

# Bedrijfsopvolging op De Lepelaar



2007

*Een momentopname in het  
proces naar een nieuwe toekomst*





*Maatschap De Lepelaar: v.l.n.r. Inge Schrijver - de Roos, Jan Schrijver, Joris Kollewijn*

*Bedrijfsopvolging op De Lepelaar  
Een momentopname in het proces naar  
een nieuwe toekomst*

*John van der Rest*





## De Lepelaar wordt steeds gewoner

In 1971 was ons bedrijf nog heel bijzonder als een van de eerste biologisch-dynamische bedrijven van Noord-Holland. Men keek er vreemd tegenaan en oordeelde zeer negatief. De acceptatie door de omgeving werd niet groter door de vaak 'alternatieve' medewerkers die het bedrijf aantrok. Geleidelijk aan is De Lepelaar zich steeds meer gaan professionaliseren en uitbreiden. We kregen de teelten van de verschillende soorten groenten steeds meer onder de knie. Daarmee groeide ook de acceptatie door de omgeving die zag dat we vooruitgang boekten en zeer hard werkten.

Onze ontwikkeling is steeds een zoektocht geweest naar de balans tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de economische ontwikkeling van het bedrijf. Daarbij was de zeer goede relatie van De Lepelaar met de consument een zeer sterke factor. Ik ben altijd overtuigd geweest dat we moesten kunnen uitleggen waarom de biologische teelt beter is. Daarnaast moesten we ook de uitdaging aangaan om de ontwikkelingen in de gangbare landbouw niet alleen als negatief te beoordelen. Grootschalig werken is niet alleen negatief. Het biedt juist de mogelijkheid om vernieuwing na te streven en de kostprijs in de hand te houden. Zo kwam ik via LTO Nederland in contact met zogenaamde functionele agrobiodiversiteit en dat past bij uitstek ook op ons bedrijf. Met de nieuwe start op het Rijkje is de basis gelegd voor een toekomstgericht bedrijf. Daar hoort een jonge energieke ondernemer bij. Wij hebben die gevonden in de persoon van Joris Kolléwijn, waar we al meer dan tien jaar mee samenwerken.

Ik ben zeer dankbaar voor de steun die ik van mijn familie heb gekregen. Zonder hun hulp en inbreng was dit bedrijf geen succes geworden. Ook veel oud-medewerkers leverden een belangrijke bijdrage aan de opbouw van De Lepelaar. Het aangaan van de maatschap tussen Inge, Joris en mijn persoon heeft een zeer goede basis gelegd voor het verdere voortbestaan van het bedrijf. Het onderlinge vertrouwen is daarmee sterk toegenomen. Dit komt vooral tot uiting in de manier waarop problemen worden opgelost en hoe we een visie ontwikkelen naar de toekomst. De sterke groei van het bedrijf is tevens een weerspiegeling van de goede verhoudingen. Ik vind het leuk om te zien dat de producten nu met vrachtwagens tegelijk het erf afrijden en niet meer alleen met een Citroën naar Amsterdam. Ik vind het leuk om te zien dat de meeste medewerkers hier gewoon uit de buurt komen en dat de consumenten uit deze omgeving onze bedrijfswinkel weten te vinden. Kortom De Lepelaar wordt steeds meer een gewoon bedrijf met het accent op duurzaamheid en rentmeesterschap.

Ik hoop de laatste jaren van mijn werkzame leven vooral ondersteunend te zijn bij de verdere ontwikkeling van het bedrijf. Deze brochure kan een zeer goede bijdrage leveren aan het op termijn zo goed mogelijk regelen van de overdracht van De Lepelaar. Ik dank iedereen die aan dit boekje heeft meegewerkt. In het bijzonder John van der Rest, die het met hart en ziel heeft geschreven. Wij leerden hem kennen als een van de personen die als geen ander de biologische landbouw kan promoten.

Sint Maarten, 2 november 2007

*Jan Schrijver*



|                    |  |           |
|--------------------|--|-----------|
| <b>Hoofdstuk 1</b> | <b>Historie van De Lepelaar tot 2004</b>                     | <b>6</b>  |
| 1.1                | Van Kroon naar Schrijver                                     | 6         |
| 1.2                | Jan met de gouden vingers                                    | 7         |
| 1.3                | Geen liefde op het eerste gezicht                            | 8         |
| 1.4                | Groei aan de Dergmeerweg                                     | 8         |
| 1.5                | Crisis in de jaren tachtig                                   | 9         |
| 1.6                | Joris Kollewijn en de nieuwe start                           | 10        |
| <b>Hoofdstuk 2</b> | <b>Joris Kollewijn</b>                                       | <b>11</b> |
| 2.1                | Passie voor groenten   | 11        |
| 2.2                | Alleen op de wereld  | 11        |
| 2.3                | Zwevers en vrouwen   | 11        |
| 2.4                | Werken, werken, werken                                       | 12        |
| 2.5                | Eenvoudig leven en grote stappen                             | 12        |
| <b>Hoofdstuk 3</b> | <b>Bedrijfsopvolging op De Lepelaar</b>                      | <b>13</b> |
| 3.1                | Kinderen gaan een eigen weg                                  | 13        |
| 3.2                | Een betrokken familie  | 14        |
| 3.3                | Joris Kollewijn gaat het aan                                 | 15        |
| <b>Hoofdstuk 4</b> | <b>Bedrijfsopvolging De Lepelaar economisch en juridisch</b> | <b>16</b> |
| 4.1                | Bedrijfsontwikkeling   | 16        |
| 4.2                | Maatschap Schrijver-Kollewijn                                | 17        |
| 4.3                | Het vullen van de maatschap                                  | 17        |
| 4.4                | Gevolgen toekomstige overdracht                              | 17        |
| 4.5                | Een afwijkend aspect   | 18        |
| <b>Hoofdstuk 5</b> | <b>Niets menselijks is een boer vreemd</b>                   | <b>19</b> |
| 5.1                | Een bedrijf van mensen                                       | 19        |
| 5.2                | Maatjesgevoel  | 20        |
| 5.3                | Niet cashen maar gunnen                                      | 21        |
| 5.4                | Joris wil het verdienen                                      | 23        |
| 5.5                | Vader als voorbeeld  | 24        |
| 5.6                | Familiehistorie ten einde?                                   | 25        |
| 5.7                | Nieuwe boer, nieuw bedrijf?                                  | 26        |
| 5.8                | Renske, boerin of arts?                                      | 28        |
| 5.9                | Loslaten voor iets nieuws                                    | 28        |
| <b>Hoofdstuk 6</b> | <b>Verder met vleugels van vertrouwen</b>                    | <b>30</b> |
| 6.1                | De basis lijkt gelegd  | 30        |
| 6.2                | Wensen voor de toekomst                                      | 30        |
| 6.3                | Blijvend verbonden   | 31        |
|                    | Tot slot door Joris Kollewijn                                | 32        |
|                    | Bijlage: Bedrijfsopvolging op De Buitenplaats                | 33        |
|                    | Fotobijlage: 'Pioniers als grote voorbeeld'                  | 35        |

In de afgelopen tien jaar stopten gemiddeld acht boeren per dag. Het aantal boerenbedrijven zakte van 111.000 in 1996 naar 83.500 in 2004. In mei 2006 concludeerde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) dat het dalend aantal landbouwbedrijven vooral te maken heeft met de moeizame bedrijfsopvolging. De toekomst van veel bedrijven in de agrarische sector is onzeker, omdat de opvolging niet goed is geregeld. De animo om een boerenbedrijf over te nemen wordt steeds geringer. Voor nog maar vijftien procent van de boeren staat een opvolger in de startblokken. Tien jaar geleden was dit nog drieëntwintig procent. De daling wordt veroorzaakt door het verdwijnen van de traditionele (erf)opvolging en door het steeds hogere opleidingsniveau van mogelijke opvolgers.

Het opvolgingsprobleem speelt vooral bij boeren van 55 jaar of ouder. Bijna de helft van de bedrijfshoofden, veertigduizend van de 83.500, is ouder dan 55 jaar. Zeventig procent daarvan heeft nog geen opvolger. Bij bedrijven met maar één eigenaar (23.000 bedrijven) is de situatie nog nijpender. Slechts zeventien procent heeft een opvolger. Bij boerenbedrijven met meer dan één eigenaar, meestal maatschappen, heeft bijna de helft een opvolger beschikbaar.

Het verdwijnen van de traditionele (erf)opvolging is volgens het CBS een van de oorzaken van de problemen rond de voortzetting van bedrijven. Opvolgers kijken steeds meer verstandelijk naar een overname. Het bedrijf moet genoeg opleveren. Daarbij overwegen de mogelijke opvolgers of zij wel kunnen of willen leven met de strengere regelgeving en met de aard van het werk, zoals de onregelmatige werktijden. Het CBS constateert ook dat het voor jongere ondernemers steeds moeilijker wordt om een boerenbedrijf over te nemen. 1 Jonge boeren die nog wel over willen nemen, staan vaak voor enorme kapitaalseisen. Daarnaast hebben ze vaak te maken met achterdocht en passiviteit in de begeleiding door het bestaande bedrijfshoofd.

Het specifieke karakter van biologisch-dynamisch (bd) werkende bedrijven maakt de situatie nog complexer. Het ideaal van samenwerken met de natuur en de specifieke vakkennis die deze vorm van landbouw met zich meebrengt, is niet zomaar overdraagbaar. De bd-landbouw in Nederland kromp de laatste jaren sterk: van 200 bedrijven in 2000 tot 120 nu. Nieuwe bd-boeren melden zich niet. Bijna alle bd-boeren die met pensioen gaan, verkopen het bedrijf gangbaar. Jarenlange toewijding aan een manier van werken die is gericht op een groter geheel wordt daarmee in één klap teniet gedaan.

Uit gesprekken met (ex) boeren en met Jan Saal, directeur van de school voor biologische landbouw Warmonderhof in Dronten, wordt één ding duidelijk. De opvolgingsproblematiek is voor de hele agrarische sector vooral een menselijk drama. Het is sterk gebonden aan de ontwikkeling van mensen op het gebied van loslaten, compassie, samenwerken, delen en breder durven kijken. De boer

als mens is waar het allemaal om draait. Alles wat een mens bezit, is onderweg naar anderen. Hoe je daar als boer mee omgaat als je zoon of dochter het bedrijf niet wil voortzetten, kan grote gevolgen hebben voor de toekomst van je levenswerk.

Jan en Inge Schrijver voorzagen dit op tijd. Vanaf 1997 werken ze al samen met Joris Kollwijn aan de ontwikkeling van het bd-tuinbouwbedrijf De Lepelaar. Eerst nog vanaf de oude locatie aan de Dergmeerweg in Warmenhuizen en sinds 2004 op het nieuwe onderkomen aan de Rijperweg 16A in Sint Maarten. Binnenkort vindt een bijzonder moment in het bestaan van De Lepelaar plaats. Joris wordt mede-eigenaar van het bedrijf. Het proces naar dit moment is zowel vanuit de economische en juridische kant als vanuit de menselijke kant bijzonder. Het legt de basis voor een toekomstige overdracht van De Lepelaar naar Joris Kollwijn en daarmee voor een gezonde toekomst van het bedrijf.

Deze brochure is een schriftelijke weergave van het proces naar het delen van de eigendommen van De Lepelaar. Daarnaast kijken de direct betrokkenen vooruit naar het moment van overdracht van het bedrijf. De brochure dient primair als geschiedschrijving over De Lepelaar en als verantwoording naar de familie. Tevens kan het document bijdragen aan de gesprekken over de toekomstige bedrijfsoverdracht. Naast een schets van de historie van het bedrijf vanaf 1971 tot 2004, leest u meer over Joris Kollwijn en zijn keuze voor De Lepelaar. Het vraagstuk van het delen van het eigendom en de bedrijfsopvolging op De Lepelaar wordt beschreven en verder uitgewerkt naar de financiële en juridische aspecten en naar de menselijke kant. Diverse betrokkenen kijken in deze brochure vooruit naar de betekenis van het veranderen van de eigendomsverhoudingen op De Lepelaar. Daarnaast formuleren ze wensen voor het proces naar de toekomstige overdracht van het bedrijf. Joris sluit het stuk af met zijn visie op de toekomst van De Lepelaar.

