



Hur lång tid tar ett generationsskifte? En studie om generationsskiftens stoppklossar

En kvalitativ intervjustudie om generationsskiftens olika processer

Camilla Carlsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

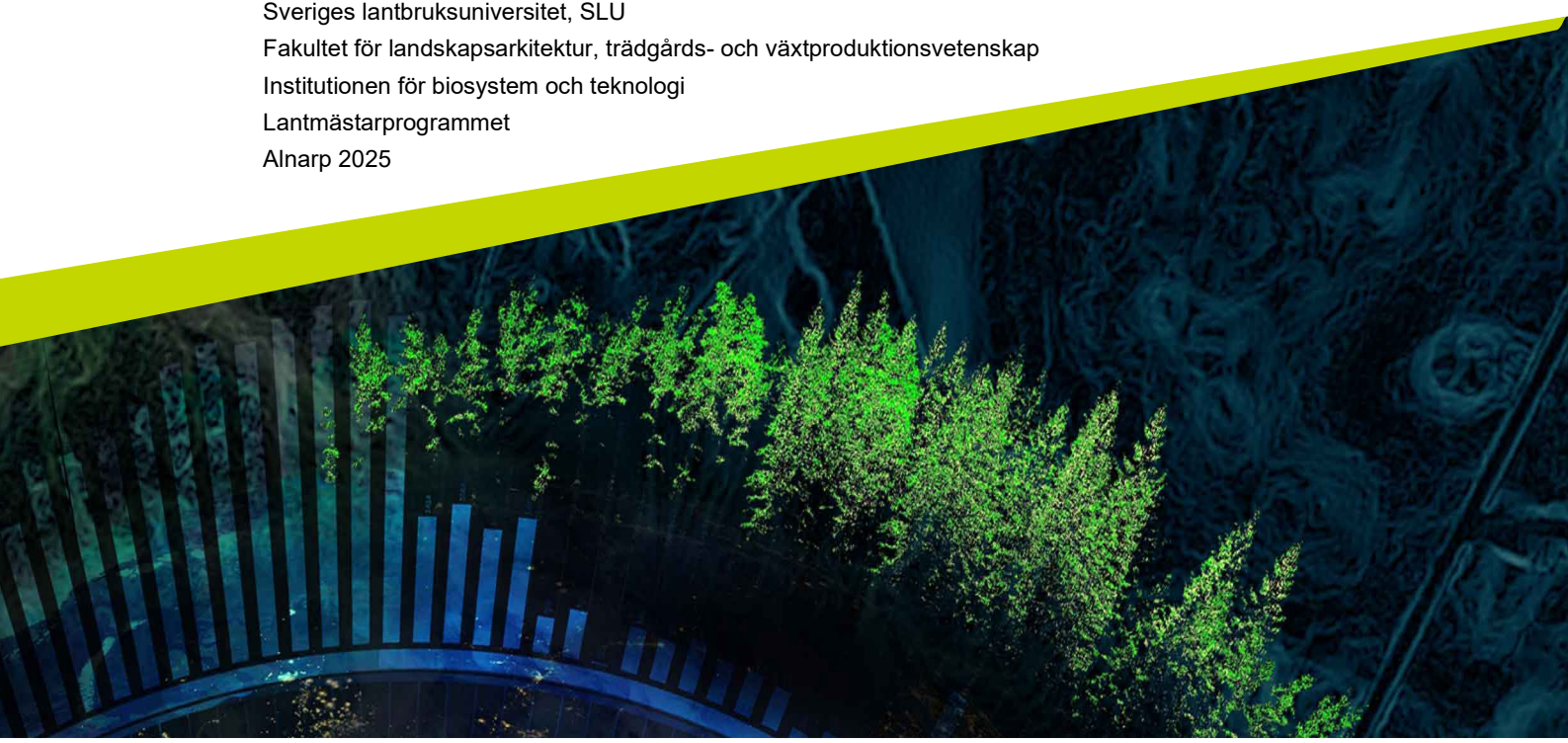
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakultet för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för biosystem och teknologi

Lantmästarprogrammet

Alnarp 2025



Hur lång tid tar ett generationsskifte?

En studie om generationsskiftens stoppklossar

How Long Does a Generational Transition Take?
A Study on the Obstacles to Farm Succession

Camilla Carlsson

Handledare: Sebastian Remvig,, institutionen för
människan och samhälle

Examinator: Jan Larsson, SLU, institutionen för
människan och samhälle

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i lantbruksvetenskap, G2E-
Lantmästarprogrammet
Kurs kod: EX1017
Program/utbildning: Lantmästarprogrammet
Kursansvarig inst.: Institutionen för Biosystem och Teknologi
Utgivningsort: Alnarp
Utgivningsår: 2025

Nyckelord: Generationsskifte, ägarskifte, unga jordbrukare, självförsörjning
lantbrukare, lantbruksfastigheter, beslutsprocesser,

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap.
Institutionen för biosystem och teknologi

Sammanfattning

Det sägs att det tar 15 år att fatta beslut om generationsskiften. Det kanske inte är så konstigt med tanke på att det är ett av de större och mest omfattande processerna i en lantbrukares liv. Många väntar för länge, skjuter upp processen och det bli ett arvskifte istället. Att lantbrukare lämnar över sina gårdar i hög ålder i kombination med ett generationsskifte som tar lång tid riskerar att ge konsekvenser på vår inhemska livsmedelsproduktion. De senaste 30 åren har självförsörjningen på livsmedel i Sverige minskat från 75 % ner till 50 %.

Därför är det viktigt att identifiera stoppklossar så att generationsskiften inte tar för lång tid.

Syftet med rapporten är att ta reda på vad svenska lantbrukare har för egna upplevelser och erfarenheter av generationsskiften. Frågan som ska besvaras är, hur lång tid tar ett generationsskifte? och finns det några stoppklossar som gör att processen stannat upp?

De som valts ut för intervju är aktiva svenska lantbruksföretagare som övertagit en gård där generationsskiftet är klart. Det är en kvalitativ undersökningsmetod där personerna får dela med sig av sina åsikter och erfarenheter.

Vid en lantbrukares slutfas är det dags att överlåta sin gård till någon annan, vanligast är att överlåtelsen sker inom familjen. Generationsskifte som begrepp utgår från att den nya ägaren finns inom familjen medan ägarskifte är ett, generellt sett bredare begrepp men fungerar liknande med samma process fast sker utanför familjen. Att fatta viktiga beslut är ett resultat av en process, beslutsprocesser är handlingar som leder fram till ageranden. Generationsskiften består av en mängd beslut och processer.

Det teoretiska ramverkets sista del utgår från en modell som kallas beslutsprocessmodellen, en gammal klassisk modell som omarbetats och uppdaterats i omgångar för att i det här arbetet tillämpas på generationsskiften. Beslutsprocessens fem steg är uppdelat i probleminentifiering, informationssökning, utvärdering av alternativ, genomförande och utfall.

I LRF:s ungdomens rapport från 2023 framgår att de i sin studie kunnat konstatera svårigheten med att kunna ha råd att köpa ut syskon och problem med att få ihop tillräckligt kapital för att genomföra en affär. I Coopermans et al. (2021) vetenskapliga artikel deltog 155 personer från 85 gårdar i hela Europa. I deras studie identifierades tre huvudsakliga faser och 14 faktorer som påverkar ett generationsskifte.

I den här studien intervjuades totalt sex olika lantbrukare i mellersta och södra Sverige. De intervjuade bads uppskatta hur lång tid deras generationsskifte tagit, från planeringsstadiet till att gården helt överlåtits. De flesta uppgav att det tagit mellan 1–5 år. På frågan om de intervjuade haft erfarenhet eller upplevt att generationsskiftet avstannat, svarade majoriteten nej men påtalade samtidigt att de haft goda förutsättningar, något som beskrivs som framgångsfaktorer. Det är faktorer som troligtvis bidragit till, den korta tiden för beslutsprocesser. Resultatet i studien indikerar att de stoppklossar som de intervjuade upplevt bestått av både inre och yttre faktorer.

För att förstå generationsskiftsprocesserna är det mycket att sätta sig in i och som kräver insikter. Det är många hinder på vägen innan ett generationsskifte är klart. I praktiken är det lantbrukarens eget ansvar att ta itu med processen och det är dennes ansvar att själv söka information och be om

hjälp. När överlåtelsen närmar sig är det av stor betydelse att lantbrukaren har förmågan att se helheten för att möjliggöra ett hållbart generationsskifte.

Generationsskiften som inte blir bra eller sker i "rätt tid" riskerar påverka vår framtida livsmedelsförsörjning.

De studier som fördjupats inom ämnet generationsskiften och som jämförts och tillämpats i min studie är LRF:s ungdomens rapport från 2023, Coopermans, et al.,(2021) och beslutsprocessmodellen från 1968. Det som kunnat konstateras i min studie är att det funnits framgångsfaktorer som bidragit till, den korta tiden för beslutsprocesser. Det som kunnat kartläggas som framgångsfaktorer är 1. God kommunikation, 2. God planering, 3. Strategiska beslut.

Ett av FN:s hållbarhetsmål, ingen hunger handlar om att trygga vår livsmedelsförsörjning. Utgångspunkten för när något anses hållbart är när de tre perspektiven ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet uppfylls. Generationsskiften som görs i tid kan bidra till FN:s hållbarhetsmål.

För ett säkrare resultat skulle studien krävt fler intervjuer än de sex som deltagit i min undersökning. Urvalet begränsades till följd av kravet på att lantbruken dels förväntades vara aktiv jordbrukare, genomfört hela generationsskiftsprocessen och att genomförandet skett relativt nyligen.

Slutsatsen är att majoriteten av de intervjuade som genomfört sina generationsskiften inte upplevt några stoppklossar. De som uppgav att processen stannat av ett flertal tillfällen är de som haft generationsskiften som tagit mellan 8–15 år. De som haft kortare beslutsprocess har konstaterats haft bättre förutsättningar än de med en lång. De stoppklossar som identifierats är, sjukdom inom familjen, att det saknats en tydlig eller målmedveten övertagare, oklarheter vilket av syskonen som ska ta över, tendenser till uppskjutande av generationsskiftet hos överlåtaren, generationsskiften som påbörjades alldeles för sent för att mynna ut i ett arvskifte.

Nyckelord: Generationsskifte, ägarskifte, unga jordbrukare, självförsörjning, lantbrukare, lantbruksfastigheter, beslutsprocesser

Abstract

It is said that it takes 15 years to make a decision about a generational change. This is perhaps not so strange considering that it is one of the largest and most extensive processes in a farmer's life. Many wait too long, postpone the process and instead end up with a change of inheritance. Farmers handing over their farms at an advanced age in combination with a generational change that takes a long time risks having consequences for our domestic food production. Over the past 30 years, self-sufficiency in food in Sweden has decreased from 75% to 50%.

Therefore, it is important to identify obstacles so that generational changes do not take too long.

The purpose of the report is to find out what Swedish farmers have had their own experiences of generational changes. The question to be answered is, how long does a generational change take? and are there any obstacles that have caused the process to stop?

Those selected for interview are active Swedish farmers who have taken over a farm where the generational change is complete. It is a qualitative research method where people are allowed to share their opinions and experiences

At the end of a farmer's life, it is time to hand over their farm to someone else, most commonly the transfer takes place within the family. Generational change as a concept assumes that the new owner is within the family. Change of ownership is generally a broader concept but functions similarly with the same process, although it takes place outside the family. Making important decisions is the result of a process, decision processes are actions that lead to actions. Generational changes consist of a number of decisions and processes.

The final part of the theoretical framework is based on a model called the decision process model, an old classic model that has been revised and updated in stages to be applied to generational changes in this work. The five steps of the decision process are divided into Problem identification, information search, evaluation of alternatives, implementation and outcome.

The LRF's youth report from 2023 states that in their study they were able to establish the difficulty of being able to afford to buy out siblings and problems with raising sufficient capital to carry out a deal. In Coopermans et al. (2021) scientific article, 155 people from 85 farms throughout Europe participated. In their study, three main phases were identified during and 14 factors that affect a generational change.

A total of six different farmers in central and southern Sweden were interviewed. The interviewees were asked to estimate how long their generational change took, from the planning stage to the farm being completely handed over. Most stated that it took between 1–5 years. When asked whether the interviewees had experience or experienced that the generational change had stalled, the majority answered no but at the same time pointed out that they had had good conditions, something that is described as success factors. These are factors that probably contributed to the short time for decision-making processes. The results of the study indicate that the obstacles that the interviewees experienced consisted of both internal and external factors.

In order to understand the generational change processes, there is a lot to understand and that requires insights. There are many obstacles on the way before a generational change is complete. In practice, it is the farmer's own responsibility to deal with the process and it is his or her responsibility to seek information and ask for help. When the transfer approaches, it is of great importance that the farmer has the ability to see the whole picture in order to enable a sustainable generational change. Generational changes that do not go well or occur at the "right time" risk affecting our future food supply.

The studies that have been in-depth on the subject of generational shifts and that have been compared and applied in my study are the LRF's youth report from 2023, Coopermans, et al., (2021) and the decision-making process model from 1968. What has been found in my study is that there have been success factors that have contributed to the short time for decision-making processes. What has been identified as success factors are 1. Good communication, 2. Good planning, and 3. Strategic decisions.

One of the UN's sustainability goals, zero hunger, is about securing our food supply. The starting point for when something is considered sustainable is when the three perspectives of economic, environmental and social sustainability are met. Generational shifts that are made in time can contribute to the UN's sustainability goals.

For a more reliable result, the study would have required more interviews than the six who participated in my survey. The selection was limited due to the requirement that the farmer was expected to be an active farmer, have completed the entire generational change process and that the implementation had taken place relatively recently.

The conclusion is that the majority of those interviewed who have carried out their generational shifts have not experienced any obstacles. Those who stated that the process has stalled on several occasions are those who have had generational shifts that have taken between 8–15 years. Those who have had a shorter decision-making process have been found to have had better conditions than those with a long one. The obstacles that have been identified are, illness within the family, the lack of a clear or purposeful successor, ambiguities as to which sibling will take over, tendencies to postpone the generational shift on the part of the transferor, generational shifts that began far too late to result in a shift in inheritance.

Keywords: Generational change, change of ownership, young farmers, self-sufficiency, farmers, agricultural properties, decision-making processes

Innehållsförteckning

Förord	8
Figurförteckning	9
1. Inledning	10
1.1 Bakgrund	10
1.2 Syfte	12
1.3 Frågeställning	12
1.4 Avgränsningar	12
2. Material och metod	13
2.1 Litteraturdel	13
2.2 Intervjustudie	13
2.3 Frågor	14
2.4 Urval	14
2.5 Anonymitet	14
2.6 Metoddiskussion	14
3. Litteraturdel	16
3.1 Teoretiskt ramverk	16
3.1.1 Generationsskifte allmänt	16
3.1.2 Definition generationsskifte/ägarskifte	17
3.1.3 Att fatta beslut	17
3.1.4 Beslutsprocessmodellen	17
3.1.5 Rapport LRF Ungdomen, ägar -och generationsskiften	20
3.1.6 Hur fungerar generationsskiften i europeiska jordbruk?	20
4. Resultat	22
4.1 Intervjuerna	22
4.1.1 Tidsuppskattning	22
4.1.2 Kartläggning beslutsprocesser och stoppklossar	23
4.1.3 Tabellöversikt	25
5. Diskussion	26
5.1 Resultatet jämfört med andra studier	27
5.2 Framgångsfaktorer	29
5.3 Generationsskiften i ett hållbarhetsperspektiv	30
5.4 Förbättringar, urval och antal intervjuer	31
5.5 Slutdiskussion	31
5.6 Slutsats	32
Referenser	33
Bilaga 1: Intervjufrågorna	36

Förord

Lantmästarprogrammet är en tre-årig lantbruksinriktad högskoleutbildning som ges vid Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp. Kandidatutbildningen omfattar 180 högskolepoäng och ger en bred teoretisk kunskapsbas inom den agrara näringen. För att studera till lantmästare krävs tidigare praktisk erfarenhet inom den gröna näringen. Studenten ska i programmets sista del skriva ett självständigt arbete på 15 högskolepoäng, antingen med inriktning mot lantbruksvetenskap alternativt företagsekonomi. Arbetet redovisas sedan både muntligt och skriftligt i form av en rapport.

Intresset och idén till själva rapporten bottnar i egna erfarenheter av generationsskiften och där någonstans väcktes nyfikenhet av att veta mer om hur andra gjort och löst komplicerade generationsskiften. Besluten som tas under generationsskiften kan komma att påverka hela resten av livet för den enskilde och därför är det intressant att fördjupa sig i ämnet.

Jag vill rikta ett stort tack till alla som ställt upp på intervjuer och bidragit med sina kunskaper och erfarenheter. Ett innerligt tack också till min handledare Sebastian Remvig som hjälpt till och gett tips, råd och bidragit med sina kunskaper och infallsvinklar.

Alnarp, Maj 2025
Camilla Carlsson

Figurförteckning

Figurförteckning:

Figur 1 Beslutsprocessmodellen	18
Figur 2 Faser av generationsskiftesprocessen	21
Figur 3: Faktorer kopplat till generationsskiftesprocessen.....	21

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det sägs att det tar 15 år att fatta beslut om generationsskiften. Det kanske inte är så konstigt med tanke på att det är ett av de större och mest omfattande processerna i en lantbrukares liv. Det är mycket att tänka på och många viktiga beslut som ska tas. Ofta kompliceras generationsskiften av att vänta för länge (Landshypotek u.å.). Till exempel så skjuter många upp sitt generationsskifte och det blir till slut ett arvskifte i stället (LRFU 2023). I ATL går att läsa att det just nu finns fler skogsägare som är över 80 år än det finns ägare i 40-års åldern. Därför uppmanas Sveriges skogsägare att ta itu med sina generationsskiften (ATL 2024). Snittåldern för lantbrukare i Sverige är 60 år och var tredje lantbrukare har redan passerat pensionsåldern (Jordbruksverket 2020).

Att lantbrukare lämnar över sina gårdar i en hög ålder i kombination med generationsskiften som tar lång tid riskerar ge konsekvenser på vår livsmedelsförsörjning. Både den svenska livsmedelsstrategin och ett av FN:s globala mål (ingen hunger) är att öka livsmedelsproduktionen för att försörja en växande befolkning (Europeiska unionen 2024) och (Hellman 2024) men tvärtemot de globala målen om ökad livsmedelsproduktion har självförsörjningen i Sverige istället minskat de senaste 30 åren, från 75 % ner till 50 % (LRFU 2023).

På Regeringskansliets hemsida står att generationsskiften nu blivit ett prioriterat område. Tillväxtverket har fått i uppdrag av regeringen (Tillväxtverket 2023) att sprida information om generationsskiften med målet att både förenkla och underlätta ägarskiften för att inte "livskraftiga företag ska läggas ned i onödan" (Regeringskansliet 2023). Förutsättningar för generationsskiften måste förbättras säger minister Ebba Busch (ibid). Det ska vara enkelt för barnen i familjeägda företag att kunna ta över och finns det inga barn som vill eller kan driva ska det vara lika enkelt att överlåta företaget till någon utanför familjen.

Som beskrivits ovan är att ägar- och generationsskiften innefattar komplicerade processer som kräver mängder med beslut och förberedelser.

I det här arbetet kommer jag att göra ett antal intervjustudier specifikt på lantbruksföretag inom den agrara näringen med målet att försöka kartlägga beslutsprocessers stoppklossar under generationsskiften och därmed finna kunskapsluckorna som hindrar generationsskiften att ske inom ”skälig tid”. I den situation Sverige befinner sig i nu, med låg självförsörjningsgrad krävs viktiga insatser för att öka den inhemska livsmedelsproduktionen. Att vara självförsörjande på livsmedel gör oss mindre sårbara i en värld där stor osäkerhet råder.

Ett sätt att nå målet om ökad inhemsk livsmedelproduktionen är att främja hållbara och effektiva jordbruk och hitta smidigare övergångar vid generationsväxlingar. Därför är det viktigt att ägarskiften och generationsskiften görs i rätt tid och på rätt sätt med så få stoppklossar och hinder som möjligt.

Uppdraget som Tillväxtverket fått med att förenkla, förbättra och sprida information om generationsskiften ska redovisas till Klimat- och näringslivsdepartementet senast den 31 mars 2024.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att ta reda på vad svenska lantbrukare har för erfarenheter av och upplevt under generationsskiftet. Om processen stannat upp, varför gjorde den det i så fall?

Målet är att få fram information om hur lång tid ett generationsskifte tar och kartlägga tidsprocesserna. Intervjuerna ska bidra med att identifiera stoppklossar om sådana finns.

Utöver det syftar arbetet till att utvärdera generationsskiftens hållbarhetsperspektiv.

1.3 Frågeställning

Att fatta beslut om generationsskifte sägs kunna ta 15 år – men hur lång tid tar det egentligen i praktiken? Finns det några stoppklossar som gör att generationsskiften drar ut på tiden? Var i processen tenderar det att stanna upp, och varför sker det i så fall?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas genom att enbart intervjua aktiva svenska lantbruksföretagare som övertagit en gård där generationsskiftet och ägarskiftet är klart. Syskon och överlåtare tillfrågades ej även om det hade varit intressant att få fler perspektiv. Initialt fanns också planer på att intervjua flertalet rådgivare inom branschen för att kunna jämföra deras svar gentemot varandra, empirin och det teoretiska ramverket. För att få hela bredden hade alla parterers perspektiv varit värdefullt för att kunna göra en helhetsbedömning.

I urvalet fanns kandidater som är mitt i pågående generationsskifte men som jag valt att inte ta med då arbetet handlar om att granska de beslutsprocesser som pågår ända fram till ägarskiftet.

Intressanta delar som heller inte kommer tas med är uppföljning av äldre generationsskiften, där jag hade velat undersöka frågan om vad de hade gjort annorlunda, om de fått göra om sitt generationsskifte? Men på grund av tidsbrist och för att avgränsa arbetet kommer de frågorna att utelämnas.

2. Material och metod

2.1 Litteraturl

Litteratur i ämnet söktes på olika sätt men huvudsakligen i artiklar, rapporter, föreskrifter, pressmeddelande från Regeringskansliet, från Svenska rådgivares hemsidor som Landshypoteksbank, Hushållningssällskapet, Skogssällskapet och Lantbrukarnas riksförbund. Litteraturldelen är delvis till för att jämföra materialet som är grundat på erfarenhet mot teorin. Sökmotorer har i huvudsak varit Google och Google Scholar. Sökord som använts är generationsskiftet, ägarskiftet, självförsörjning, lantbrukare, lantbruksfastigheter, unga jordbrukare, livsmedelsstrategin, beslutsprocesser.

2.2 Intervjustudie

Intervjuer är en kvalitativ undersökningsmetod där personer får dela med sig av sina åsikter och erfarenheter och svara på frågor. Undersökningen omfattade ett fåtal deltagare där alla fick samma frågor. Frågorna formulerades på förhand och det fanns inga förtryckta svarsalternativ. Denna metod valdes för att få chansen att kunna ställa följdfrågor och på det viset få en fördjupad förståelse och ett bättre sammanhang. Materialet som samlades in från intervjuerna blev underlaget till denna studie. Svaren jämfördes sedan mot teorin i litteraturldelen.

Intervjuerna hölls under tidsperioden 27 april till den 30 april 2024 med totalt sex gårdsägare där samtliga övertagit sina fastigheter från sina föräldrar. Intervjuerna genomfördes över telefon och samtalstiden varierade mellan 20 min upp till en timme. Frågeformuläret innehöll 12 frågor som alla muntligt fick svara på. Somliga fick följdfrågor beroende på vad de svarat på de tidigare frågorna. Intervjuerna var semistrukturerade (Academic Work u.å).

2.3 Frågor

Frågorna till intervjuerna finns under (bilaga 1) och handlar i huvudsak om lantbrukarens egna erfarenheter av generationsskiftet, om de upplever att det funnits moment som stoppat upp processen och sen följdfrågor på det.

2.4 Urval

Urvalet av kandidater till denna studie utgick i första hand från det geografiska området i förhållande till var författaren var bosatt, i andra hand av författarens kännedom om vilka personer som genomfört sitt generationsskifte. I tredje och sista hand söktes kandidater via vänner som tipsade om personer som genomfört sitt generationsskifte. Grundkravet för intervjupersonerna var att de skulle vara aktiva företagare inom jord eller skogsbruk.

Via telefon, sms och Facebook kontaktades personerna där de först fick en kort bakgrundsbeskrivning till studien och därefter fick frågan om de ville delta. Alla som tillfrågades tackade ja, dock fanns där ett antal kandidater som inte helt genomfört sitt ägarskifte som gjorde att de föll bort. Totalt deltog sex kandidater i åldrarna 30–54 år.

2.5 Anonymitet

Alla kandidater i den här studien lovades anonymitet. Generationsskiften generellt är väldigt personliga, såväl ekonomiska som moraliska dilemman kan vara känsligt att diskutera öppet. Ett sätt att få fler att ställa upp och vilja vara med är att låta de förbli anonyma. Det intressanta är ändå inte att veta vilka personer och gårdar det handlar om, det tillför inte studien någonting. Det som är av vikt är upplevelsen och erfarenheten av processerna under generationsskiftet.

2.6 Metoddiskussion

Fördelen att välja en kvalitativ metod med intervjuer är att de kan gå in mer på djupet och ge utförligare beskrivningar samt detaljerade motiveringar. Vid intervjuer finns också utrymme att ställa följdfrågor vilket en enkät inte kan. Nackdelen är att en kvalitativ undersökning oftast utgörs av ett fåtal personer. Resultaten blir mindre säkra och det är svårare att dra några slutsatser. En enkät hade varit ett bra komplement till intervjustudien, alternativt bara en enkät med

större uppslutning som avslutats med några öppna frågor, det hade gett mer tyngd till arbetet och trovärdigheten hade ökat. Min valda metod gör att jag under arbetens gång förtydligar svagheten med att ha så få deltagande vilket påverkar resultatets tillförlitlighet. Resultatet är endast en indikation.

3. Litteraturlösl

3.1 Teoretiskt ramverk

I det här kapitlet ges en beskrivning och allmän uppfattning hos rådgivare om generationsskiftet. Därefter preciseras definitionen av ett generationsskifte. Syftet är att på ett övergripande plan förstå skillnaden mellan ett generationsskifte och ett arvskifte eftersom beslutsprocessen ser olika ut. Därefter vad ett beslut innebär, rent konkret. Det teoretiska ramverkets sista del handlar om beslutsprocesser. Här utgår vi från en gammal klassisk modell från 1968 som förnyats och uppdaterats i omgångar. En stor del av arbetet utgår från modellens fem steg där alla stegen redogörs.

3.1.1 Generationsskifte allmänt

Vid en lantbrukares slutfas är det dags för denna att överlåta sin gård till någon annan. Som för de flesta lantbrukare är företagen ofta familjeägda och än så länge är det vanligast att överlåtelser sker inom familjen menar (Juristkompaniet 2024). När den äldre generationen i familjen slutar tar den yngre vid.

Ett generationsskifte syftar till att gården/landbruksföretaget byter ägare och nästa generation tar över. Generationsskifte som begrepp utgår från att den nya ägaren finns inom familjen, anser (Bohlin & Danielsson 2003). Det som särskiljer ett generationsskifte på ett lantbruk som ska byta ägare jämförelsevis mot andra företag inom näringslivet är att överlåtare bor på sitt företag, alltså på gården och denne måste flytta i samband med en försäljning. Det gör att generationsskiftet kan bli mycket mer komplicerat mot vad de annars skulle kunna vara.

3.1.2 Definition generationsskifte/ägarskifte

Ägarskifte eller generationsskifte, finns det någon skillnad? Ett ägarskifte talar om en överlåtelse från en ägare till en annan, generellt sett ett bredare begrepp som använts när företaget helt eller delvis flyttas över till den nya ägaren.

Generationsskiften handlar också om ett ägarskifte men där finns den nya ägaren inom familjen menar (Bohlin & Danielsson 2003). Det betyder att ägarskifte fungerar liknade med samma process men att det istället sker utanför familjen (Lundén 2020).

Sättet att överföra sitt företag till nästa generation görs normalt på tre olika sätt, antingen genom 1. arv eller testamente 2. Gåva, eller 3. Försäljning beskriver (Lundén u.å.) på sin hemsida.

3.1.3 Att fatta beslut

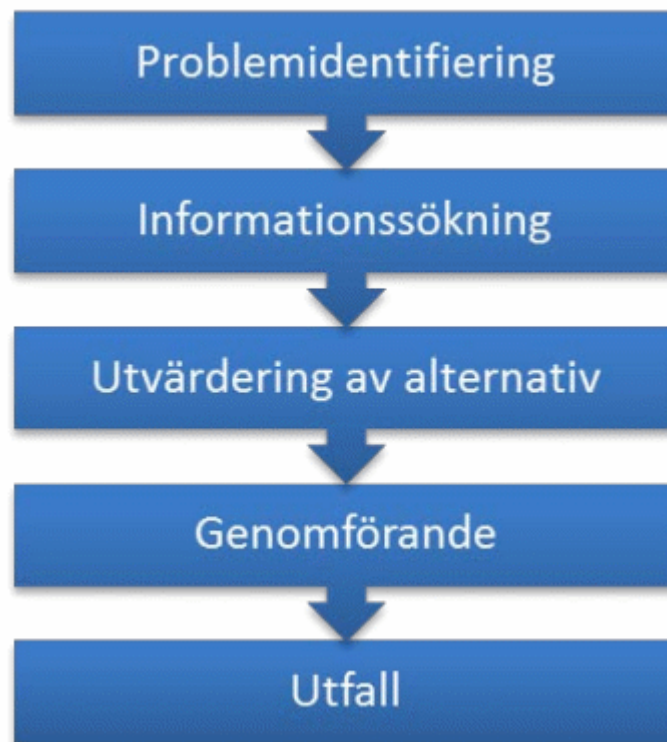
Att fatta beslut kan ses som ett val mellan flera alternativ. Det slutgiltiga valet innebär per definition en förpliktelse att handla. Beslutet förväntas sedan följas upp praktiskt för att förverkliga målet av de val som gjordes. Besluten kan också ses som ett slutresultat av en process, där beslutsprocesser är handlingar som leder fram till ageranden skriver (Jacobsen & Thorsvik 2014) i sin bok. När det kommer till generationsskiften så består de av en mängd beslut och processer som vi ska kika närmare på.

Som grund och utgångspunkt används beslutsprocessmodellen som teoretiskt ramverk för att beskriva hur beslutsprocessen kan se ut för de som genomgår ett generationsskifte.

3.1.4 Beslutsprocessmodellen

Beslutsprocessens teori bygger på en gammal klassisk modell från 1968 som förnyats och uppdaterats i flera omgångar (Brassington & Pettitt, 2007). Men grunden är densamma varpå jag kommer använda den gamla vetenskapliga versionen för att jämföra den mot och tillämpa på generationsskiften. Även om modellen från början riktat sig mot konsumenters beslutsprocess vid köp (Brassington & Pettitt, 2007) så är den likväl relevant som teori för ägarskifte.

Beslutsprocessens fem steg är uppdelat enligt figuren nedan: Problemidentifiering, informationssökning, utvärdering av alternativ, genomförande och utfall (Engel et al., 1968). Beslutsprocessmodellen kan appliceras och anpassas för att täcka de olika stadierna vid ett ägarskifte även om modellen från början inte är riktad mot lantbruks och - eller generationsskiften specifikt.



Figur 1: Beslutsprocessmodellen (Bearbetad version av Hilmerby & Lundberg utifrån Engel. et al., 1968)

Den första fasen handlar om problemidentifiering som är processens första beslutssituation. Där kartläggs den nuvarande situationen enligt (Engel et al., 1968). Beslutsfattaren skapar en bild av hur den önskvärda situationen skulle kunna se ut. Är den nuvarande situationen tillfredsställande eller behöver något förändras? Om ja, vad behöver förändras? Problemidentifieringen går ut på att se nuvarande tillstånd och jämföra det mot det ideala tillståndet.

Tidigare kan det ha fungerat tillfredsställande men av någon anledning så gör det inte det längre, någonting har förändrats. En annan variant är också att det nuvarande tillståndet inte är tillfredsställande och heller inte varit det innan men att man valt att inte göra någonting åt sin situation. Oavsett grundorsak så handlar

beslutssituationen i denna fas om ett val mellan att, förneka att det finns ett behov att förändra situationen och inte görs någonting åt saken eller det andra, identifiera problemet och fortsätta processen arbetet med att nå idealt tillstånd.

Fasen första steg kan sättas i gång som en medveten process av beslutsfattaren. Denna kan ha funderat på det under en längre tid men det kan också ske av en tillfällighet att processen startat först efter att vederbörande hört eller läst något genom media, kanske talat med en granne och därefter hittat inspiration att slutligen ta steget och gå vidare.

I fas två startar informationssökandet. Det förutsätter att beslutsfattaren självant upplever skillnad mellan nuvarande situation och det önskvärda tillståndet, när denna gör det startar fas två (ibid). Information som samlas in av beslutsfattaren kan komma in från olika håll, från personer som befunnit sig i liknade situationer, webbsidor, rådgivare osv. Om vederbörande upplever beslutet som stor och viktigt är det troligt att informationssökandet blir mer långtgående och gediget utfört och mindre sannolikt att det sker impulsivt. Men det har också betydelse hur mycket information som söks för hur välvägt beslutet sen blir.

Om informationssökningen utmynnade i olika lämpliga alternativ startar fas tre, utvärderingen (ibid). Här sker nu en utvärdering av det mest passande alternativet. Om det är många och stora beslut som ska tas desto viktigare att utvärdera konsekvenserna av valet, hur genomförandet ska ske och uppskatta hur slutresultatet kan komma att bli. Det mest passande alternativet ska väljas. All tillgänglig information ska lyftas fram för den enskilde ska kunna fatta ett så ändamålsenligt beslut som möjligt. Beslutet ska vara välvägt mellan logiskt tänkande och jämförelser av alternativen.

När utvärderingen är klar, har ett beslut tagits om vilket alternativ som upplevs vara det bästa för beslutsfattaren. Därefter inträder fas fyra, som handlar om själva genomförandet.

I modellens fjärde och näst sista steg sker genomförandet, förutsätter att alla tidigare alternativ varit väl avvägda och upplevts helt utvärderade, då först kan genomförandet ske. Valen för genomförandet kommer att se helt olika beroende på vem som fattat beslutet. Alltifrån vilken personlighet till erfarenhet vederbörande har till att värdera saker olika högt. Hur vi värderar egenskaper och materiella ting varierar. Det somliga värdera lågt värdera andra högt. I den här fasen har beslutet fastslagits och genomförs.

Sista fasen beskriver utfallet av de tidigare beslut som tagits i faserna ovan. Det är i det här stadiet som alla besluten påverkar den enskilde direkt menar (Engel et al., 1968). Antingen upplever beslutsfattarens slutresultat som positivt och är tillfredsställd med hur utfallet blev. Målbilden och den ideala situationen föll väl ut. Eller så blir det motsatt, tvärtom idealbilden, situationen upplevs otillfredsställande. I de fall där individen upplever situationen otillfredsställande startar en ny process av informationssökning igen där beslutsfattaren försöker hitta argument för sina tidigare beslut. Det som kan hända i denna fas är att beslutet helt och hållet rivs upp för att fortsätta jobba mot önskescenariot.

3.1.5 Rapport LRF Ungdomen, ägar -och generationsskiften

År 2023 släppte LRF ungdomen en rapport om ägarskiften. I deras ena kvantitativa undersökning sökte de svaren på vad unga bönder och elever på naturbruksgymnasium har för tankar och åsikter om ägarskiften. 236 personer svarade på webbenkäten och det som i huvudsak framkom var följande.

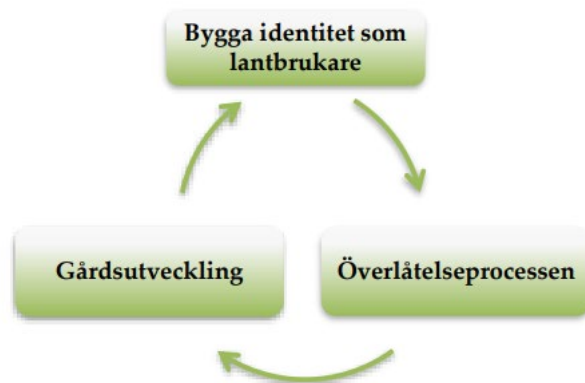
1. Att få ihop tillräckligt med kapital var ett problem för att kunna genomföra affären.
2. Det är hård konkurrens med äldre kapitalstarka lantbrukare som köper upp lantbruksfastigheter.
3. Svårigheten med att kunna ha råd att köpa ut syskon (LRFU 2023).

3.1.6 Hur fungerar generationsskiften i europeiska jordbruk?

I en studie av Coopmans, et al., (2021) finansierat av EU i syfte att stödja kommande generationsväxling, undersöktes hur generationsskiftesprocessen såg ut på europeiska gårdar och vilka faktorer som har betydelse för övertagandet.

I studien deltog 155 personer från 85 gårdar runtom i Europa. Från Sverige deltog sex gårdar. Denna studie liksom min var en kvalitativ intervjustudie med mixat urval av gårdar. Extensiva, intensiva både animalie- och växtodlingsgårdar. Intervjupersonerna bestod av gårdens nuvarande ägare/brukare, möjliga efterträdare dvs barnen eller andra, syskon, maka/make eller gårdsanställda. Målet var att få insikt om alla gårdsmedlemmars uppfattningar och erfarenhet i generationsskiftesprocessen.

I rapporten presenterades generationsskiftets tre huvudsakliga faser



Figur 2: Faser av generationsskiftesprocessen (bearbetad version av AgriFood utifrån Coopmans, et al., 2021)

Utöver det, identifierade studien fjorton faktorer i fyra olika kategorier som påverkar ett generationsskifte och hur de samspelar med de tre faserna. Rapporten diskuterar hur dessa faktorer delas in och hur det påverkar det individuella beslutsfattandet och därmed generationsskiftesprocessen, se figuren nedan.



Figur 3: Faktorer kopplat till generationsskiftesprocessen (bearbetad version av AgriFood utifrån Coopmans, et al., 2021)

4. Resultat

4.1 Intervjuerna

Totalt intervjuades sex olika lantbrukare i mellersta och södra Sverige. Fem var aktiva företagare inom jord- och skogsbruk medan en hade all åkermark utarrenderad för tillfället. Storleken på gårdarna varierande, alltifrån 200 hektar till 1000 hektar blandat med skog, åker och betesmark. Åldersspannet var 30–54 år. Två hade gjort sina generationsskiften för 10 år sedan och resten inom spannet 1–5 år. Samtliga intervjuande var helt färdiga med sina generationsskiften och genomfört hela processen med att ta över driften, all areal och byggnader på gården. Initialt planerades besök ute på gårdarna men på grund av tidsbrist både för lantbrukarna och skribenten, varför intervjuerna genomfördes via telefon. Samtalen varade mellan 20–60 min.

4.1.1 Tidsuppskattning

Inledningsvis bads de intervjuade om en tidsuppskattning av generationsskiftesprocessen, från planeringsstadiet till att gården helt överlåtits. Resultatet visade på ganska stor variation mellan de intervjuade, fyra personer uppgav att det tog mellan 1–5 år från planeringsstadiet till att gården helt överlåtits. En svarade 8 år medan den sista uppgav att det handlade om uppemot 15 år. För den sistnämnda fanns planer för ett generationsskifte som bestämts av föräldern, det hann dock inte genomföras före förälderns bortgång, i stället skedde ett arvskifte och ett helt annat utfall än det som var tänkt.

Vidare så hade de flesta tagit över driften på gården något eller ett par år innan ägarskiftet. De som tog över driften och gjorde ägarskifte samtidigt upplevde att det blivit överväldigande, och att det i stället hade varit klokt att överlåta driften först för att därefter ta över gården helt. Att genomföra allt på samma gång blev mycket att ta in och hantera både administrativt och praktiskt med att sätta sig in i saker som man tidigare inte varit insatt i. Flera påtalade de positiva effekterna av

att ta över driften först, att det fortfarande stod en fritt att kunna dra sig ur affären om det inte kändes bra.

4.1.2 Kartläggning beslutsprocesser och stoppklossar

På frågan om de intervjuade hade erfarenhet av, eller upplevt, att generationsskiftesprocessen avstannat – och i så fall varför – svarade majoriteten (fyra av sex) att de inte upplevt några tydliga stoppklossar i processen. Samtidigt framhöll de att de haft goda förutsättningar, vilket möjliggjorde en smidig process vid ägarskiftet.

Några av de förklaringar som givits som orsak till att deras generationsskiftet flutit på har varit faktorer som god kommunikation och dialog med sina föräldrar, att det funnits en underförstådd överenskommelse om att ett av syskonen är den som kommer ta över, även fast det inte varit uttalat. När den tilltänka övertagaren sedan tagit upp med sina föräldrar att det finns en önskan om att ta över gården har processen startat och det tilltänkta syskonet har sedan tagit över hela gården. En annan faktor som underlättat har varit föräldrarnas syn på att ”lämna över i tid”.

En klassisk stoppkloss är problematiken kring boendefrågan. Att hitta en lösning eller ordna med nytt boende till sina föräldrar kan ta tid. I den här studien har det visat sig att ägarskiftet som tagit ett par till tre år, har föräldrarna själva ansett att det är lämpligare att inte bo kvar gården, eller att flytta ifrån mangårdsbyggnaden. De har självmant valt att flytta eftersom deras tidigare erfarenheter har lett fram till ett konstaterande av att boende på gården tär på relationen. Med en önskan om fortsatt bra relationen med övertagaren har föräldrarna på eget initiativ då bestämt att bästa lösningen är att flytta från gården eller från huvudbostadshuset.

En strategisk lösning som tillkännagavs under intervjuerna var, att inte lägga ihop flera gårdar till en enhet. De fastigheter eller skiftet som föräldrarna köpt till för att utöka eller kunna bli mer konkurrenskraftiga, fick behålla sina gamla fastighetsbeteckningar. Även om gården växte och blev större behöll den sin struktur med flera mindre enheter fast med olika fastighetsbeteckningar. Genom att undvika sammanslagning öppnar det upp för ett smidigare generationsskifte. Finns det syskon i familjen som ska kompenseras passar det bra att kunna stycka av en mindre enhet och därigenom undkomma allt för hög belåning om fastigheten är högt värderad. Andra skäl som uppgavs till att bibehålla mindre enheter är ifall föräldrarna vill bo på någon av de mindre fastigheterna, för troligtvis ska även de kompenseras inför kommande generationsskifte.

Lantmäteriet brukar heller vanligtvis inte vilja stycka upp stora enheter och därför är det en strategisk lösning inför kommande generationsskifte säger en av de intervjuade personerna.

Studiens resultat visar också att de som genomfört sina ägarskiften inom ett par till tre år har haft en sak gemensamt, de har alla varit initiativtagande till att få igång en generationsskiftsprocess. De har haft en tydlig målbild som de tagit upp med sina gårdsägande föräldrar och deras eget driv kan ha bidragit till att ta ha påskyndat övertagandet.

De som däremot upplevde en mer långdragen process där generationsskiftet avstannat vid ett flertal tillfällen säger att det bland annat handlat om att det funnits en osäkerhet kring vem av syskonen som ska ta över gården. Att det fått växa fram med tiden. Initialt var ena syskonet en trolig övertagare till gården för att sen skifta över i ett förslag om delat ägande mellan syskonen för att slutligen leda fram till att delat ägande inte är alls är aktuellt.

En annan av de intervjuade talar om att det idag finns ett delat ägande som samägs med släktingar men att det inte alls har fungerat. Efter noggrant övervägande har den personen börjat kika på lösningar för att antingen köpa ut, bli utköpt eller på annat sätt dela upp fastigheten sinsemellan.

Det som också framkom för de med mer långdragen process är att de haft sjukdom inom familjen som gjorde att deras fokus flyttades. Det blev inte längre viktigt att göra klart generationsskiftet och prioriteringen ändrades. Det som också sades var att det egentligen inte lagts så stort fokus på att försöka lämna över i tid, snarare att åren gått och processen skjutits upp fram till att någon inom familjen tröttnat och sagt, nu måste vi ta tag i detta.

Sammanfattningsvis indikerar resultatet på att de stoppklossar som de intervjuade upplevt i huvudsak bestått av både inre och yttre faktorer.

4.1.3 Tabellöversikt

Tabell 1. kartläggning av beslutsprocesser stoppklossar och tidskattning. Antal år är lantbrukarens upplevda tidskattning från att generationsskiftsprocessen startat till övertagandet skett

Övertagare		Antal år, lantbrukarnas tidskattning	Upplevda stoppklossar	Goda förutsättningar
Gård 1	Gästrikland	1 ½	Nej	Ja
Gård 2	Värmland	2	Nej	Ja
Gård 3	Skåne	3	Nej	Ja
Gård 4	Värmland	3 – 6	Ja/Nej	Delvis
Gård 5	Östergötland	8	Ja	Nej
Gård 6	Uppland	15	Ja	Nej
Flest svarade:		<u>1-5</u> år	Nej	Ja

Källa: Camilla Carlsson, Självständigt arbete i lantbruksvetenskap G2E

De som haft ett kortare generationsskifte upplevde inga uppenbara stoppklossar i processen medan de som haft längre tidsintervall säger att processen avstannat flera gånger.

Gård 1–4 menar att de haft väldigt goda förutsättningar. Förklaringar de angett beskrivs som framgångsfaktorer. Det är faktorer som de upplever har bidragit till, den korta tiden för beslutsprocesser.

5. Diskussion

För att förstå hur generationsskiftesprocesserna går till är det mycket att sätta sig in i. Det krävs viktiga insikter och många hinder på vägen innan ett generationsskifte är klart. Därför har jag specifikt frågat vad lantbrukare upplever att det funnits för hinder och stoppklossar under beslutsprocessen som riskerar att skjutas upp om det blir för svåra hinder, och som i sämsta fall leder till att lantbruksföretag i stället läggs ned.

Kristoffer Lindberg skriver i sin motion till riksdagen 2023, ”Om vi ska klara att öka livsmedelsproduktionen så måste insatser göras för att underlätta generationsskiften inom lantbruket” (Sveriges Riksstad 2023).

Riksdagen har då, i sin tur gett beskedet att se över hur staten ytterligare kan underlätta för generationsskiften inom lantbruket (ibid.) och det är också med anledning av det som jag delvis valt att skriva den här uppsatsen.

I praktiken är det lantbrukarens eget ansvar att hantera och ta itu med generationsskiftesprocessen. Om denne inte orkar engagera sig i processen händer ingenting utan det skjuts på framtiden. Det finns så att säga ingen stödfunktion utifrån som griper in utan det är upp till varje enskild lantbrukare att söka information och be om hjälp för att ta beslut och driva processen vidare. Som lantbrukare är det inte bara nödvändigt att både vara kompetent och driven för att kunna försörja sig själva, de har också en viktig roll att bidra med samhällsviktiga funktioner. När tiden för överlåtelsen närmar sig och det börjar bli dags att lämna över, är det av stor betydelse att lantbrukarna har förmågan att se helheten och beakta flera perspektiv för att genomföra och möjliggöra ett hållbart generationsskifte. Det kan vara lite väl mycket begärt, att helt överlåta det stora ansvaret till lantbrukaren, det är min uppfattning.

Mot den bakgrunden väcks tankar på att de generationsskiften som inte blir bra eller sker i ”rätt tid” riskerar ge allvarliga samhälleliga konsekvenser för vår framtida livsmedelsförsörjning. Därför finns skäl att tro, att det finns samband mellan långa och komplicerade generationsskiften och att självförsörjningsgraden i Sverige minskat med 25 % de senaste 30 åren.

Till sist, det som varit mest intressant med den här studien är att fått ta del av alla lantbrukares egna upplevelser av generationsskiftets stoppklossar och höra deras perspektiv kring problematiken. De som inte upplevt hinder har bidragit med kunskaper för att få till ett bra generationsskifte och det har varit lika värdefullt och intressant för min del att få information om för att kunna besvara min frågeställning.

5.1 Resultatet jämfört med andra studier

I Sverige har nyligen en studie gjorts av LRF ungdomen. Den rapporten innehåller liknande frågeställning som i min uppsats, att identifiera och kartlägga stoppklossar fast med den skillnaden att det handlar om unga personer som vill ta över lantbruksföretag. Den andra skillnaden är att bara 44 % av de tillfrågade i deras undersökning genomgått ett generationsskifte. I min rapport har samtliga genomfört sitt generationsskifte.

Det som slår mig är att det inte är riktigt samma utmaningar. Ingen av de som jag intervjuat nämnde orsaker som konkurrens från omgivande kapitalstarka personer, att få ihop tillräckligt med kapital för att genomföra affären eller hinder med att ha råd att köpa ut syskon. Det går att tolka på två sätt. Antingen var det inga orsaker som påverkat eller fått processen att avstanna i min studie eller så var det inget de jag intervjuade ville ta upp. De stoppklossar som främst lyftes fram i min rapport handlade om vilket syskon som eventuellt skulle ta över, boendefrågan för sina föräldrar, sjukdomsrelaterade stopp och föräldrar som inte tog tag i att genomföra processen.

En anledning till de olika resultaten kan eventuellt berott på att de som deltog i LRF:s undersökning fick svara via enkäter, de fick förvalda alternativ att välja emellan. I min intervjustudie fick de som deltog svara öppet och fritt på mina frågor, det kan ha påverkat svarsresultatet. I övrigt så var mitt underlag tunt i jämförelse mot alla som deltog i LRF:s undersökning.

När det kommer till teorin om beslutsprocesser finns det däremot väldigt mycket likheter mellan de processerna som de intervjuade personerna i min studie beskriver jämfört mot teorin som modellen om beslutsprocesser anger.

Även om teorin bygger på köpbeslutsprocesser så går de applicera som en modell för beslut som ska tas under generationsskiftprocessen. Hur länge de enskilda

lantbrukarna befinner sig i de olika faserna varierar, vilket även framgår i ursprungsteorin att så är fallet. Att det varierar från person till person stämmer väl överens med teorins modell. En del stannar kvar i informations fasen i flera år där de söker fakta om alternativa sätt att genomföra generationsskiften medan andra bara stannar där en kort period innan de går vidare till nästa fas, den om utvärdering av alternativ.

Sist ut att har vi den europeiska studien där 155 personer djupintervjuats om generationsskiftsprocessen på 85 olika gårdar.

Sammantaget återspeglas båda studiernas resultat bland intervjuerna och lantbrukarnas svar i min studie stämmer väl överens med Coopmans, et al., (2021). Skillnaden i den här studien jämfört med min är att den europeiska studien inkluderat flera inblandade på gården, de har exempelvis intervjuat både överlåtare och övertagare, syskon, barn, make/maka, anställda osv medan min studie uteslutande intervjuat de som övertagit en gård, vilket skulle kunna vara en trolig förklaring till att resultatet varierat något.

I den Europiska studien nämns färre antal faser, tre stycken, än den beslutsprocessmodell jag utgått från i min studie, fem faser. På ett övergripande plan innehåller de liknade moment även om de är uppdelade på lite olika sätt. Coopmans, et al., (2021) delar in faktorer som påverkar generationsskiftsprocessen i fyra kategorier (personliga, gård & familj, jordbruksresurser och samhällsfaktorer) medan min studie endast belyser inre och yttre faktorer, som är en mer förenklad beskrivning.

I Coopmans, et al., (2021) slutsats hittar vi delvis liknade svar som stämmer överens med min analys i diskussionen. De framhåller att politiken inte är inriktad på att underlätta i de första faserna av generationsskiftsprocessen. Liknade min beskrivning i diskussionen är att jordbrukare ensamt förväntas lösa hela generationsskiftsprocessen på egen hand, något som alltså Coopmans, et al., (2021) studie bekräftar, även om de anser att det endast förekommer i de två första faserna av tre.

Överlag diskuterar Coopmans, et al., (2021) i huvudsak mer om hur yrket som lantbrukare ska bli mer attraktivt för att locka fler yngre medan min studie snarare handlar om hur man löser de praktiska knutarna och försöker identifiera stoppklossar under generationsskiftsprocessen när det, i de flesta fall redan finns en övertagare. Andra svar som stämmer överens med den europiska studien är att vi båda talar om komplexiteten i överlåtelseprocessen, att den behöver underlättas och

att det oftast står utanför lantbrukarens kompetensområde att fullfölja ett generationsskifte på egen hand.

5.2 Framgångsfaktorer

Ett sätt att komma fram till svaren om varför generationsskiften tar så lång tid, är att ta reda på om det funnits stoppklossar. Ett annat sätt att komma fram till samma svar är att ställa frågan till de som löst sina generationsskiften på kort tid. Hur har de gjort? De framgångsfaktorer jag tycker mig se, utifrån resultatet, är att generationsskiften som haft goda förutsättningar också är de som haft minst stoppklossar. Det som har gått att kartlägga som framgångsfaktorer är

1. God kommunikation
2. God planering
3. Strategiska beslut

Med god kommunikation menas att det har funnits en tydlig målbild hos övertagaren som uttryckligt kommunicerat detta till sina föräldrar. Om barnen varit drivande så ökar chanserna för att processen med generationsskifte påbörjas.

Med god planering menas föräldrarnas syn på att ”lämna över i tid” kräver viss planering, i planeringen ingår bland annat att hitta nytt boende.

Och till sist, Strategiska beslut. Att inte slå ihop fastigheter, utan behålla de gamla fastigheterna och fastighetsbeteckningarna som de är. Det underlättar för kommande generationsskifte.

5.3 Generationsskiften i ett hållbarhetsperspektiv

Ett av FN:s hållbarhetsmål, ingen hunger, handlar om att trygga vår livsmedelsförsörjning. Som det ser ut idag uppgår endast den svenska inhemska livsmedelsproduktionen till 50 % mot tidigare 75 % vilket gör oss väldigt sårbara i en tid där stor osäkerhet råder. Just nu läggs mycket resurser på att uppfylla målen för att öka livsmedelsförsörjningen, bland annat så har generationsskiften blivit ett prioriterat område för att inte ”livskraftiga företag ska läggas ned i onödan” (Regeringskansliet 2023). Om generationsskiften görs i ”rätt tid” och därmed säkerställer en effektiv livsmedelsproduktion så skulle målet om hållbarhet kunna uppnås.

Det vi vet är att de flesta lantbrukare passerat 60 år (Jordbruksverket 2020), forskning indikerar att företagare varken expanderar eller nyinvesterar p.g.a. den höga åldern (LRF 2024), något som krävs för att utveckla ett effektivt och hållbart jordbruk. Stagnation ger motsatt effekt, det leder till minskad ekonomisk tillväxt och minskad produktion.

Utgångspunkten för när något anses vara hållbart är när de tre perspektiven ekonomiskt, miljömässigt och social hållbarhet uppfylls (Globala målen 2024). Om ett generationsskifte ska ske inom ramen för hållbarhet bör det vara mer ekonomisk hållbart att lämna över ett lantbruksföretag än att lägga ner, samtidigt som den som tar över måste kunna ta ut en lön och expandera. Social hållbarhet handlar om att den som ska driva föräldragården vidare ska ha en dräglig arbetsmiljö och bra levnadsvillkor/välfärd. Den miljömässiga hållbarheten kan uppnås om skiftet mellan överlåtare och övertagare sker i ”rätt tid”. Det som anses med rätt tid är alltså tidpunkten före stagnation. Effekten av minskade stoppklossar under generationsskiftena bidrar därmed till ökning och användningen av våra jordbruksresurser exempelvis genom att låta betande djur fortsätta beta områden innan de hunnit växa igen.

Med det sagt kan generationsskiften som görs i tid bidra med följande av FN:s hållbarhetsmål Agenda 2030 (2015)

Mål 2: Ingen hunger, alla människor ska få bra mat och näringsrik mat året om.

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna

Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald

5.4 Förbättringar, urval och antal intervjuer

För säkrare resultat skulle studien krävt fler intervjuer än de sex som deltagit i min undersökning. Resultatet som denna studie bygger på är såpass liten att det inte helt återspeglar verkligheten. Sannolikt hade marknadsföring av studien också kunnat bidra till att lättare hittat fler kandidater och givit ett säkrare resultat. Svårigheten med att finna ”rätt” kandidater med krav på kriterier som:

aktiva jordbrukare, genomfört hela generationsskiftsprocessen, relativt nyligen gjort ägarskiftet. I kombination med kort varsel resulterade i att antalet deltagare blev något lågt.

Fördelen med att ha intervjuat de som genomfört hela processen är att få mer exakthet över de stoppklossar som fått processen att stanna av än att hålla intervjuer med de som inte genomfört hela processen och kanske ännu inte tagit sig förbi alla beslutsprocesser.

En annan tanke, som visserligen talar emot att det skulle vara bättre att prata med de som redan genomfört hela beslutsprocesserna är, att de som faktiskt inte genomfört sina generationsskiften också är de som oftast upplevt stoppklossar och orsak till att ägarskiftet inte blivit av. Av den anledningen hade det varit intressant att inkludera dem studien. Ett annat urval hade således kunnat ge ett tydligare resultat och utförligare svar på min frågeställning även om det är svårt att bedöma hur svaren fallit ut. För framtida studier kan urvalet vara något att ta hänsyn till.

5.5 Slutdiskussion

Denna studie har genom intervjuer kommit fram till några slutsatser avseende stoppklossar under generationsskiftprocessen, utöver de viktiga framgångsfaktorer för ett ägarskifte.

5.6 Slutsats

Slutsatsen av intervjuerna är att majoriteten av lantbrukarna som genomfört sina generationsskiften inte upplevde några stoppklossar. En trolig förklaring till det är att de genomfördes inom en relativt kort tidsperiod, endast 3 år. De som uppgav att processen avstannat vid ett flertal tillfällen är också de som haft generationsskiften som sträckt sig över en längre tid, mellan 8–15 år, från det att familjen börjat fundera på vem som ska ta över tills dess att gården fått ny ägare. Det som också kunnat konstaterats är att de som haft en kortare generationsskiftesprocess har haft bättre förutsättningar än de som haft en lång process. Med bättre förutsättningar menas att det har funnits en klar bild av vem som ska ta över och en målmedveten övertagare. Det har funnits strategier som att bibehålla mindre fastigheter för att enklare kunna dela vid ett kommande generationsskifte. Föräldrarnas vilja att ”lämna över i tid” har också varit viktiga framgångsfaktorer som bidragit till en kortare generationsskiftesprocess.

De stoppklossar som identifierats och kartlagts i studien är bland annat sjukdom inom familjen, avsaknad av en tydlig eller målmedveten övertagare, oklarheter kring vem av syskonen som ska ta över, tendenser till uppskjutande av generationsskiftet hos överlåtaren samt generationsskiften som påbörjats alldeles för sent för att i stället mynna ut i ett arvskifte.

Slutligen står det klart att god kommunikation, noggrann planering och strategiska beslut spelat en viktig roll för beslutsprocessen och som lett till i att tiden för generationsskiften kortast ned.

Referenser

Academic work (2023). *Intervjuguide: 3 intervjutekniker – vilken väljer du?*

<https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker>

[2024-05-16]

Agenda 2030 (2015). *Agenda 2030 för hållbar utveckling.*

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

[2024-05-16]

ATL (2024). *Skjut inte generationsskiftet framför dig,*

<https://www.atl.nu/skjut-inte-generationsskiftet-framfor-dig>

[2024-04-30]

Bohlin, M. och Danielsson, E. (2005). *Generationsskiftet i ägarledda företag- nyckeln till en framgångsrik succesion.* Linköpings universitet. Ekonomiska institutionen.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:23406/FULLTEXT01.pdf>

[2024-04-28]

Brassington, F. och Pettitt, S., (2007). *Essentials of Marketing*, Pearson Education Limited, Essex, England.

Coopmans, I., Dessein, J., Accatino, F., Antonioli, F., Bertolozzi-Caredio, D., Gavrilescu, C., Gradziuk, P., Manevska-Tasevska, G., Meuwissen, M., Peneva, M., Petitt, A., Urquhart, J., Wauters, E., (2021). *Understanding farm generational renewal and its influencing factors in Europe.* Journal of Rural Studies, 86, 398-409. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.06.023>

[2024-06-20]

Engel, J.F. & Kollat, D.T. & Blackwell, R.D., (1968). *Consumer Behavior*, Holt, Reinhart and Winston, New York.

Europeiska unionen (2024). *Jordbruk – EU-politik*.
https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions/topic/agriculture_sv
[2024-04-30]

Globala målen (2024). *Vad betyder hållbar utveckling?*
<https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>
[2024-04-30]

Hellman, B. (2024). *Detta bör ni ta med er, EU-politiker*. Altinget EU, 11 april.
<https://www.altinget.se/eu/artikel/livsmedelsforetagen-detta-bor-ni-ta-med-er-eu-politiker> [2024-04-30]

Jacobsen, D.I. Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl. studentlitteratur AB

Jordbruksverket (2020). *Jordbruksföretag och företag 2020, stor andel jordbrukare över 65 år med enskilda firmor*.
<https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2021-04-28-jordbruksforetag-och-foretagare-2020>
[2024-04-30]

Juristkompaniet (2024). *Vad är ett generationsskifte*.
<https://juristkompaniet.com/generationsskifte-gard-och-skog/>
[2024-05-21]

Landshypotek (u.å.). *Ett lyckat generationsskifte*.
<https://www.landshypotek.se/artiklar/lantbruksforetagande/generationsskifte/>
[2024-04-30]

LRF (2024). *Ägarskifte*.
<https://www.lrf.se/sakomraden/agarskifte/>
[2024-05-21]

LRFU (2023). *Många vill- men få kan*. LRFU
<https://www.lrf.se/om-lrf/lrf-ungdomen/rapport-om-agar-och-generationsskifte/>
[2024-04-30]

Lundén, B. (2020). *Ägarskifte och generationsskifte - i företag och lantbruk*. Tredje upplagan, Näsviken: Elanders i Sverige AB +

Globala målen (2024). *Vad betyder hållbar utveckling?*

<https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>

[2024-04-28]

Lundén, B. (u.å.). *ordförklaring för generationsskifte.*

https://www.bjornlunden.se/f%C3%B6retagande/generationsskifte__1152

[2024-04-28]

Regeringskansliet (2023). *Tillväxtverket får i uppdrag att informera om ägar- och generationsskiften*, 2023-11-23.

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/11/tillvaxtverket-far-i-uppdrag-att-informera-om-agar--och-generationsskiften/>

[2024-04-30]

Sveriges riksstad (2023). *Generationsskifte inom lantbruket*. Motion 2023/24:252 av Kristoffer Lindberg (s).

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/motion/generationsskifte-inom-lantbruket_hb02252/

[2024-05-21]

Tillväxtverket (2023). *Informationsinsats vid ägar- och generationsskiften.*

https://tillvaxtverket.se/download/18.6030bf2218f378272192332/1714717275321/U%201.6%20RB%202023_Slutrappport%20Informationsinsats%20vid%20%C3%A4gar-%20och%20generationsskiften,%20bilaga%201.pdf

[2024-04-30]

Bilaga 1: Intervjufrågorna

Grundkrav:

För att delta i studien krävs att kandidaten är en aktiv företagare inom skogs- och/eller lantbrukssektorn.

Anonymitet:

Alla deltagare kommer att vara helt anonyma.

Syftet:

Intervjun syftar till att undersöka lantbrukarens egna erfarenheter och om hur de upplevde generationsskiftet.

Bakgrund till studien: Att fatta beslut om generationsskifte sägs ta 15 år. Vad är det som tar så lång tid? Var i processen stannar det upp? Förhoppningen med studien är att kunna kartlägga beslutsprocesserna och identifiera stoppklossar.

Bakgrundsfrågor

1. Vad är det för typ av företag, skog och/ eller jordbruk? omfattning?
2. Är du övertagaren?
3. Finns det syskon? om ja, hur många?
4. Har det varit flera ägare till fastigheten som överlåtits?
5. Har gården en tradition av övertagande, dvs har den gått i arv i flera generationer?
6. Ålderskategori på övertagare och överlåtare av fastigheten?
7. Antal år sedan övertagandet, vilket år?

Huvudfrågeställningar:

1. Hur lång tid skulle du uppskatta att generationsskiftet tog från planerandestadiet till att gården helt överlåtits?
2. Kan du/ni definiera när generationsskiftesprocessen startade? (var det när ni började fundera? eller när ni började prata om det i familjen eller först efter att en rådgivare kontaktas? Egna förslag på när processen startade.
3. Vad har varit faktiskt beslutstid och vad har varit väntetid?
4. Om processen stannat upp, var gjorde den det? beskriv gärna om det t.ex. var i början eller senare under generationsskiftesprocessen. Berätta gärna om varför processen avstannat?
5. Har det funnit flera stoppklossar under generationsskiftes gång, vilka? generationsskifte optimalt? eller hade någonting kunnat göras annorlunda?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

☒ JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.