

Innowacyjne i cyfrowe materiały szkoleniowe wspierające inicjatywy przekazywania ziemi

Moduł 1 - Proces przekazania ziemi



www.land-mobility.eu



@LandMobility



@LandMobility



Proces przekazania - jak sobie z tym poradzić?

Spis treści

I.	Wprowadzenie	2
II.	Informacje ogólne.....	2
III.	Cele nauczania	4
	SESJA 2 - PROCES PRZEKAZANIA.....	5
2.1.	Proces przekazania	5
2.1.1.	Teorie przekazania gospodarstw	5
2.1.2.	Rozpoznawanie elementów procesu przekazania	6
2.2.	Przygotowanie do przekazania gospodarstwa	6
2.2.1.	Dokumentacja potrzebna do planowania sukcesji.....	8
2.2.2.	Sporządzanie umowy przekazania gospodarstwa	9
2.2.3.	Narzędzia wspierające proces przekazania	10
2.3.	Analiza zagrożeń procesu przekazania	12
2.4.	Problemy z przekazaniem gospodarstw rolnych.....	13
2.4.1.	Starzejąca się populacja.....	13
2.4.2.	Migracja młodych	13
2.5.	Sukcesja gospodarstw rolnych - wady i zalety	14
2.5.1.	Porady od doświadczonych rolników	15
IV.	Studia przypadków	17
1.	Jeden rolnik, czterech następców	17
2.	Przeniesienie na pracownika	18
3.	Martin i Maria, przejęcie firmy „Leibrente”	18
	Bibliografia.....	20

I. Wprowadzenie

Przekazywanie gospodarstw rolnych jest istotnym problemem, ponieważ wiąże się ze zrównoważonym rozwojem, migracją ludności wiejskiej i młodzieży oraz starzeniem się społeczności rolniczej. Sukcesja gospodarstwa oznacza przekazanie działalności rolniczej, najczęściej w ramach rodziny. Aby kontynuować rolnictwo, ważne jest, aby ludzie rozumieli czynniki stojące za chęcią potencjalnych następców do przejęcia rodzinnej firmy.

Sukcesja w rodzinnym gospodarstwie rolnym to złożone zonglowanie potrzebami i pragnieniami pokolenia „przechodzącego na emeryturę”, nowych rolników i ich partnerów, a często rodzeństwa nowych rolników, którzy w przyszłości nie będą zajmować się rolnictwem. Oprócz tego zwykle istnieje długa, wielopokoleniowa historia rodzinna, członkowie rodziny w różnym wieku i na różnych etapach, duży majątek o niskim i zmiennym dochodzie oraz ogromny bagaż emocjonalny.

W przypadku przekazania gospodarstwa rolnego są zawsze zawarte co najmniej dwie strony: przekazujący i następcy. Każdą z tych stron może być pojedyncza osoba, para lub grupa. Wiadomo, że każdy transfer gospodarstwa jest wyjątkowy, jednak główne etapy każdego procesu są przedstawiane jako proces ciągły. Ale życie nigdy nie jest takie proste. Na przykład, gdy rolnicy rozmawiają i pracują z potencjalnymi następcami spoza rodziny, ich syn niespodziewanie wraca do gospodarstwa i chce zostać dziedzicem. Lub gdy przekazujący znajdą następców, którzy chcą zrobić coś zupełnie innego z gospodarstwem, w związku z czym rolnik może chcieć wycofać się.

II. Informacje ogólne

Sukcesja i dziedziczenie gospodarstw rolnych są częściej traktowane jako zjawisko złożone, które wpływa nie tylko na podstawy życia rodzinnego w gospodarstwie, ale także szerzej na sektor rolniczy. Szczególnie transfer międzypokoleniowy gospodarstw rolnych jest coraz częściej postrzegany jako fundamentalny dla rozwoju i trwałości rolnictwa globalnego.

Gospodarstwa rolne są najczęściej własnością rodziny i dlatego są jedyną częścią społeczeństwa, która musi zapewnić sobie własną reprodukcję społeczną i zawodową. W gospodarstwach rodzinnych własność i nadzór nad prowadzeniem gospodarstwa przechodzi w rodzinie z pokolenia na pokolenie. Dlatego sukcesja jest podstawą istnienia i rozwoju gospodarstwa. Sukcesja w gospodarstwach rodzinnych jest pięciokrotnie częstsza niż w innych zawodach i stanowi najlepszy przykład międzypokoleniowego transferu kapitału fizycznego i ludzkiego.

W Europie przeprowadzono wiele badań dotyczących czynników wpływających na sukcesję gospodarstw. W jednym z nich zbadano, jak cechy gospodarstwa, właściciela i lokalizacji wpływają na prawdopodobieństwo, że gospodarstwo będzie miało następcę w rodzinie.

W Unii Europejskiej zaledwie 7% rolników jest poniżej 35 roku życia. Głównym aspektem tej krytycznej sytuacji demograficznej jest problematyczny dostęp młodych ludzi w Europie do ziemi ze względu na niewielką ilość gruntów rolnych na rynku, rosnące ceny gruntów i problemy związane z sukcesją. W związku z tym ludność rolnicza w Europie potrzebuje bardziej spójnej polityki sukcesji w całej UE i powinna opierać się na spostrzeżeniach młodych rolników ze wszystkich krajów członkowskich na problemy, z jakimi się spotykają, próbując przejąć rodzinne gospodarstwo rolne. Posiadanie i przenoszenie gruntów rolnych może być bardzo delikatną kwestią dla rodzinnych gospodarstw rolnych, dlatego potrzebują one wszelkiego wsparcia, jakie mogą uzyskać, aby złagodzić finansowe, prawne i emocjonalne konsekwencje sukcesji gospodarstw.

III. Cele nauczania

Chcielibyśmy zapewnić uczniom przejrzysty materiał poprzez bezpośredni wybór różnych zajęć.

Ogólne cele, które chcielibyśmy aby studenci osiągnęli, to:

- Poznanie teorii procesu przekazania i analizy biznesowej
- Rozpoznanie elementów procesu przekazania
- Rozpoczęcie planowania wcześniej, aby uzyskać większą liczbę możliwych opcji
- Przedstawienie analizy zagrożeń procesu przekazania
- Przeprowadzenie analizy finansowej teraźniejszości i przeszłości gospodarstwa rolnego wraz z prognozami finansowymi
- Zapoznanie się z dokumentacją potrzebną podczas planowania sukcesji
- Zachęcenie emeryta do wcześniejszego sporządzenia testamentu prawnego, aby mógł udzielić szczegółowych wskazówek, kto i jak powinien zająć się spadkiem
- Zapisanie wszystkich informacji dla każdego członka rodziny z osobna, aby mogli dokładnie zobaczyć, jak rozwinie się plan; może to pomóc uniknąć przyszłych nieporozumień
- Poznanie i używanie narzędzi wspierających proces przekazania
- Zaprojektowanie projektu umowy o przejęcie gospodarstwa

Wszystkie powyższe punkty powinny być możliwe do osiągnięcia, ponieważ w programie nauczania przewidziano wiele ćwiczeń teoretycznych i praktycznych. Dyskusje grupowe, burza mózgów, analiza studiów przypadków i quizy to zaledwie część zaplanowanego procesu edukacyjnego. Kurs będzie również wspierany wieloma sprawdzonymi zasobami i dodatkowymi materiałami.

SESJA 2- PROCES PRZEKAZANIA

2.1. Proces przekazania

Mówi się, że planowanie sukcesji to rozwój pomysłu, który pozwoli na płynne przejście firmy i wszelkich aktywów przy minimalnym zakłóceniu działalności lub, co ważniejsze, relacji rodzinnych.

Temat planowania sukcesji może czasem wyzwać stresujące rozmowy, intensywne emocje i rodzinne spory. Istnieje kilka powodów, dla których rodzinne gospodarstwo rolne przyczynia się do większych niż pierwotne problemów związanych z planowaniem sukcesji:

- Emocjonalny charakter więzi rodzinnych i związana z tym trudność w rozmowach na poważne tematy.
- Często tylko część potomstwa będzie zaangażowana w przyszłe prowadzenie firmy, a pozostali nie.
- Potrzeby i chęci pokolenia „przechodzącego na emeryturę” są rozbieżne w porównaniu z nowymi rolnikami i ich partnerami.
- Zwykle mamy do czynienia z obszerną, wielopokoleniową historią danej ziemi i biznesu.
- Gospodarstwo rolne jako wartościowy składnik majątku rzeczowego jest niezależne od zysku operacyjnego z działalności. Zysk biznesowy z wartości aktywów jest przeważnie niski i zmienny (w porównaniu z innymi inwestycjami).

2.1.1. Teorie przekazania gospodarstw

Wyniki badań dostarczone przez Brett A. Coffmana (2014: 8) dostarczają cenną wiedzę na temat ewoluujących zaleceń dotyczących organizacji sukcesji w firmach rodzinnych (takich jak gospodarstwo rolne), ważnych konsekwencji politycznych oraz podstaw do ustanowienia nowej teorii. Na podstawie zarówno ram teoretycznych, jak i przeglądu literatury, pytania i hipotezy opisowe i eksploracyjne zostały rozwinięte, aby skupić się na związku między rozległością gotowości do przekazania, dostępem do zasobów, cechami właściciela, cechami i formalnością biznesową, wpływem rodziny a środowiskiem zewnętrznym warunki, przy starszym pokoleniu odgrywającym rolę mało trwałą.

2.1.2. Rozpoznawanie elementów procesu przekazania

Sukcesja biznesowa jest nieunikniona ze względu na zdrowie i ograniczenia wiekowe właścicieli firm. Procedura planowania sukcesji jest często traktowana jako temat tabu w rodzinach, w których rozważa się przekazanie firmy, ponieważ właściciele często walczą ze świadomością o własnej śmiertelności i deklarują niechęć do przekazania władzy komuś innemu. Najbardziej typowymi elementami składającymi się na proces sukcesji w trakcie jej planowania są:

- wyróżnienie potencjalnych następców,
- wykazanie zaangażowania w dziedziczenie i legitymizacja poprzez rzeczywiste wyznaczenie potencjalnego spadkobiercy
- komunikacja z wyznaczonym następcą i pozostałymi osobami wybranymi przez starszą

2.2. Przygotowanie do przekazania gospodarstwa

Czynniki wpływające na decyzję o przekazaniu gospodarstwa rodzinnego mogą mieć zarówno charakter społeczny, jak i ekonomiczny. Niektórzy rolnicy dążą do zapewnienia wszystkim członkom rodziny opieki w momencie przekazania gospodarstwa, podczas gdy skutki polityki i obawy gospodarcze dotyczące podatków kapitałowych i przyszłych dochodów również mogą mieć decydujący wpływ na decyzję rolnika.

W procesie socjalizacji potencjalny następca otrzymuje szczegółowy wgląd w pracę właściciela gospodarstwa i rolniczy styl życia, bezpośrednie doświadczenie i międzypokoleniowy transfer wiedzy, a jednocześnie rozwija szacunek wobec powyższych, zwłaszcza w przypadku roli jako podstawowego źródła utrzymania w gospodarstwie.

Uczestnicy projektu Erasmus+ „Farm Succession in Europe” zebrali narzędzia i metody stosowane do sprawnego i udanego przeniesienia gospodarstwa. Poniżej znajduje się tabela przedstawiająca osiem faz procesu sukcesji gospodarstw. Na górze znajdują się fazy, które najczęściej wspierają proces przekazania, a kolumna po lewej zawiera różnorodne narzędzia, które można wykorzystać podczas procesu sukcesji. Legenda na dole pomaga zrozumieć, które narzędzie jest bardziej przydatne w danej fazie.

THE EIGHT PHASES OF THE FARM SUCCESSION PROCESS

FARM SUCCESSION IN PROCESS	1. Awareness	2. Wish	3. Education	4. Experience	5. Search/ Decision	6. Farm	7. Handoff/ Taking over	8. Running the farm
Guides to farm transfer: for farmers and advisors								
Film Portraits and Screenings								
Coffee Talk on farm succession								
Mentoring in farm transfer								
Matching Platform on farm succession								
Farms to practice your skills: School Farm and Test Farm								
Analysis: farm potential								
Collective Training 'preparing my farm succession'								
Case Study on farm succession								
Role Play 'meeting a young farmer'								
Economic Valuation								
Land Fund: Land Co-op Terre-en-vue								

Here we give a short description of each tool.
Additional information, like examples or the excel sheets to calculate a valuation, you can find online at www.farmsuccession.eu
For the tool 'Research and Science' see www.farmsuccession.eu

Legend:
 very useful tool in this phase
 also useful tool in this phase
 tool not used in this phase

Źródło: Farm Succession Tools and Methods to Promote a Successful Farm Succession; Consortium of the Erasmus+ Project "Farm Succession in Europe" (2014-2016)

- 1) **ŚWIADOMOŚĆ.** Ważne jest, aby młodzież - a nawet osoby starsze poszukujące nowej kariery w rolnictwie - zdawali sobie sprawę z tego, że rolnictwo to opłacalny zawód, a wejście do niego jest przyjemne. Doświadczeni rolnicy powinni pamiętać o konieczności przekazywania i mieć motywację do dzielenia się swoim gospodarstwem ze studentami, pracownikami i potencjalnymi następcami. Nowi potencjalni spadkobiercy bez historii w rolnictwie są zwykle starsi, w momencie wykazania chęci na bycie rolnikiem. Mogą nawet być ludźmi z miasta i z lepszym wykształceniem.
- 2) **ŻYCZENIE.** Potencjalni darczyńcy chcą przekazać swoje gospodarstwo, następcy wykazują chęć przejęcia gospodarstwa. Potencjalni nowi uczestnicy rynku muszą dość wyraźnie wyrazić chęć rozpoczęcia działalności rolniczej; muszą zadowolić starsze pokolenie.
- 3) **EDUKACJA.** Rolnictwo to poważny zawód i edukacja powinna być wymogiem w tym sektorze. W szkole, w pracy lub w obu. Szkolenie, również w różnych gospodarstwach, jest wręcz niezbędne, aby zostać rolnikiem. Nowi rolnicy spoza środowiska rolniczego potrzebują praktycznego doświadczenia, którego osoby ze wsi mogły uczyć się od najmłodszych lat pomagając w gospodarstwie. Sukcesja pozarodzinna może również przynieść nowe, innowacyjne modele biznesowe do gospodarstwa.
- 4) **DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE.** Po ukończeniu nauki, zdobycie doświadczenia zawodowego jest ważne, aby stać się kompetentnym rolnikiem, a później przedsiębiorcą. Zdobywanie doświadczenia może być również związane z edukacją: szkolne gospodarstwa rolne, szkolne staże i doświadczeni

rolnicy pracujący z nowymi uczestnikami łączą teorię i praktykę. Zdobywanie doświadczenia zawodowego pozwala również seniorom spotykać się z potencjalnymi następcami w nieformalny sposób. Podobnie jak w przypadku edukacji, nowi rolnicy bez doświadczenia mogą wymagać bardziej praktycznego doświadczenia.

- 5) **WYSZUKIWANIE I DECYZJA.** Zdobywając doświadczenie zawodowe, rolnicy mogą zdecydować, że chcą założyć własną działalność. Muszą wtedy poszukać miejsca do rozpoczęcia działalności lub przejęcia i dowiedzieć się, w jaki sposób dokonać transferu. Rolnicy, którzy nie są w stanie przejąć rodzinnego gospodarstwa, muszą aktywnie poszukiwać ziemi lub gospodarstwa. Rolnicy, którzy nie mają dzieci wykazujących chęci przejęcia, muszą znaleźć następcę. Decyzja o przekazaniu poza rodzinę w większości krajów nadal będzie podejmowana wspólnie z młodym pokoleniem ze względu na przepisy podatkowe i spadkowe.
- 6) **FORMA.** Potencjalni przekazujący i następcy mają na uwadze formę prawną, w jakiej chcą prowadzić gospodarstwo. Planują zarządzanie gospodarstwem, a tym samym organizację pracy na przyszłość, ale także formę prawną i finansowanie transferu. Nowi rolnicy zapoznają się z życiem i pracą na farmie. Czasami - ale niekoniecznie - nowym uczestnikom łatwiej jest wprowadzić nowe pomysły i modyfikacje.
- 7) **PRZEKAZANIE I PRZEJĘCIE.** W pewnym momencie podczas wspólnej pracy następuje przekazanie gospodarstwa. Może to być jedyny moment, kiedy gospodarstwo jest kupowane, przekazujący opuszcza gospodarstwo a następcą kontynuuje pracę. Częściej jednak może występować sukcesja stopniowa, w której przekazujący i następcą pracują razem przez kilka lat, w związku z czym obowiązki stopniowo się przesuwają. Zwykle następuje moment, w którym o przejęciu powiadamiani są inni spadkobiercy, podpisywana jest umowa i przekazane zostaje prawo do gospodarstwa.
- 8) **PROWADZENIE FARMY.** Przekazujący i następcy prowadzą gospodarstwo wspólnie, z rosnącą odpowiedzialnością następców. Ostatecznie przenoszący rezygnują z pracy w gospodarstwie. Wspólne prowadzenie gospodarstwa i mieszkanie w tym samym miejscu jest możliwe, ale w dużej mierze zależy to od tradycji danego kraju.

2.2.1. Dokumentacja potrzebna do planowania sukcesji

Przygotowując dokumentację sukcesyjną należy zawsze uwzględnić poniższe elementy wraz z instrukcją:

- **Pozycja:** oznacza stanowisko, które ma zostać kiedyś zastąpione - zwykle dotyczy najwyższych poziomów (np. dyrektor, prezes itp.), gdy mówimy o dużych gospodarstwach lub o bardziej podstawowych stanowiskach, takich jak serwisant maszyn rolniczych lub siewca w mniejszych gospodarstwach.
- **Zarządca:** nazwisko osoby zajmującej w danym momencie stanowisko. Jeśli jesteś następcą, umieść tu swoje nazwisko.

- Kandydaci: umieszcza się nazwiska potencjalnych osób do objęcia stanowiska. Nie ma reguły, ile z nich należy wybrać, ale zwykle jest to około trzech. Wybrani są zwykle wewnątrzni (najczęściej w rodzinie), ale mogą być również zewnątrzni.
- Ocena dla każdego kandydata: wskaźnik tego, czy i jak gotowy jest kandydat do przejęcia roli, tj. „natychmiast, w ciągu roku, w ciągu dwóch do pięciu lat” lub ocenianie „zielony, żółty i czerwony” lub „ wysoki, średni i niski ”.

2.2.2. Sporządzanie umowy przekazania gospodarstwa

Zgodnie z dokumentem „Wzór umowy spadkowej, partnerstwo z gospodarstwem spadkowym” przygotowanym przez Teagasc, poniższe punkty nie mają charakteru prawnego, ale są istotne i mogą służyć jako wzór umowy przed zatrudnieniem radcy prawnego.

1. Niniejszym uzgadnia się Wynagrodzenie określone w niniejszym Regulaminie pomiędzy stronami w następujący sposób:
 - 1.1. W Dniu Transferu Rolnik sprzeda/przekaże następcy, a następca kupi/przyjmie aktywa gospodarstwa zgodnie z warunkami niniejszej Umowy.
 - 1.2. O ile wyraźnie nie postanowiono inaczej, uzgodnione niniejszym przeniesienia dokonywane są z zastrzeżeniem opłat i innych zabezpieczeń, następca prawny przejmuje i przyjmuje składniki gospodarstwa rolnego będące ich przedmiotem, a rolnik nie jest zobowiązany do zwolnienia wspomnianych składników gospodarstwa rolnego z opłat i innych zabezpieczeń. W przypadku gdy umowa spadkowa nie zostanie zrealizowana zgodnie z ustaleniami, kwota wnioskowanej ulgi podatkowej musi zostać w całości zwrócona Urzędowi Skarbowemu. „Rolnik” zobowiązuje się na podstawie niniejszej klauzuli do przeniesienia majątku gospodarstwa na Następcę. Na mocy tej klauzuli Następcą zgadza się przyjąć przekazanie majątku gospodarstwa rolnego od Rolnika z zastrzeżeniem wszelkich zabezpieczeń/opłat.
 - 1.3. O ile w niniejszej Umowie wyraźnie nie określono inaczej, strony zgadzają się, że aktywa gospodarstwa rolnego zostaną przekazane w stanie „takim, w jakim są” na dzień przeniesienia, a Następcą zobowiązuje się je kupić/zaakceptować z pełną świadomością o ich stanie na dzień niniejszej Umowy i z zastrzeżeniem ryzyka ich utraty lub uszkodzenia, które mogą wystąpić przed datą przekazania.
 - 1.4. Rolnik nie udziela żadnych gwarancji ani oświadczeń w odniesieniu do stanu lub kondycji aktywów gospodarstwa. Rolnik nie udziela żadnych gwarancji ani nie składa żadnych oświadczeń w odniesieniu do zgodności z pozwoleniem na budowę, przepisami prawa budowlanego lub rozporządzeniami lub jakimikolwiek przepisami dotyczącymi środowiska lub innymi przepisami prawa lokalnego, prawa Wspólnoty Europejskiej, prawa zwyczajowego lub ustawodawstwa i/lub wszelkich zamówień, zasad, przepisów, dyrektyw, instrumentów

ustawowych, ustaw lub innych środków ustawodawczych. Następca niniejszym przyjmuje do wiadomości, że jest świadomy w tym zakresie przed zawarciem niniejszej Umowy.

- 1.5. Uznaje się, że przed zawarciem niniejszej Umowy Następca upewnił się, że grunty, które mają zostać sprzedane/przekazane, są odpowiednio obsługiwane oraz że przysługują im wszelkie służebności, prawa i przywileje wymagane do właściwego użytkowania i korzystania z nich, a także w jakim zakresie drogi, pasy drogowe i usługi do i przylegające do gruntów, które mają zostać sprzedane/przekazane, zostały przejęte przez władze lokalne. Strony uzgadniają, że aktywa gospodarstwa zostaną przeniesione w stanie „takim, w jakim są” na dzień przeniesienia. Następca prawny powinien skorzystać z niezależnej porady prawnej dotyczącej stanu gruntów, usług, dostępu itp. oraz wszelkich praw, które mogą dotyczyć tych gruntów.
- 1.6. W przypadku śmierci Rolnika przed datą przekazania, niniejsza Umowa wiąże jego przedstawicieli osobistych oraz następców prawnych (jeżeli nie są nimi Następcy Prawni), przez których niniejsza Umowa jest wykonalna, tak jakby zostali oni pierwotnie wymienieni jako strony, natomiast w przypadku śmierci, upadłości lub niezdolności umysłowej Następcy Prawnego niniejsza Umowa przestaje być wykonalna w stosunku do Rolnika.

2.2.3. Narzędzia wspierające proces przekazania

Szybko starzejące się społeczeństwo i rosnące zapotrzebowanie na podnoszenie kwalifikacji pracowników sprawiają, że planowanie sukcesji - a tym samym stosowanie narzędzi planowania sukcesji - nabiera coraz większego znaczenia. W wyniku ostatnich zmian społecznych, planowanie sukcesji - i związane z nim narzędzia - stają się coraz ważniejsze dla rolników i ich przedsiębiorstw. Poniżej znajduje się 12 najlepszych narzędzi do planowania sukcesji (wymienione w losowej kolejności):

- SAP

Jeden z największych graczy na światowym rynku aplikacji do planowania sukcesji i zarządzania. Jednymi z najciekawszych funkcji są rekomendacje "dobrze dopasowanych" ról, pozwalające na znalezienie stanowisk odpowiadających umiejętnościom i zainteresowaniom pracowników, a także opcja informowania o planach rekrutacyjnych i proaktywnego identyfikowania potencjalnych otwartych ról.

- Succession Wizard

Program ten identyfikuje potencjalne luki sukcesyjne i pomaga w planowaniu przyszłych potrzeb kadrowych w przedsiębiorstwie. Główną zaletą korzystania z Succession Wizard jest to, że możesz oczekiwać pełnej operacyjności i tworzenia skutecznych planów sukcesji w ciągu kilku godzin od wdrożenia rozwiązania.

- Cornerstone OnDemand

Narzędzie to ma za zadanie pomóc w zapewnieniu firmie odpowiednich ludzi do utrzymania ciągłości kluczowych ról i uniknięcia kosztów związanych z brakiem odpowiedniego personelu poprzez zwiększenie siły roboczej. Cała siła robocza może zostać podniesiona, ponieważ całe doświadczenie użytkownika jest skonfigurowane z intuicyjnymi wizualizacjami, np. siła robocza w całej organizacji może być łatwo zwizualizowana.

- Plum

Plum oferuje skalowalne strategiczne planowanie zasobów ludzkich i podnoszenie kwalifikacji, których priorytetem jest wyjątkowe doświadczenie każdego pracownika. Ich rozwiązywanie w inteligentny sposób dopasowuje talenty każdego pracownika do potrzeb zachowań zawodowych w całej organizacji, a jednocześnie zapewnia pracownikom zindywidualizowaną i przejrzystą ścieżkę kariery.

- UltiPro

Dzięki temu narzędziu możesz tworzyć elastyczne, kompleksowe i wykonalne strategie planowania sukcesji na wszystkich poziomach, aby pomóc firmie przygotować się na przyszłość. Oprogramowanie UltiPro posiada ciekawą funkcję o nazwie Leadership Actions - bibliotekę sugerowanych działań pomagających menedżerom w szkoleniu i angażowaniu pracowników.

- TalentGuard

Ich narzędzie pozwala określić kluczowe role, zidentyfikować pracowników o wysokim potencjale, którzy mogą je obsadzić, stworzyć dedykowane pule talentów i przyspieszyć rozwój umiejętności wymaganych do odniesienia sukcesu. Pomaga ono również zachować przegląd aktualnej sytuacji talentów i umożliwia śledzenie ich rozwoju i postępów.

- PeopleFluent

To oprogramowanie wyposaży Cię w kompletny, elastyczny i funkcjonalny zestaw narzędzi, który daje Ci to, czego potrzebujesz, aby podjąć właściwe decyzje dotyczące przyszłości Twojej firmy. Elastyczny zestaw narzędzi PeopleFluent jest przeznaczony zarówno dla dużych, jak i średnich firm, zapewniając każdemu typowi organizacji dokładnie to, czego najbardziej potrzebuje, aby podejmować właściwe decyzje na przyszłość.

- Empxtrack

Narzędzie Empxtrack oferuje systematyczny proces identyfikacji kluczowych stanowisk kierowniczych w organizacji i identyfikuje pracowników o wysokim potencjale za pomocą macierzy siatki 9 lub 12. Umożliwia stworzenie nie jednego, ale kilku planów sukcesji dla osób, co oznacza, że możesz stworzyć krótko, średnio i długoterminowy plan sukcesji dla każdej kluczowej roli.

- SumTotal

Narzędzie to umożliwia organizacjom zrozumienie luk w umiejętnościach i kompetencjach pracowników, rozwijanie puli talentów i dostosowywanie potrzeb zarządzania planowaniem sukcesji do celów i celów strategicznych organizacji.

- BirdDogHR

BirdDogHR oferuje rozwiązanie oparte na chmurze, które pozwala firmom dokładnie przeglądać wydajność i gotowość pracowników za pomocą kart wyników, ocen porównawczych i 9-okienkowych macierzy talentów.

- Saba

Dzięki temu oprogramowaniu możesz budować pule talentów oparte na kompetencjach dla każdego krytycznego obszaru Twojej firmy. Saba kładzie nacisk na pomaganie swoim pracownikom w rozwoju - a tym samym utrzymywanie ich zaangażowania i wyposażenia w niezbędne umiejętności - przy jednoczesnym przekazywaniu informacji i spostrzeżeń potrzebnych do budowania strategicznych planów sukcesji.

- PageUp Succession Planning

To narzędzie pomaga poznać swoich ludzi (przeprowadzić analizę luk w umiejętnościach), dzięki czemu można zmniejszyć ryzyko wakatów i zaplanować z wyprzedzeniem. Oprogramowanie PageUp pozwala regularnie przeglądać talenty i kalibrować na żywo za pomocą narzędzia 9-okienkowego. Możesz wykorzystać te informacje do informowania o rozmowach oraz do identyfikowania i rozwijania osób, które mają potencjał i chęci do pełnienia ról wymaganych obecnie i w przyszłości.

2.3. Analiza zagrożeń procesu przekazania

Dzisiejsze organizacje potrzebują wysokiej klasy liderów, aby osiągać wyniki biznesowe i zadowolić pracowników, klientów i inwestorów, którzy obecnie wymagają większej przejrzystości i odpowiedzialności. Sari Wilde twierdzi, że pozyskanie wysokiej jakości liderów i przygotowanie solidnego procesu zarządzania sukcesją jest kluczowe dla organizacji, które muszą stawić czoła wielu pojawiającym się wyzwaniom, w tym rosnącej robotyzacji i cyfryzacji, ewoluującym umiejętnościom i kompetencjom oraz nowym pokoleniom wchodzącym i odchodzącym z rynku pracy.

2.4. Problemy z przekazaniem gospodarstw rolnych

W UE zaledwie 7% wszystkich rolników jest poniżej 35 roku życia. Liczba ta wynika głównie z trudnego dostępu do ziemi dla młodych ludzi w całej Europie w wyniku niewielkiej ilości gruntów rolnych na rynku, rosnących cen ziemi, a przede wszystkim problemów związanych z procesem dziedziczenia. W związku z tym istnieje potrzeba zwiększenia wsparcia w tej dziedzinie, aby ułatwić młodym ludziom proces sukcesji, a tym samym umożliwić im łatwiejsze podjęcie pracy w rolnictwie.

2.4.1. Starzejąca się populacja

Starzejąca się populacja rolnicza ma ogromny wpływ na rolnictwo produkcyjne, planowanie sukcesji, następców i wykorzystanie gruntów rolnych. Najnowsze tendencje w zakresie migracji miejskiej i zwiększone możliwości pracy poza gospodarstwem pokazują, że starzejący się rolnicy coraz częściej borykają się z problemami z sukcesją i użytkowaniem gruntów rolnych.

Nieco ponad połowa rolników wskazała następcę dla swojej działalności rolniczej. Na następcę najczęściej wybiera się synów. Większość córek jest wykluczona z dziedziczenia ziemi. Córki otrzymują dobre wykształcenie w ramach rekompensaty. Następcy byli lepiej wykształceni niż ich rodzice.

Rolnicy zazwyczaj nie rozważają sukcesji przed ukończeniem 50 roku życia, a jeśli posiadali mniejsze gospodarstwa, rzadziej nominowali następcę. Nieruchomości o powierzchni większej niż 50 000 hektarów również rzadziej posiadały spadkobiercę. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że wiele dużych nieruchomości jest prowadzonych raczej jako firmy niż rodzinne gospodarstwa rolne.

2.4.2. Migracja młodych

Migracja jest tak stara jak ludzkie istnienie. Polega ona na przemieszczaniu się ludzi w obrębie państw i pomiędzy nimi. Jest to część dynamicznego procesu zmian w każdym społeczeństwie, z migracją młodzieży na szczycie i zawsze była ważnym elementem transformacji obszarów wiejskich lub strukturalnych. Młodzi ludzie w większości nie są zainteresowani tą dziedziną pracy, w dużej mierze ze względu na to, że widzą oni rolnictwo jako przestarzałe i nieopłacalne. Znaczna część migrantów pochodzi z obszarów wiejskich. Około 40% międzynarodowych przelewów bankowych jest wysyłanych na obszary wiejskie, co odzwierciedla wiejskie pochodzenie dużej części migrantów.

Rozmiary gospodarstw rodzinnych znacznie różnią się w całej Unii. Jednak prawie wszędzie ponad połowa gospodarstw rodzinnych o powierzchni mniejszej niż 5 ha jest prowadzona przez rolników w

wieku powyżej 55 lat. Starsi rolnicy żyją dłużej i jest tylko kilka powodów, dla których odchodzą, przez co coraz trudniej jest wejść na rynek młodym, początkującym rolnikom. Zwiększenie wsparcia dla drobnych producentów rolnych oraz stworzenie alternatywnych i zrównoważonych możliwości utrzymania na obszarach wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet i młodzieży, ma zasadnicze znaczenie dla zajęcia się podstawowymi przyczynami migracji na obszarach wiejskich.

Młodzi rolnicy powracający z edukacji rolniczej są bardziej świadomi nowych technologii lub chcą wprowadzić zmiany w swoich gospodarstwach, co skutkuje zwiększoną wydajnością. Migracja na obszarach wiejskich jest ściśle związana nie tylko z rolnictwem i rozwojem tych obszarów, ale także z ogólnym rozwojem społeczeństw. Kiedy młodzież nie może znaleźć rentownej pracy w swojej okolicy, zaczyna migrować z obszarów wiejskich w poszukiwaniu możliwości w większych miastach lub innych krajach, stojąc przed niepewną przyszłością.

Modernizacja rolnictwa na biednych obszarach może przynieść znaczne korzyści, takie jak zwiększenie wydajności i utrzymanie młodzieży na wsi, zamiast migracji do dużych miast. Migracja jest częścią procesu rozwoju. W trakcie transformacji strukturalnej gospodarstw, przepływ osób szukających lepszych możliwości zatrudnienia w krajach i między krajami jest nieunikniony.

Chociaż migracja jest ostatnimi czasy często postrzegana w negatywnym świetle, może potencjalnie stworzyć szersze możliwości rozwoju zarówno dla załączka migracji, jak i miejsca docelowego migracji, pod względem dostępności nowych opcji, wiedzy i rozszerzonych możliwości rynkowych. Młodzież ma wiele innowacyjnych pomysłów, ale często jest wyłączone z procesów planowania i polityki związanych z przyszłością obszarów wiejskich.

2.5. Sukcesja gospodarstw rolnych- wady i zalety

Efekt spadkowy oznacza, że rolnicy z następcami są bardziej skłonni do inwestowania lub rozszerzania działalności w oczekiwaniu na przejęcie gospodarstwa przez syna lub córkę niż ci, którzy nie mają dziedzica. W przeciwieństwie do tego, rolnicy z większą liczą się dzieci w wieku od 5 do 19 lat są bardziej niechętni do ryzykowania. Podczas gdy ryzyko i ekspansja nie są tymi samymi zjawiskami, mogą być skorelowane; dalsze badania mogą wyjaśnić rozbieżność tych wyników.

Efekt przejścia na emeryturę, który na ogół ma negatywny wpływ na gospodarstwa rolne, czyli proces półemerytalny, charakteryzuje się zwykle zmniejszoną intensywnością i likwidacją aktywów, jeżeli nie ma następcy prawnego. Odnosi się ono do okresu, w którym rolnik zbliża się do końca swojej

kariery rolniczej, w którym skutki dla gospodarstwa są najpoważniejsze, gdy nie zidentyfikowano następcy.

Sukcesja rolnicza jako zjawisko skonstruowane społecznie wymaga trwałego zaangażowania i procesu socjalizacji następcy z gospodarstwem od wczesnego dzieciństwa, tworząc rodzaj "tożsamości następcy" potrzebnej do przejęcia gospodarstwa.

2.5.1. Porady od doświadczonych rolników

<p>"Nie chcieliśmy inwestować zbyt dużo w system, ponieważ utrudniłoby to transfer." Michel Saunier, rolnik na współdzielonym gospodarstwie we Francji.</p>
<p>"Zrobiłem własny skład doradców z ludźmi, którzy wiedzą, co robi; jak hodowca bydła mlecznego, z którym pracowałem jako stażysta. Przychodzi na moją farmę, chodzi po okolicy i mówi: „dawaj krowom więcej siana”. Ludzie, którzy mówią mi, jak ulepszyć moje gospodarstwo, są bardzo pomocni”. Annette Harberink, założyła od podstaw farmę mleczarską/przyrodniczą w Holandii.</p>
<p>Czy nigdy nie miałeś wątpliwości do przekazania dobytku pracownikowi? Gildas Guiavarch nie jest pod wrażeniem. „Całkowicie ufałem Gwénaëlle. Tutaj wszyscy zawsze robili wszystko. Zawsze chciałem mieć pracowników, którzy byliby w stanie wykonać wszystkie zadania, dzięki temu można było mieć wykwalifikowanych pracowników, a także podnosić ich umiejętności. W przypadku problemu są w stanie podjąć odpowiednie decyzje. Nauka zajmuje dużo czasu, ale kiedy już się tego nauczy, działa”. Gildas Guiavarch, emerytowany rolnik we Francji.</p>
<p>Yoann planuje współpracować z Claire, która półtora roku temu przejęła farmę warzywną jej ojca. Przygotowując gospodarstwo do rozpoczęcia nowej działalności - planuje instalację pieca do pieczenia - chciał móc zacząć wypiekać chleb i przetestować przepisy, poszerzyć swoją wiedzę na temat produkcji zbóż, zacząć znajdować klientów i współzarządzać z Claire codzienną pracą. Będąc stażystą w CIAP, Yoann piecze chleb na farmie swojego lokalnego mentora, dostosowuje swój plan finansowy i przygotowuje się do wizyt w bankach oraz znajduje targ i sklep rolniczy, w którym można sprzedawać swój chleb; wszystko to jest możliwe bez większego ryzyka finansowego, ponieważ jego działalność jest nadal prowadzona przez CIAP. „O wiele łatwiej jest mi zacząć w ten sposób” - mówi radośnie.</p>
<p>„Zawarliśmy umowę między naszym gospodarstwem rolnym a kandydatem do sukcesji. Zawsze szukamy kandydatów w ten sam sposób. Zobowiązujemy się do odnalezienia naszego następcy na trzy lata przed własną emeryturą i aktywnie przyjmujemy młodych ludzi na praktyki. Dzięki temu spotykamy potencjalnych kandydatów”. Michel Saunier, rolnik na współdzielonym gospodarstwie.</p>
<p>„Mogłem to sprzedać za bardzo dobrą cenę, ale mam dobrą sytuację finansową i przede wszystkim chciałem zatrudnić młodego rolnika. Co więcej, cieszę się również, że mogę teraz wspierać</p>

rozpoczęcie działalności przez czterech rolników”. Phillipe Colleu jest zadowolony ze swoich czterech następców.

Wszystkie powyższe cytaty można znaleźć w broszurze „FARM SUCCESSION Tools and methods to promote a successful farm succession” przygotowaną przez organizacje z Francji, Belgii, Austrii i Holandii jako wynik intelektualny projektu Erasmus + „Sukcesja gospodarstw w Europie” (2014 -2016).

IV. Studia przypadków

1. Jeden rolnik, czterech następców

Jako rolnik zajmujący się tradycyjną hodowlą świń w Chavagne we Francji, Philippe Colleu mógł przenieść swoją farmę do sąsiadów, którzy chcieli rozszerzyć swoje gospodarstwa. Zamiast tego postanowił zachęcić rolników ekologicznych do sukcesywnego rozpoczynania działalności z innymi systemami, zanim przejdzie na emeryturę w grudniu 2014 r. Prezes lokalnej CUMA - spółdzielni zajmującej się zbiorowym użytkowaniem sprzętu rolniczego - od 20 lat sprzeciwia się rolnikowi posiadającemu zbyt wiele własnych maszyn. „Lepiej mieć nadmiernie wyposażoną spółdzielnię, bo przepelnionej farmy nie da się przenieść”.

Jak doszło do przeniesienia jego gospodarstwa? Philippe Colleu mówi z entuzjazmem: „W latach 2007-2008 przekazałem dwa hektary plantatorowi warzyw Jean-Martialowi Morelowi, który był odpowiedzialny za szkolenie w szkole rolników CFPPA w Rheu. Chciał założyć gospodarstwo, a ja dobrze go znałem. Dało mu to możliwość rozpoczęcia pracy na roli, podczas gdy pracował w niepełnym wymiarze godzin poza gospodarstwem. W 2011 roku dołączył do niego drugi hodowca warzyw, Julien Rondouin. JeanMartial zrobił również miejsce swojemu synowi, pracując z nimi przy uprawie warzyw, rozpoczynając pracę w rolnictwie wspieranym przez społeczność, CSA. Miałem już więc trzech następców.”

Ale na tym nie poprzestało. „Młody sąsiad Guillaume Aveline osiedlił się w głównej części gospodarstwa w 2010 roku: zajął 46 hektarów pod uprawy. Ojciec Guillaume'a pracował ekologicznie na sąsiednim gospodarstwie od lat 50-tych i niestety zmarł kilka lat temu. Guillaume studiował stomatologię, ale zamiast zostać dentystą, zdecydował się przejąć rodzinne gospodarstwo o powierzchni 34 hektarów. W przypadku roślin uprawnych jest to trochę za mało, więc zasugerowałem mu, aby rozpoczął pracę na pozostałej części moich pól. Sam całkowicie zaprzestanę moją działalność rolniczą nie później niż do 2014 roku. Ale chcę nadal umożliwiać rozpoczęcie pracy nowym rolnikom. W szczególności poprzez towarzyszenie nowemu projektowi rolnictwa ekologicznego, w ramach którego w naszym gospodarstwie ma pojawić się od 300 do 400 kóz. Kiedyś hodowałem trzodę chlewną i pracowałem ze stabilnym systemem opartym na słomie o wielkości 1000 m² w gospodarstwie, zadaszonym magazynem obornika o powierzchni 600 m² i silosem na kukurydzę. Poprosiliśmy o pozwolenie na zmianę tych budynków i wykorzystanie ich jako mleczarni do produkcji od 300 000 do 400 000 litrów mleka koziego rocznie”.

Phillipe Colleu jest zadowolony ze swoich następców. „Mogłem to sprzedać za bardzo dobrą cenę, ale mam dobrą sytuację finansową i przede wszystkim chciałem zatrudnić młodego rolnika. Co więcej, cieszę się również, że mogę teraz wspierać rozpoczęcie działalności przez czterech rolników”.

2. Przeniesienie na pracownika

Gildas Guiavarch uprawiał warzywa we francuskim mieście Concarneau. W wieku 48 lat chciał porzucić ten obciążający fizycznie biznes. Przekazał swoje gospodarstwo długoletniemu pracownikowi, Gwénaëlle Le Sant. Wkrótce potem Gildas Guiavarch szczęśliwie podjął pracę w nowym ogrodzie w Quimper. „To jest bardziej relaksujące”.

Jak przebiegał transfer, pytamy Gildasa Guiavarcha. „Gwénaëlle była moim pracownikiem od 2008 roku. Żyła już i pracowała jako stażystka, aby przejąć gospodarstwo rolne. Traktuję ją jak młodszą siostrę. Naprawdę ciężko pracowała i myślę, że to normalne, że powinienem ją najpierw zapytać. Nie sądzę, żebym mógł to sprzedać komukolwiek innemu. W sukcesji wszystko idzie bardzo szybko. W grę wchodzi dużo pieniędzy. Ale jest to bardzo skomplikowane, ponieważ moja farma to moje małe dziecko”. Mimo to Gildas Guiavarch był skłonny to przekazania.

Czy dzień, w którym przekazałeś swoją farmę, był wyjątkowy? „Nie, to było jak kontynuacja. Pracę w Quimper podjąłem we wrześniu 2012 roku, czyli 4 miesiące przed sukcesją. Uprawiałem wszystkie nasze plony z myślą o udanych zbiorach na jesień i początek zimy dla Gwénaëlle. Odciążyło to jej umysł i umożliwiło łatwiejsze przygotowanie się do startu. W ciągu ostatnich kilku miesięcy pracowała w pełni samodzielnie, mając jednocześnie pracownika najemnego”.

3. Martin i Maria, przejęcie firmy „Leibrente”

Martin i Maria Brauchart są rolnikami ekologicznymi od 1992 r. i jak podkreśla Martin, „prowadzimy działalność na pełny etat”. Z punktu widzenia rolnictwa, gospodarstwo może być małe, jednak przetwórstwo i sprzedaż bezpośrednia zapewniają dobre życie. Martin dorastał na tradycyjnej fermie świń w pobliżu gospodarstwa, które przejął. Jego rodzice byli pełnoetatowymi rolnikami, więc w wieku 15 lat zaczął rozmawiać z rodzicami o swoim pragnieniu przyszłego przejęcia gospodarstwa. Ponieważ wizje dwóch pokoleń były różne i miał czterech braci, szanse na zdobycie rodzinnej farmy były niewielkie. Mimo to zdobył wykształcenie rolnicze i pracował w firmach związanych z tym sektorem. Nieprzerwanie szukając gospodarstwa.

Martin ostatecznie odziedziczył farmę po rodzicach. Jego matka kupowała świnie od starej kobiety, która narzekała na trudności we wciągnięciu młodych ludzi do rolnictwa. Kiedy matka Martina powiedziała jej, że ma pięciu synów, którzy chcą przejąć gospodarstwo, staruszka powiedziała, że jej

brat od dawna szuka następcy. Starsza para poszukująca następcy skontaktowała się z Martinem i zaprosiła go na swoje gospodarstwo. Ku jego zdziwieniu już po jednej wizycie para zaproponowała Martinowi przejęcie farmy. Zgodził się bez wahania. Umówili się na spotkanie z notariuszem i na kilka dni przed Bożym Narodzeniem Martin został gospodarzem.

Dla przekazujących ważne było, aby wiedzieć, w jaki sposób następca chce prowadzić hodowlę bydła i pozostałą działalność. Martin początkowo nie wiedział o hodowli bydła i rolnictwie ekologicznym, ale wiedział, że chce zarządzać gospodarstwem bez pestycydów i nawozów chemicznych. Dlatego na początek zgodzili się pracować razem przez rok, aby przekazujący również mógł zobaczyć, jak Martin będzie zarządzał farmą. Martin z radością się zgodził, między innymi dlatego, że nie miał pojęcia o hodowli bydła. Gospodarstwo prowadzili przez dwa lata, na zasadach poprzedniego zarządcy. W ten sposób Martin znalazł gospodarstwo bez następcy, które mógł odziedziczyć. Przejęcie zostało sfinansowane umową „Leibrente”, specjalną austriacką umową „renty dożywotniej”.

Jak to „Leibrente” działa? Zawierana jest umowa między dwiema stronami. Następca będzie prowadził gospodarstwo, płacił miesięczną ratę na spłatę gospodarstwa i - oto nadchodzi! - może pomniejszyć raty zobowiązując się do opieki nad przekazującym. Opieka w odwzajemienie, w tym przypadku starsza para nadal mieszka na farmie. Podpisując umowę „Leibrente”, gospodarstwo zmienia właściciela z przekazującego na następcę. Na podstawie jakości i oczekiwanej długości życia ustalana jest opłata miesięczna. Z prawnego punktu widzenia jest to umowa aleatoryczna, trudne słowo oznaczające „niespodziankę” w umowie. Nie można przewidzieć, co się stanie. Po dwóch latach Martin poznał Marię, którą później poślubił. Wspólnie prowadzą farmę na pełny etat. On odpowiada za uprawę roli, a ona za sprzedaż bezpośrednią i przetwórstwo. Chów zwierząt jest ich wspólnym obowiązkiem. Starają się właściwie prowadzić gospodarstwo, dbając jednocześnie o to, aby praca nie była zbyt nadmierna.

W dwa lata po sukcesji spadkobierca niestety zmarł. Odbyły się rozmowy z dziećmi przekazującego, które nie były w pełni poinformowane i chciały wykorzystać farmę jako domek letniskowy. Dzieci poradziły rodzicom, aby wydzierżawili cały teren rolno-leśny. Jednak wszystko było prawomocne, a Martin i Maria kontynuują działalność, zgodnie z wolą przekazujących starszków. Zbywający nie chcieli dzierżawić pól hodowcy świń, który zorał wszystkie łąki pod uprawę kukurydzy. Nie chcieli też mieszkać w domu spokojnej starości. Te powody skłoniły ich do rozważenia sukcesji pozarodzinnej, aby mieć pewność, że działalność będzie trwała. Gdyby Martin musiał kupić farmę, lub gdyby było mniej zaangażowania z jego strony i pomocy ze strony ojca i braci, nie byłoby możliwe, aby mu się udało. Najważniejsza dla Martina była pasja starszego rolnika, dlatego starał się to kontynuować. Chciał spróbować rolnictwa ekologicznego, udowodnić sobie, że można zarobić na życie jako rolnik bez pestycydów i produktów przemysłowych. Jest bardzo zadowolony i upiera się, że sukcesja nie jest kwestią własności, lecz kwestią użytkowania ziemi. Dzięki systemowi „Leibrente” Martin i przekazujący zrealizowali własną „społeczną reformę rolną” na małą skalę.

Bibliografia

1. Leonard B., Kinsella A., O'Donoghue C., Farrell M., Mahon M. (2016). *Policy drivers of farm succession and inheritance*. Dublin: Teagasc Walsh Fellowship Programme.
2. Cavicchioli D., Bertoni D., Pretolani R. (2018). *Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects*. ISSN: 0743-0167.
3. Barclay E. (2004). *Farm Succession And Inheritance: An International Comparison*. Armidale: Institute for Rural Futures.
4. Kerbler B. (2012). *Factors affecting farm succession: The case of Slovenia*. Ljubljana: UP Institute of the Republic of Slovenia.
5. Consortium of the Erasmus+ Project "Farm Succession in Europe" (2016). *Farm Succession Tools and Methods to Promote a Successful Farm Succession*.

Pozostałe źródła:

1. Dr. Akinnifesi F. (2018) *Can Sustainable Agriculture Mitigate Massive Youth Migration in Africa?* Dostępne pod adresem: <https://impakter.com/sustainable-agriculture-help-youth-migration-in-africa/> (Data dostępu: 4 stycznia 2021)
2. Harvey F. (2018) *Invest in farming to stop youth migrating to cities, urges UN* Dostępne pod adresem: <https://www.theguardian.com/world/2018/oct/15/invest-in-farming-to-stop-youth-migrating-to-cities-urges-un> (Data dostępu: 4 stycznia 2021)
3. IFAD (2016) *Why are rural youth leaving farming?* Dostępne pod adresem: <https://www.un.org/youthenvoy/2016/04/why-are-rural-youth-leaving-farming/> (Data dostępu: 4 stycznia 2021)
4. Farm Table (2018) *Farm Succession Planning: An introduction and helpful guides* Dostępne pod adresem: <https://farmtable.com.au/farm-succession-planning-information> (Data dostępu: 4 stycznia 2021)
5. Farm Success (2016) *Farm Succession Processes in the EU* Dostępne pod adresem: https://www.farmsuccess.eu/fileadmin/Downloads/Farm_Succession_in_Brief_en.pdf (Data dostępu: 4 stycznia 2021)