

## Bedrijfsopvolging buiten de familie

# De Lepelaar

Jan en Inge Schrijver hebben tuinbouwbedrijf De Lepelaar groot gemaakt, van 1 hectare in 1971 naar 44 hectare nu. Het moment dat ze hun levenswerk gaan overdragen aan de jongere generatie komt dichterbij. Niet hun eigen kinderen nemen het roer over, maar 'iemand van buiten'.

Deel 3 in de serie over  
bedrijfsovername\* – *Jozien Vos.*

'H et CBS concludeert in 2006 dat het vraagstuk van bedrijfsopvolging essentieel is voor de toekomst van een groot aantal agrarische ondernemingen. Het is al jaren niet vanzelfsprekend dat de oudste zoon of dochter, voor zover die er is, het levenswerk van de ouders voortzet. Veel kinderen van boeren studeren verder of zien het harde leven van

hun ouders niet voor henzelf weggelegd. Jonge ondernemers van buiten het bedrijf kunnen de enorme kapitaaleisen van een overname meestal niet financieren. Verkoop van het bedrijf blijkt vaak nog de enige oplossing om het opgebouwde kapitaal voor een pensioen te gelde te maken. Jan en Inge Schrijver zijn straks ook aan het einde van hun werkzame leven op de Lepelaar.'

Dit staat te lezen in het boekwerkje 'Bedrijfsopvolging op De Lepelaar, een momentopname in het proces naar een nieuwe toekomst', geschreven in 2007 door John van der Rest. De brochure is geschreven als bijdrage aan het overnameproces. Het is de bedoeling dat het bedrijf voortgezet kan worden; in dit geval door een niet-familieid zijn, namelijk Joris Kollewijn.

### Het bedrijf en zijn omgeving

De naam van het bedrijf, De Lepelaar, staat voor de vogel uit Jan's jeugd die bijna verdwenen was. Jan Schrijver werd erdoor geïnspireerd om zo te boeren dat lepelaars konden gedijen in dit gebied. En dat is gelukt: ze zijn er nog. Zo is de familie nu op zoek naar een vorm van bedrijfsopvolging die het voortbestaan van De Lepelaar mogelijk maakt.

Het bedrijf is te vinden in Het Rippje in de kop van Noord-Holland met haar mozaïek aan kleine oude polders en slufersporen. Vroeger lag hier het Rijk der Duizend Eilanden, het Geestmerambacht. Nu is het een aaneengesloten polder. Het sluftergebied, waar vroeger het zeewater binnendrong, is nu een mooie lichte grond geworden. Daar zijn dit jaar de aardappels gepoot.

Het land ligt verspreid in kleine, soms 400 jaar oude polders. De Lepelaar beleefde verschillende herverkavelingen en veranderde van grond en gebouwen. Later zal Jan dit uitleggen als één van de oorzaken van het niet sterk gebonden zijn aan grond, noch plek. Vijf jaar geleden startte het bedrijf op een nieuwe locatie aan de Rijperweg

en werd een prachtige schuur geopend met een dak dat de beweging lijkt te illustreren. Nu blijkt deze al te klein. Het bedrijf groeide van 7 naar 45 ha, maar door samenwerking met biologisch-dynamisch melkveebedrijf de Buitenplaats rouleren de gewassen over 80 ha.

### Ontwikkeling van het bedrijf

Ooit begon Jan, in Amsterdam besmet met de kabouterkriebels, thuis op de tuinderij van zijn vader in Warmenhuizen met biologisch boeren; van één hectare in 1971 breidde hij al snel uit naar 7 hectare. Inge kwam vanuit Warmonderhof stage lopen en bleef aan zijn zijde. Er werden drie kinderen geboren. Joris kwam in 1995 vanuit Warmonderhof. Hij werd een bekende Nederlander dankzij televisieprogramma 'Boer zoekt vrouw', waarin ook zijn Renske een rol speelde. Nu bewonen zij samen het nieuwe maar toch karakteristieke Westfriese huis. Een bloementuin verbindt het huis met de schuur. De kas herbergt de vroege teelten. In de schuur bevinden zich een ruime kantine, een kantoor, een winkel en verschillende sorteer- en verpakingslijnen. Op het erf lopen kippen.

Jan vertelt over de ontwikkeling van het bedrijf. Terwijl boerderijen door boeren soms als een koninkrijk worden ervaren is hij zijn bedrijf steeds meer als een onderneming gaan zien. In Noord-Holland werd iets wat water was grond. Het werd verkaveld en weer verdeeld. Hier wordt zo gehandeld met grond, dat grond aan- en verkoop de grootste verdienste kan worden.

"In feite was het bedrijf in de beginperiode een economische ramp."





*'niet cashen,  
maar gunnen'*

"Geen ramp", corrigeert Inge hem, "het was een sober bestaan". "Het verbeterde per jaar," zegt Jan, "en grondtransacties vormden de sterkste economische pilaar." Jan houdt van vernieuwing en dat zit voor hem in grootschaliger worden met behoud van kwaliteit en met efficiëntie. Eerst pachtte hij een stukje land van zijn vader en hij bracht zelf de groenten naar de kabouterwinkels in Amsterdam. In zijn omgeving werd het gebeuren met argwaan gevolgd. In Amsterdam had Jan al snel genoeg van het oeverloos gepraat. Hij wilde aan het werk. De eerste 10 jaar beleefden ze een groei van meer dan 100% per jaar. Dat maakte het mogelijk vaste krachten in dienst te nemen en het

bedrijf verder te ontwikkelen. Begin jaren '80 waren er toenemende loonkosten en lagere marges. De groothandels Gaea, Proserpina en Bloemberg gingen failliet. Dat heeft veel spanning en geld gekost. In '95 stapte stagiair Joris Kollewijn binnen. Hij bracht nieuwe energie en werd deel van het gezin. De gemeente bouwde huizen op hun bedrijf en in 2002 startten ze met een nieuw bedrijf op 't Rippje. Dat was het moment om met elkaar in een maatschap verder te gaan en zo Joris in het proces van bedrijfsopbouw op te nemen: Jan en Joris ieder voor 42 procent en Inge voor 16 procent.

### **Wat drijft de opvolger?**

Hoe wist Joris dat dit bedrijf 'het ware' was? Voor de stageperiode zocht hij een divers bedrijf, vertelt hij. "Ik had niet veel keus. Mijn ouders komen niet uit de landbouw. Ik kreeg hier meer verantwoordelijkheden en daar heb ik plezier in. Het zijn mijn eigen keuzes. Ik werk hard, maar er staan veel vrijheden tegenover. Het geeft mij voldoening voor mijzelf bevestiging te krijgen, me te kunnen ontwikkelen. Ieder jaar maak ik stappen: de omzet neemt toe, de teelt gaat beter. Ik kijk niet op cijfertjes, er gaan wel dingen fout. Dan kijk ik volgend jaar hoe ik het zo kan organiseren dat het wel afgezet wordt. Vooruit denken. Er zijn voortdurend punten waarop ik mezelf kan verbeteren. Als ik 's morgens over het land loop en zie dat het er goed uitziet; of als de schuur vol pallets staat en het ziet er goed uit als de chauffeur komt, dan geeft dat heel veel voldoening." Joris omschrijft het bedrijf als divers en op afzet gericht. Er worden verschillende producten geteeld, die naar diverse afnemers gaan. Een product als stengelui is economisch gezien niet het belangrijkste, maar geeft spreiding in arbeid en wordt graag afgehaald. En dan nemen die afnemers bijvoorbeeld ook de kool mee. Inmiddels is de situatie zo dat Joris een mobiele telefoon heeft en Jan niet. Er wordt direct via de mobiele gecommuniceerd over allerlei afspraken. Achteraf hoort Jan ervan. Hij kijkt naar het geheel en de grote lijnen. "Als er beregend of geschoffeld had moeten worden, krijg ik dat te horen. Maar," zegt Joris, "negen van de tien keer had ik er geen tijd voor."

### **Visie op eigendomsverhoudingen**

Als niet-familieelid is Joris in het proces van bedrijfsopvolging gestapt. Er is een maatschapcontract afgesloten tussen Jan, Joris en Inge na een gedegen professioneel advies van een groot boekhoud-

bureau en de bank. Alledrie hebben ze hun handtekening gezet onder de lening van 1,4 miljoen euro, die ze hebben afgesloten voor de nieuwe schuur, huis en kas. Daarom zou het voor Joris logisch zijn geweest deze gebouwen in de maatschap in te brengen. Maar de Belastingdienst heeft dit afgekeurd, omdat alleen Jan het onderpand voor de lening – de grond – heeft ingebracht.

De grond kon al wel onder fiscaal gunstige omstandigheden in de maatschap geschoven worden (voorheen kon dat alleen met familieleden, maar nu ook met derden als ze minimaal 3 jaar samen in de maatschap zitten). Maar voor Joris voelt dat minder goed: "Daar heb ik geen bijdrage aangeleverd, de grond is van Jan." Joris is gestopt met proberen het concreet voor zich te zien en laat het nu op zich af komen. "Ik zit in een afhankelijke positie en ik wil iets opbouwen. Maar je weet niet hoe de regelingen zijn, het verandert iedere keer." Jan is hier optimistischer over. Volgens hem probeert de overheid financiële drempels rond bedrijfsovername lager te maken en worden fiscale regelingen steeds ruimer. Hij verwacht dat ook de gebouwen de komende jaren in de maatschap kunnen worden ondergebracht. Jan: "De eigendomsverhoudingen en hoe je daarmee omgaat in de reële economie zijn een belangrijk vraagstuk. Economische prikkels, zoals leningen, stimuleren om toekomstgericht bezig te zijn." Deze visie wordt gedeeld door Joris, die toevoegt dat het belangrijk is om zakelijk serieus genomen te worden. "Het zou niet leuk zijn als het bedrijf niet rendabel was," zegt hij.

Er moet een samenhang zijn tussen realisme en idealisme, meent het drietal, hoewel Inge daar het minst mee bezig is. Zij is te vinden in de winkel, de bloemen- en kruidentuin en zorgend met koffie en thee tussen allerlei mensen die meewerken of stage lopen op het bedrijf. Op de vraag wat zij belangrijk vindt is haar antwoord: "Dat het goed gaat met Jan, Joris en de mensen hier."

### **De opvolgingsbrochure**

Een stap in de bedrijfsovername was het schrijven van de brochure 'Bedrijfsopvolging op De Lepelaar'. Hierin is onder andere het vraagstuk van het delen van eigendom beschreven. De geschiedenis van de familie Schrijver-Kroon toont dat Jan's moeder en haar broers grond hebben doorgegeven, dus De Lepelaar heeft die verkregen tegen lage kosten. "Dat heeft het voortbestaan en succes mede mogelijk gemaakt," vertelt Jan. Jan's broers en zus zijn er nog bij betrokken. "De brochure vormt een stukje verantwoording en ook



*Economische  
prikkels, zoals  
leningen,  
stimuleren om  
toekomstgericht  
bezig te zijn*



een discussiestuk naar de familie." Inge: "De brochure heeft de betrokkenheid van onze kinderen vergroot." Zij voelen zich verbonden met De Lepelaar en willen graag dat het bedrijf voortgaat, maar ze kiezen hun eigen weg.

Voor Jan en Inge is het belangrijk mensen te vertrouwen en ruimte te geven. Dat is zichtbaar in hun bedrijf. En: 'niet cashen, maar gunnen', zoals een financieel adviseur stelt. Joris zegt: "Ik zal altijd afhankelijk blijven van de goodwill van Jan. Ik kan hem nooit zomaar uitkopen. Jan's doel is om de voortzetting van het bedrijf mogelijk te maken. Maar mijn positie is dat ik een groot deel van het bedrijf vertegenwoordig. De grond heeft waarde, het bedrijf heeft waarde en ik heb waarde."

Tot slot stelt Joris in de brochure: "De Lepelaar blijft vliegen. De Lepelaar is geen eenmansbedrijf meer. Naast mij zullen nieuwe mensen de leegte die Jan en Inge achterlaten moeten invullen. Bezittingen zijn nodig voor een stabiele basis en die krijgt langzaam vorm. De familie zal ook in de toekomst een sterke pilaar onder het bedrijf moeten blijven."

Jan ziet het bedrijf in de toekomst nog groeien: "Het bedrijf is zo opgezet dat het iets presteert. Op het platteland ben je een onderdeel van de totale landbouw en probeer je de goede dingen te zien. Je vaart je eigen koers en daar sta je voor. Het bedrijf is goed beheerd en zorgt voor werkgelegenheid. Dat is ook in de gehele provincie Noord-Holland een speerpunt naar de toekomst toe. Door de komst en inzet van Joris en het lef om de handtekening onder een fikse lening te zetten kwam er de mogelijkheid om verder op te bouwen en dat gaat goed. Zijn vertrouwen mag je nooit beschamen door de voortzetting van het bedrijf in financiële zin onmogelijk te maken. Het succes van De Lepelaar zal voortgaan en ..... als er iemand in past, dan is Joris het wel."

*\* Het vraagstuk van bedrijfsovername houdt veel mensen in de biologische landbouw bezig. Jozien Vos, die samen met haar man Niek een BD-akkerbouwbedrijf heeft in de Noordoostpolder, schrijft voor Dynamisch Perspectief een serie artikelen over hoe BD-bedrijven hier in de praktijk mee omgaan. Deel 1 en 2 van de serie verschenen in DP 1 2009.*

De Lepelaar  
Maatschap van Jan en Inge Schrijver  
en Joris Kollwijn  
Rijperweg 16 A ('t Rijpje)  
1744 HK St- Maarten  
telefoon: 0224-563535  
de.lepelaar@planet.nl  
www.delepelaar.com

De winkel is geopend op:  
Woensdag van 9.00 - 12.00 uur.  
Vrijdag van 13.00 - 17.00 uur.  
Zaterdag van 9.00 - 14.00h.

Rond de schuur ligt de huiskavel van 10 hectare mooie tuinbouwgrond met fijnere groentegewassen, zoals snijbiet, stengelui, bospeen, peterselie en bosbiet. Totaal beschikt het bedrijf over 44 ha, met percelen aan de rand van Warmenhuizen, Oudkarspel, in de Woudmeer en op BD-melkveebedrijf de Buitenplaats in Eenigenburg. Hier wordt kool, wortelen, bieten, knolselderij, aardappelen en rode en witte kool geteeld met jaarlijks 8 ha grasklaver en graan voor een goede vruchtwisseling. Ook investeert De Lepelaar in vergeten groenten, zoals winterpostelein en verschillende soorten warmoes (snijbiet). Bij de schuur ligt een mooie bloementuin.

De Lepelaar heeft de afgelopen zeven jaar een goede samenwerking opgebouwd met de melkveebedrijf Buitenplaats en ruilt voedergewassen en stro uit tegen stalmest. Het is een echt koppelbedrijf: ze ruilen percelen land en machines over en weer en helpen elkaar in drukke tijden.