



Bedrijfsopvolging als ontwikkeling van bedrijfsindividualiteit

# Overlaten en overnemen

Piet van IJzendoorn, overlater van de Zonnehoeve, schrijft over samen werken in bedrijfsoverdracht.

Mijn ervaringen als 'overnemer' en 'overlater' heb ik opgedaan in de opvolging van het ouderlijk bedrijf. Een landbouw- en loonbedrijf met 10 werknemers, met naast mijn vader een bedrijfsleider. Toen mijn vader in 1984 plotseling overleed, was er niets geregeld. Mijn familie gaf mij de ruimte een oplossing te vinden voor het al dan niet voortbestaan van het bedrijf. We hebben toen gezamenlijk besloten dat ik het bedrijf zou overnemen tegen balanswaarde, met de bedoeling om na twee jaar het bedrijf over te dragen aan de bedrijfsleider tegen dezelfde balanswaarde. Na die twee jaar gezonde doorstart wilde de bank wel financieren. Het alternatief was geweest verkoop en ontslag van de werknemers. Dat ging tegen mijn gevoel van waarde


in. Inmiddels is zelfs de derde generatie op mijn ouderlijk bedrijf actief. Ik geniet daarvan.

Voor Zonnehoeve heb ik in dezelfde richting een oplossing gezocht. Na 30 jaar opbouw zag ik Zonnehoeve als een zelfstandige entiteit, die een opdracht heeft in de landbouwontwikkeling. De bodem, basis van het geheel, geeft mogelijkheden dit te realiseren. Het was fiscaal-juridisch een hele klus om het opgebouwde kapitaal binnen Zonnehoeve te houden. Met medewerking van mijn kinderen is dit gelukt. Het vermogen in onroerend goed is, als stille vennoot, fiscaal vrij ingebracht. In een maatschap (commanditaire vennootschap). In die maatschap neemt verder een Boer Burger coöperatie deel, ook als stille vennoot. In die coöperatie wordt het kapitaal van burgers en uittredende beherende vennoten, middels certificaten op naam, dienstbaar gemaakt in de vennootschap. Hiermee is een optimaal

kapitaalsbeheer voor de beherende vennoten, de overnemers, geregeld.

De overnemers hebben als taak de ontwikkeling en vormgeving van Zonnehoeve, waarbij haar bedrijfsindividualiteit met de maatschappelijke taak leidend is. Dit is ook leidend in de bedrijfsvoering. De beleidsstukken voor het maatschapscontract zijn voor de overdracht in 2012 gezamenlijk vastgelegd. Dit is een moeilijk psychologisch proces, waarbij de overlater het bedrijf loslaat en ruimte geeft aan de overnemers, met het vertrouwen dat dit recht doet aan de ontwikkelingsmogelijkheden van de bedrijfsindividualiteit Zonnehoeve. Voor de overnemers gaat het om een persoonlijke verbintenis. Een verbintenis waarin gekozen wordt voor landbouw op de lange termijn en een manier van leven binnen het geheel, waarbij een vruchtbare ontwikkeling voor iedereen mogelijk is. Gezamenlijk op weg naar een nieuwe Landbouw Cultuur.

Hierbij hoort een platte organisatiestructuur, waarin alle ontwikkelaars/dragers/werkers gelijkwaardig zijn en verantwoordelijk voor het geheel. 'Werknemerschap' past hier niet meer bij. Werknemer zijn betekent dat iemand voor werk 'genomen' wordt door geld. Dat is een moderne vorm van slavernij. Rudolf Steiner drukte dat al uit: "... waar geld alleen maar machtsmiddel is, met een aanspraak op menselijke arbeidskracht, om die aan de leiband van de slavenketting te laten lopen". (Rudolf Steiner. *We kunnen op elkaar bouwen*, voordracht 30 november 1918, 2014 Nearchus).

Voor zo'n nieuwe maatschappelijke insteek van leven, werk, kapitaal, eigendom, zorg en ontwikkeling heb je intervisie met begeleiding van buiten nodig. Het mooie is dat ieder zich daar bewust wordt van de ontwikkeling van zichzelf en van het geheel. De zin van (samen) leven wordt zichtbaar en voelbaar. De vraag 'waartoe ben ik op aarde' blijft het hele leven actueel. Een beeld van toekomst, over een generatie van 30 jaar, kan hiermee geleefd worden. 

**Piet van IJzendoorn:** open waarneming, inspiratie, intuïtie, reflectie zijn basis van ontwikkeling, vanuit verbinding, verantwoordelijkheid, vrijheid en vertrouwen.



## Zonnehoeve, een 'gedragen gemeenschap'

Teka Kappers is 36 jaar oud en agrarische ondernemer van Zonnehoeve. Sinds 1 januari 2020 maakt hij deel uit van een nieuwe ondernemersgroep.

"Mijn verbinding met biodynamische Zonnehoeve is in 2004 ontstaan. Na mijn opleiding aan de Warmonderhof was het voor mij al snel duidelijk. Ik wilde me verhouden tot een natuurlijk leefsysteem, waarin omgang en ontwikkeling binnen de kaders van een agrarisch landbouwbedrijf mogelijk zijn. In 2012 is het familiebedrijf van Piet en Marja overgegaan naar een gemeenschapsbedrijf met 8 ondernemers, waarvan ik zelf er ook een was. Het was een roerige periode, het heeft veel duidelijk gemaakt naar mij, naar elkaar en naar Zonnehoeve als bedrijfs-individualiteit."

"Dat ik er even tussen uit ben geweest gaf mij helderheid om te zien waarin Zonnehoeve echt zijn schoonheid zichtbaar maakt. De

kennis van toen en een sterke motivatie van nu, om het anders te willen doen, zijn voor mij een goed uitgangspunt."

"De schoonheid van Zonnehoeve is diep geworteld in de bodem. Dat is het basisfundament van het bedrijf. Vanuit dit bodem/basis gegeven is Zonnehoeve opgebouwd tot wat het nu is. Een ongekende veerkracht waarin alles en iedereen zich mag ontwikkelen in al zijn kwetsbaarheid en authenticiteit. Tegelijkertijd is het een verantwoordelijkheid, dat ik als agrarisch ondernemer een sturende houding heb. Gelukkig hoef ik het niet alleen te dragen, het is een gedeelde verantwoordelijkheid van ons allen. Een maatschappelijke verantwoordelijkheid waarin wij hetgeen doen wat goed is voor het leven nu en in de

## Kijkend naar deze samenwerking

In bedrijfsopvolgingen spelen veel elementen van verschillende aard en kwaliteit. Aan de ene kant heb je de droom, of het ideaal van de oprichter die ooit de ontstaansvonk van het bedrijf was. Aan de andere kant is er de juridische realiteit waarin de opvolging moet landen, bij voorkeur met behoud van visie, missie en (zakelijke) waarden. Het hele scala van puzzelstukken loopt van je persoonlijk verbinden met de bestaansreden van het bedrijf, tot en met het praktisch en concreet afspreken van procedures en verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hoe richt je het veranderingsproces in met mijlpalen en blijf je onderweg wederzijds toe aan dezelfde timing? Lukt de verkoop tijdens de 'verbouwing' en blijft het geheel economisch levensvatbaar? Versta je elkaar (nog) en houd je contact met wat de anderen drijft? Opvolging doet appèl op al je vermogens en vaardigheden. Ook het onmogelijke is mogelijk, in dubbele zin. Wauw! (HJS)



- *De Kollebloem, de kracht van voedende landbouw*, kollebloem.be
- *Verdraaide organisaties*, Wouter Hart en Marius Buiting
- *Werkboek Gezond Landbouwbedrijf*, Joke Bloksma
- *Nieuwe business modellen*, Jan Jonker (red).

toekomst. Een leefsysteem creëren waarin wij allen kunnen en mogen zijn met zorg voor elkaar en zorg voor alles wat leeft binnen dit natuurlijk ecosysteem. Ik ben ervan overtuigd dat Zonnehoeve, gedragen door een diversiteit aan mensen, een plek kan zijn van pionieren en ontwikkelen met als grondhouding een ongekende openheid voor verandering die vanuit de basis ontstaat.”

**Teka Kappers:** “Er is veel gaande in de samenleving en hierin heeft de landbouw wel degelijk een verantwoordelijke rol. In samenwerking met de burgers kunnen wij een bijdrage leveren aan een algehele cultuurverandering wat dringend nodig is.”




Tessa Arnold, cultureel antropoloog, is werkzaam als zorgondernemer op Zonnehoeve, waar ze zorg met ontwikkelingswerk combineert.

“Nu ik op Zonnehoeve werk en leef, ben ik mij ervan bewust dat Zonnehoeve een eigen entiteit is, een collectief lichaam waar ieder die zich daaraan committeert vanuit uniciteit vorm aan geeft. Synergie vindt plaats daar waar ieder individu zich thuis, gezien en geaccepteerd voelt. Daar waar mensen zich open kunnen stellen voor elkaars verschillen en overeenkomsten, zichzelf in de ander kunnen verplaatsen en elkaar kunnen erkennen in elkaars kwetsbaarheid.”

“Nieuwe creatieve bewegingen ontstaan en kwetsbaarheid wordt een kracht wanneer diversiteit omarmd wordt; wanneer mensen vanuit gelijkwaardigheid zich met elkaar verbinden. In een open en warme cultuur kunnen verhalen en emoties gedeeld worden, het ge-

voel van belonging wordt versterkt, angsten nemen af waardoor mensen nog meer in hun kracht komen te staan.”

“Op Zonnehoeve zien we elkaar, geven we elkaar de ruimte om te mogen bewonderen waar we elkaar in kunnen versterken. Dat is waar samenwerking op Zonnehoeve over gaat.” 

[zonnehoeve.net](http://zonnehoeve.net)

**Tessa Arnold:** “Ik ben in mijn dagelijkse werk altijd op zoek, om in verbinding en gericht op diversiteit mensen in hun kracht te zetten.”

