielle bidragsytere i form av arbeidskraft, kompetanse og lønnsinntekt fra arbeid utenom gården. Partners involvering har stor betydning, og involvering kan bety mer enn rent praktisk arbeid på gården (Almli, (red.), 2013). I henhold til Almli (red) (2013) påvirker forhold som arv, eierskap, utdanning og arbeidsfordeling på gården grad av involvering og deltakelse.

Selv om foreldregenerasjonen og odelshavere uttrykker skepsis til sameie, har allikevel to av gårdene, etter odelshavers ønske, valgt dette. Her ser vi en kjønnsforskjell. Vi ser at mennenes arbeidsinnsats på gårdene som kvinnene har særeie på, setter dem i en sårbar posisjon ved samlivsbrudd ved at de risikerer å miste både bolig og arbeid. For kvinnene som i utgangspunktet ikke er tiltenkt noen plass i drifta av gården, vil det å eie gi en posisjon og mulighet til å finne sin plass. Ved generasjonsskifte bør disse hensynene diskuteres. Også forhold knyttet til særkullsbarn, skilsmisse, død eller andre uforutsette hendelser bør tas med. Undersøkelser viser at det er en tydelig sammenheng mellom å ha deltatt i gårdsarbeidet som barn og det å ta over gården som voksen (Andgard m.fl, 2009). Dette bekreftes av våre informanter, hvor tre av fire

hadde vært delaktige som barn og det var ingen tvil om at de skulle overta gården. Dette er sammenhenger som nye eiere bør ha kunnskap om, slik at de kan legge til rette for eventuelle egne barns deltakelse.

Kompetanse

En spørreundersøkelse blant deltakerne i mentorordningen for landbruket i perioden 2017-2018 viste at relativt få, om lag 37 prosent, hadde landbruksfaglig utdanning. Resterende 63 prosent oppgir annen form for utdanning, hvorav 37 prosent hadde høyskole/universitetsutdanning. Dette kan ha sammenheng med at gjennomsnittlig alder for overtakelse av gård er høy, og mange velger dermed en annen utdanning og karriere før overtakelse av gård (Lerfald & Sæther, 2019). På alle vår informantbruk har generasjonsskifte gitt tilgang til en rekke nye kompetanser samtidig som det har gitt mulighet til å utvikle ny kompetanse. Våre resultater antyder at det er kunnskapen som er spesifikk for gården og dens bestemte produksjonen som særlig overføres mellom generasjonene, noe de nye driverne uttrykker at de er avhengig av. Videre ser vi at jo mindre odelshaver har deltatt i drifta og jo mindre landbruksfaglig utdanning hen har, jo mer avhengig vil de nye eierne være av tilgang til slik kompetanse. Dette er forhold som bør bringes fram i et generasjonsskifte og når valg av boform vurderes.

Landbruket har anerkjent behovet for praktisk veiledning, og NLR har tilbudt mentorordninger til unge bønder flere steder i landet (Logstein & Almås, 2019). Årsaker til at unge bønder ønsker en mentor er oftest manglende kompetanse og behovet for bistand når man skal ta beslutninger (Lerfald & Sæther, 2019). Dette kan til en viss grad kompensere for mangel av foreldregenerasjon med kompetanse.

Kommunene har en sentral rolle ved eierskifte i landbruket og er i dag vedtaksmyndighet for de juridiske virkemidlene og de fleste økonomiske virkemidlene under Landbruks- og matdepartementet sitt ansvarsområde. I tillegg er kommunene førstelinje for Innovasjon Norge i behandling av søknader om midler til investering og bedriftsutvikling i landbruket. De siste årenes overføring av oppgaver til kommunene innebærer en ytterligere forsterkning av deres rolle og ansvar som landbruksmyndighet (Regjeringen.no, 2017). Kommunen er slik en viktig aktør for gårdbrukeren.

Karriereutvikling

Vi har knytta karriereutvikling både til utvikling av tilleggsnæringer og til det våre informanter beskriver som «å vokse seg inn i rollen som bonde», den inngifta partnerens prosess for å finne sin plass, og også den eldre generasjons behov for å tre til side og overlate livsverket sitt til andre. Alle beskriver dette som utfordrende på ulikt vis.

Vi har vist at flere av driverne sier at de er avhengig av bidraget fra foreldre-generasjonen både når det gjelder den kompetanse de besitter og det praktisk arbeidet de gjør. Det «å vokse seg inn i rollen som bonde» handler om å ta avgjørelsene selv og

ta ansvaret fullt ut. Dette handler ikke bare om kompetanse, men også om tidligere drivers evne til å gi slipp, noe de tidligere driverne beskriver som særlig utfordrende.

Dette er forhold som bør tas opp med denne generasjonen i forberedelsene til gårdsoverdragelsen. Det finnes nasjonale kurs for arbeidstakere som skal bli pensjonister, burde det finnes lignende tilbud til bønder?

Partners vilje og mulighet for deltakelse og å finne sin plass avhenger av hens personlige initiativ og egenskaper, men også formelt eierskap til gården, samt odelshavers evne til å gi og skape rom for partners engasjement (Almli, (red.), 2013). Partners interesse for og kunnskap om drifta er, sammen med engasjement for å bidra på egne måter, avgjørende for den drivkrafta som skapes på gården. Det er derfor viktig å være bevisst på at foreldregenerasjonens rolle som medspillere i drifta må balanseres slik at det ikke fortrenger partneren. At partner og driver samarbeider godt, og at de snakker og utvikler ideer sammen, ser ut til å være en utløsende faktor for at ideer og planer virkeligjøres. Dette er et eksempel på at ulike erfaringer og kompetanser er utgangspunkt for kreativitet og innovasjon, men at likestilling/like muligheter er en forutsetning for at dette potensialet utnyttes (Hovde, 2014). Generasjonsskifteprosessen kan legge grunnlag for samarbeid, forvaltning av de menneskelige ressursene og utvikling av bruket gjennom langsiktig tenkning og planlegging med de nye driverne.

Utvikling av tilleggsnæring kan defineres som kompetanse- og karriereutvikling. Her viser studier av næringsutvikling på gården at menn oftest starter med virksomhet som er knyttet til den tradisjonelle drifta (Almli, (red.), 2013). Eksempel på dette er ulike former for maskinarbeid, som brøyting og leiekjøring. Kvinnene utnytter gårdsressursene på nye måter, og står for den innovative bruken av gårdens ressurser. Undersøkelser omkring tilleggsnæringer som gårdsturisme og mat viser at dette i stor grad er et felles prosjekt for landbruksparet, men at kvinnene har en ledende rolle både i etablering og drift (ibid.) Dette bekreftes også fra våre gårdsbruk, hvor det på to av de fire brukene var kvinner som utviklet og drev tilleggsnæringer. Dette framhever behovet for også å legge til rette for partners involvering på bruket. I generasjonsskifteprosessen berører dette valg av eierform og involvering av partner i overdragelse og planleggingsprosess.

Lønn

Vi har knytta lønn både til det ulønna arbeidet som foreldregenerasjonen bidrar med på gården, og til prisen som den nye generasjonen betaler for gården.

Samtidig som flere av de unge er avhengig av kårfolket i drifta, får ingen av våre informanter i foreldregenerasjonen utbetalt lønn, og det er underforstått deres innsats ikke kan tas for gitt. Den eldre generasjonen uttrykker at det er godt å kunne delta, men

ikke ha ansvaret. Dette er en vanskelig balansegang som løses på ulike måter, men som er lite diskutert generasjonene imellom.

Selv om den eldre generasjonen selv har bestemt prisen på gården, er det flere som er bekymret for hvordan dette vil slå ut overfor søsken. Store deler av de verdiene de besitter er bundet opp i eiendommen, og en overdragelse blir en del av et framtidig arveoppgjør. At kjøpesummen har vært lav i forhold til takst på det åpne markedet oppleves særlig problematisk når gården først og fremst tas i bruk som boplass, og ikke lenger er i aktiv drift. Overdragelsen kan da oppleves som forfordeling mellom søsken. Det vil være lettere å godta en lav pris med begrunnelse i at driften av gården er hovedinntekt. Våre informanter oppgir at dette er utfordrende og vanskelige avgjørelser, og et tema som de hadde ønsket seg mer informasjon om og grundigere rådgiving på.

Arbeidsmiljø

Vi har tidligere pekt på at graden av tilfredshet med arbeidsforhold og arbeidsmiljø har størst betydning for bønders mentale helse. Videre er det graden av faglig oppdatering som har nest størst betydning (Logstin & Almås, 2019). Foreldregenerasjonens rolle som kompetanseformidlere tilsier at de er viktige arbeidspartnere selv om de ikke mottar lønn, og de har slik betydning for arbeidsmiljøet. Men rolle- og forventningsavklaringer fremheves også her som viktig. Rådgivingsapparatet bør også gi råd og veiledning på dette temaet, selv om selger eller kjøper ikke selv tar opp temaet. Dette fordi det er vanskelig å se at det er behov for dette når man selv er i prosessen.

Medbestemmelse

Slik litteraturen beskriver det, skal arbeidstaker ha mulighet til å medvirke i prosesser og beslutninger som gjelder egen arbeidsplass (Gloppen, 2020; Grimsø, 2005). Relasjonen mellom generasjonene på en gård gjør forhold knyttet til dette både uklare og vanskelig, siden foreldregenerasjonen hverken er ansatte eller får lønn, men likevel er en så viktig ressurs både for kompetanse og i arbeidstid. På gården kan bildet ytterligere kompliseres av nære bånd mellom «leder» og «arbeidstaker».

I våre tilfeller er de yngre mer eller mindre avhengige av foreldregenerasjonens kompetanse og råd, samtidig som de ønsker å ha styring og ansvar. Foreldregenerasjonen gir uttrykk for at de gjerne vil bidra, men at det er godt å slippe det endelige ansvaret. Samtidig er det vanskelig å være «satt på sidelinja» i forhold til beslutninger som tas, særlig når dette innebærer eller forutsetter foreldregenerasjonens arbeidsinnsats, enten det gjelder driftsrelaterte oppgaver eller hjelp til å få hverdagen til å gå rundt «på privaten». Dette er krevende balanse ganger for begge generasjoner, og særlig foreldregenerasjonen skulle ønske seg mer rådgiving på dette temaet i overdragesprosessen.

For rådgivingsapparatet vil det være nyttig å ta inn elementer fra HRM-tenkning i videre utvikling av kurs for eierskifte i landbruket, for å bevisstgjøre begge generasjoner på hvordan arbeidsinnsats og medbestemmelse er «parhester», og hvordan også dette er en ressurs når det løses på en god måte.

Gården – både arbeidsplass og bosted

Foreldregenerasjonens egne erfaringer fra generasjonsskifte er verdifull kunnskap for å få sameksistensen til å fungere. Mange gir råd om å ikke bo for tett, og at man helst ikke bør ha innsyn i hverandres hage og innkjørsel. Kilder til konflikt kan være grensesetting overfor barnebarn, å forholde seg til de nye drivernes valg og prioritering knyttet til gården, både når det gjelder drift og andre forhold, bruksrett til utstyr og eiendom. Våre informanter understreker betydningen forventningsavklaringer mellom generasjonene også i forhold til disse temaene, og at dette bør være en opplagt del av alle overdragelsesprosesser i landbruket.

5 KONKLUSJON

Vår undersøkelse bekrefter at mellommenneskelige forhold er lite adressert i en overdragelsesprosess i landbruket, og at det er formaliteter mellom selger og kjøper som er i fokus. Hvordan gårdens samlede ressurser kan utnyttes blir ikke vektlagt, hverken med hensyn til de materielle faktorene og behovet for langsiktig tenkning, eller hvordan de totale og potensielle menneskelige ressursene på gården kan bidra til utvikling. Selv om det er ønskelig at unge med tiltakslyst og landbruksfaglig bakgrunn overtar norske gårdsbruk, er realiteten ofte slik som på våre eksempelbruk hvor de som tok over ikke hadde denne kompetansen. Undersøkelsen om Mentorordninger i landbruket (REF) viser, som på brukene i vår studie, at mange som tar over gårdsbruket gjør det i voksen alder etter at de har tatt en ikke-landbruksfaglig utdanning (Lerfald & Sæther, 2019). Det er viktig å legge til rette for at også disse utnytter de ressursene som finnes for å utvikle gårdsbruket og næringa.

Erfaringene viser at det ofte er tidligere driver som tar initiativ og setter premissene for overdragelsesprosessen. Ved våre bruk er søsken blitt trukket inn, men partner har ikke vært involvert. Det er odels haver som dermed mer eller mindre bevisst ivaretar partners interesser. Vi har sett en skepsis til sameie både fra den eldre og yngre generasjonen. Gården kan bli skadelidende ved samlivsbrudd, men samtidig vet vi at eierskap er viktig for å skape tilhørighet og mulighet for å utnytte mangfoldet av ressurser på gården (Almli, (red.), 2013). Det vil være forskjellig om gården er et felles prosjekt for paret eller om det er den enes. Dette krever at en i en overdragelsesprosess finner løsninger som hensyntar dette, og som legger til rette for at alle som ønsker å bidra i utviklingsarbeidet på gården får mulighet. Generasjonsskifte er en anledning til langsiktig planlegging av drifta på gården hvor paret er med. Denne bør følges opp av kommunens landbruksansvarlige.

Prissetting og hensynet til rettferdig fordeling og arv mellom søsken er viktig for å unngå splittelse i familien. Vi ser at dette er krevende prosesser, og at det er behov for tydeligere veiledning på prissetting. Det vil være lettere å godta en lav pris med begrunnelse i at drifta av gården er hovedinntekt, enn om den først og fremst skal være en boplass.

Flere uttrykker at de hadde ønsket at det var en slags mal eller «kokebok» som de kunne bruke i prosessen hvor aktuelle tema og problemstillinger som det er viktig å være klar over blir belyst. Her burde ikke bare jus og økonomi belyses, men også forhold knyttet til det mellommenneskelige. En slik mal ville gjort det lettere å stille relevante spørsmål, og ta gode og mer langsiktige beslutninger knyttet til livsforhold og ressursutnyttelse på gården.

Foreldregenerasjonen bidrar med viktig, men ulønnede arbeidsinnsats. Flere av våre informanter ble overrasket over omfanget når vi anslo bidraget i antall timer. Det gir

grunnlag for refleksjon knyttet til foreldregenerasjonen som «arbeidstakere» og behov for medbestemmelse, samtidig som ny eier skal finne sin rolle som ansvarlig og ta egne avgjørelser. Dette er svært krevende balanse ganger som kompliseres av nære bånd mellom «ledelse» og «arbeidstaker».

Det er flere kilder til konflikt når to-tre generasjoner bor tett sammen. Vår undersøkelse tydeliggjør at en forventningsavklaring mellom alle parter bør være en opplagt del av overdragelsesprosessen.

6 ANBEFALINGER

På bakgrunn av funn fra undersøkelsen, som også ga direkte innspill fra informantene til rådgivingsapparatet og landbrukets veiledningstjenester, kan følgende anbefalinger til forbedringer av rådgiving ved generasjonsskifte gis:

- Det bør utvikles ei «kokebok» for de involverte i en generasjonsskifteprosess i landbruket, som gir forslag til hvordan en prosess kan gjennomføres og hvilke tema og spørsmål som bør belyses.
- Det bør legges til rette for en prosess som tidlig gjennomfører forventningsavklaringer fra alle involverte, også partnere til odels haver/den som skal overta.
- For å danne grunnlag for en langsiktig utviklingsplan for gården bør det utvikles et opplegg for en «helhetlig ressurskartlegging» hvor de samlede menneskelige ressursene inngår i kartlegginga.
- Som en del av denne ressurskartlegginga bør arbeidsinnsats og medbestemmelse inngå som tema, for å skape refleksjon og bevisstgjøre begge generasjoner på de utfordringer dette medfører på et gårdsbruk.
- Ved prissetting bør det gjennomføres en grundig kunnskapsbasert vurdering som tar hensyn til mer enn åsetestakst og markedspris. Det bør utarbeides dokumentasjon og informasjonsmaterieell som kan si noe om geografiske forskjeller, hva som skiller en gård i aktiv drift fra en gård som i første rekke er et bosted, skissere hvordan ulike kår løsninger slår ut i forhold til søsken, og andre forhold som har betydning for prissetting.
- Det er behov for å ivareta de inngiftedes rettigheter og avklare forhold knyttet til særkullsbarn, skilsmisse og uforutsette hendelser.
- I overdragelsesprosessen er det ønskelig at det ble presentert flere alternative modeller for overdragelse, med ulike tilnærminger til eierskap for partner, boløsninger, samdrift, sameierskap og ansvarsoverdragelse.
- Kommunene bør utfordres på sin myndighets- og utviklerrolle for landbruket også i forhold til mulighetene som ligger i et generasjonsskifte.
- Våre informanter viser at overdragelsesprosessen i teorien er kort, men i praksis lang. Den yngre generasjonen beskriver at de vokser seg inn i rollen over år. Dette indikerer også behov for oppfølging av den ressurskartleggingen og planleggingen paret har i starten. Den kommunale førstelinjetjenesten bør ta en sentral rolle som utviklingsaktør også i dette oppfølgende utviklingsarbeidet.
- Konflikter i og mellom generasjoner i landbruket vil påvirke både det fysiske og det psykiske arbeidsmiljøet. Familievernet bør derfor også ha kompetanse i landbruksrelaterte familiekonflikter

7 REFERANSER

- Landbruks- og matdepartementet. (2015). *Regjeringen.no*. Hentet fra Meld. St. 31 (2014–2015). *Garden som ressurs – marknaden som mål. Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer.*: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-31-20142015/id2415017/>
- Almli, red. (2013). *Er bonden alene? Betydningen av ektefelle/partners involvering på gårdsbruk (KUN, Ruralis og NILF)*. KUN - Senter for kunnskap og likestilling.
- Andgard, A., Eldby, H., Hillestad, M. E., & Klem, L. (2009). *Rekruttering til landbruket - Odelsbarns holdninger til overtakelse av gård*. Landbrukets Utredningskontor. Bergen, T. T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (rev. utg.)*. Fagbokforlaget .
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen, D. (2011 , 2011,). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship. *Journal of Applied Psychology Vol. 96, No. 3*, ss. 443–456.
- Cropley, D., & Cropley, A. (2017, 03 20). Innovation Capacity, Organisational Culture and Gender. *European Journal of Innovation Management*.
- Gloppen, K. J. (2020). *HRM i norsk arbeidsliv* . Cappelen Damm.
- Grimlø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon Teori og praksis* . Universitetsforlaget.
- Hovde, K. (2014). *Mangfold og innvoasjon*. KUN.
- Lerfald, M., & Sæther, B. (2019). *Mentorordning i landbruket - evaluering av forsøksordningen*. Høyskolen i Innlandet.
- Logstin, B., & Almås, H. (2019). *Mental helse blant unge bønder*. Ruralis.
- Løkkevik, P., & Greaker, M. (2005, 05 26). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra Menneskelige ressurser gjør Norge rikt: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/menneskelige-ressurser-gjor-norge-rikt>
- Meld. St. 11 (2016–2017). (2017). *Meld. St. 11 (2016–2017) Endring og utvikling — En fremtidsrettet jordbruksproduksjon*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20162017/id2523121/>
- Meld. St. 31 (2014–2015). (2015). *Garden som ressurs – marknaden som mål - Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer*. Hentet fra Landbruks- og matdepartementet: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-31-20142015/id2415017/?q=ressursgrunnlaget&ch=1#match_0
- Meld. St. 31. ((2014-2015)). *Regjeringen.no*. Hentet fra Meld. St. 31 (2014–2015) *Garden som ressurs – marknaden som mål— Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer: Meld. St. 31 (2014–2015) Garden som ressurs – marknaden som mål— Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer*

- Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser målrettet personal og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget.
- Polanyi, M. (1966). *The Logic of Tacit Inference*. Cambridge University Press .
- Regjeringen. (2017). *Meld. St. 11 (2016–2017) Endring og utvikling — En fremtidsrettet jordbruksproduksjon* . Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20162017/id2523121/>
- Regjeringen.no. (2017, 10 26). *Regjeringen.no*. Hentet fra Mer ansvar til kommunene: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forskriftsendringer-som-folge-av-oppgaveoverforinger-i-kommunereformen/id2576645/>
- Rivera, W. (2006, 6 09). Human resource development in the agriculture sector: three levels of need. *International Journal of Lifelong Education*, ss. 65-73.
- Ruralis. (2015). *Ulykker i landbruket*. Hentet fra <https://ruralis.no/>: <https://ruralis.no/prosjekter/ulykker-i-landbruket/>
- Sparebank1 SMN. (2017). *Konjunkturbarometer SMN* . Hentet fra https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/smn/om-oss/om-banken/Vedlegg/smn-konjunkturbarometer_2017.pdf: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/bedrift/konjunkturbarometer.html>
- Spesialkjøring driftsgranskingane, T. H. (2020). Driftsgranskingar i jord- og skogbruk 2018. Kristiansen, Berit (red.). 2020., Ås: Norsk institutt for bioøkonomi .
- SSB. (2020). <https://www.ssb.no/arbulykker>. Hentet fra <https://www.ssb.no/>: <https://www.ssb.no/>
- Storstad, O., & Rønning, L. (2014). *Trender i norsk landbruk 2014. Med utviklingstrekk frå 2002 til 2014*. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning (Ruralis).
- Zahl-Thanem, A., Fuglestad, E., & Vik, J. (2018). *Trender i norsk landbruk 2018. Et landbruk i endring*. Trondheim: Institutt for rural- og regionalforskning.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no

