

Bert Smit: 'Veehouders zouden op z'n minst één keer in hun leven grondig moeten nadenken over samenwerken'

Eén plus één wordt drie

Op kleine schaal is samenwerken tussen veehouders al heel gewoon. Anders is dat als het gaat om het samenvoegen van bedrijven. Zelf de touwtjes in handen houden scoort hoog bij melkveeouders. Jelle Zijlstra: 'In het algemeen zien veehouders veel meer de risico's dan de kansen van samenwerken.'

tekst Inge van Drie, Florus Pellikaan

Man-vrouwmaatschappen, samenwerkende broers, een bedrijf dat gerund wordt door vader en zoon. Samenwerkingsverbanden binnen families komen in de melkveehouderij veel voor. Daarbuiten ligt het anders.

Op kleine schaal is het bundelen van elkaars krachten onder melkveeouders al heel gewoon. Ze wisselen mest en voer uit met akkerbouwers, besteden jongveeopfok uit of delen machines. Ook de deelname aan coöperaties is levendig in de melkveehouderij. 'Dat zou je ook kunnen beschouwen als een vorm van samenwerking', vindt Jan Breembroek, directeur agroadvies van accountantskantoor GIBO Groep. 'Veel melkveeouders laten de afzet van de melk over aan de zuivelcoöperaties.'

Goedkopere schaalvergroting

Voor een intensieve samenwerking, bijvoorbeeld een fusie van meerdere bestaande bedrijven, is de drempel in de melkveehouderij groot. 'Samenwerking buiten familieverbanden om is in de melkveehouderij in Nederland geen traditie', zegt Jelle Zijlstra, specialist bedrijfsmanagement bij de Animal Sciences Group. 'Melkveeouders zijn boer geworden om vrij te zijn, om lekker zelfstandig te boeren. Het ligt dan niet in het verwachtingspatroon om samen te gaan werken. Het komt niet in melkveeouders op; ze hebben vrijwel geen antennes voor de kansen die samenwerking biedt.'

Voordelen van samenwerken zijn er

voordelen op. Zo kun je profiteren van elkaars talenten en wordt één plus één echt drie. 'Een voorwaarde is dan wel dat je de taakverdeling af laat hangen van interesses en vaardigheden', geeft Zijlstra aan.

Meer vrije tijd

Ondernemers die al samenwerken, noemen de verbetering van het sociale leven als belangrijkste voordeel. 'Melkveeouders werken tegenwoordig veel alleen. Communicatie gaat steeds meer via e-mail en mobiele telefoon. Op het erf zien ze bijna niemand meer. Veehouders die samenwerken, zitten minder in een isolement', stelt Bert Smit, onderzoeker ondernemerschap en Europees landbouwbeleid van het LEI, dat deel uitmaakt van Wageningen UR. Smit was medeauteur van een in 2008 uitgebrachte brochure over samenwerking.

Meer vrije tijd scoort ook hoog, is de ervaring van Smit. 'Boerengezinnen lijken

Ruim 1700 'samenwerkende' boeren bij Farmers4All

Bijna vijf jaar bestaat Farmers4All inmiddels. De internetwinkel heeft als doel om door grotere volumes lagere prijzen voor de deelnemers te bewerkstelligen. In de eerste vier afgesloten boekjaren groeide het aantal deelnemers ieder jaar met meer dan honderd procent. Op dit moment zijn ruim 1700 boeren ingeschreven. 'Doordat we inmiddels een grote groep vormen, is het voor leveranciers interessant om aan te haken. In het begin waren velen best sceptisch en moesten we knokken om leveranciers op de site te krijgen. Nu kloppen ze soms zelf aan of ze prijzen mogen neerleggen. Men ziet dat we geen eendagsvlieg zijn', vertelt Richard Kimmann, eigenaar van

Farmers4All. 'Door de grote volumes kunnen we ook meer inkoopvoorwaarden afdwingen.'

'Het gezamenlijk inkopen van producten is voor boeren toch min of meer een manier van samenwerken. Iedereen is weliswaar een individu en ontmoet elkaar niet, maar men heeft wel voordeel van elkaars inkopen. Sommigen leveren ook regelmatig adressen aan van nieuwe potentiële leveranciers.'

Volgens Kimmann groeit met name de omzet in de productgroepen diergeneesmiddelen, meststoffen, strooisel en energiecontracten sterk. Veehouders die producten via de internetwinkel bestellen, kunnen volgens een berekening van

Kimmann makkelijk een paar duizend euro en veel tijd besparen. 'We bekijken op dit moment de mogelijkheden voor samenwerking in financiering, de aanschaf van robots en mogelijk ook andere machines. We krijgen ook aanvragen van boeren uit Duitsland en België, maar voorlopig concentreren we ons alleen op Nederland.'

Kimmann doet weinig aan promotie en wil vooral groeien via mond-tot-mondreclame. 'Soms zie je in een week tijd dat zich drie nieuwe deelnemers uit een bepaald postcodegebied registreren. Dan weet je dat daar een studieclubbijeenkomst is geweest en mensen prijzen hebben vergeleken.'

steeds meer op gewone gezinnen. Boerinkinderen willen ook op vakantie. Bij samenwerken kan dat gemakkelijker.'

In theorie klinkt het mooi, maar de praktijk blijkt weerbarstig. Cijfers over het aantal samenwerkende melkveeouders zijn niet voorhanden. Duidelijk is wel dat het gaat om enkelingen; het gros van de melkveeouders werkt zelfstandig. Hoe komt dat? 'Het opgeven van hun zelfstandigheid telt voor veehouders meestal zwaarder dan de voordelen die ze kun-

nen behalen met schaalvergroting', zegt Breembroek.

Dat beaamt Smit: 'Veel melkveeouders zien een ondernemer als iemand die helemaal in zijn eentje beslissingen kan nemen. Ze hebben graag zeggingskracht op hun eigen bedrijf, ze hechten aan autonomie. Als je met meerdere mensen samenwerkt, is overleg nodig. Bovendien, ze weten wat ze zelf kunnen, maar niet wat anderen kunnen. Dat beschouwen ze als een risico. Veehouders hebben het

lieft graag zelf de touwtjes in handen.' Als veehouders eenmaal overtuigd zijn van de voordelen van samenwerking, dan nog zien ze beren op hun weg, merkt Zijlstra. 'Dan spelen vragen als: "Hoe gaat het straks met de opvolging of wat gebeurt er als ik het zelf niet meer zie zitten?". Natuurlijk, er zijn ook voorbeelden waar de samenwerking na korte of langere tijd is afgebroken, maar in het algemeen ziet men veel meer de risico's dan de kansen.'



Smit noemt nog een andere reden voor de lage graad van samenwerking. 'Veehouders die al samenwerken, hoor ik ook wel eens zeggen dat het misschien nog niet slecht genoeg gaat in de sector.'

Agrarische ondernemers die al wel samenwerken, zijn er overwegend positief over, geeft Smit aan. 'De meesten zouden niet anders meer willen. Ze voelen zich meer ondernemer dan ooit. De samenwerkers maken grotere sprongen qua bedrijfsontwikkeling en zijn meer bezig met innovatie. Ook het hebben van een sparringpartner zien ze als positief. Je kunt ideeën met elkaar delen en aan elkaar toetsen.'

Glastuinbouw loopt voorop

Tussen de verschillende sectoren in de agrarische wereld bestaan wel verschillen qua samenwerking. De glastuinbouw loopt duidelijk voorop, aldus Smit. 'Inmiddels zijn de bedrijven daar zo groot dat er gewoon meerdere bedrijfsleiders nodig zijn. Bij dat soort bedrijven praat je over zulke

omvangrijke investeringen en zoveel personeel, dat je dat als eenling niet meer redt.'

In de melkveehouderij zijn dat soort grote bedrijven nog minder in zwang. 'Daar heerst een andere sfeer. Er is ook minder personeel. Een glastuinbouwer is meer directeur, een melkveehouder is zowel de directeur als degene die het werk uitvoert. Ik merk dat het ook gemakkelijker is om een glastuinbouwer naar een workshop te krijgen dan een melkveehouder. Bij een glastuinbouwer is er vaak wel iemand anders op het bedrijf die het werk kan overnemen, bij een melkveehouder niet.'

Het grotere aantal samenwerkingsverbanden in de glastuinbouw heeft ook een praktische reden, weet Smit. 'De gemeenschappelijke marktordening in de groente- en fruitsector bepaalt dat je subsidie krijgt op voorwaarde dat je samenwerkt in een producentenorganisatie.'

Sociaal ingesteld zijn

Wat zijn de vereisten voor een goede samenwerking? 'Er moet vertrouwen zijn

in elkaar, de partners moeten een klik hebben', vindt Zijlstra. Ook een goede communicatie is van belang. 'Het is niet zo dat er mensen zijn die absoluut niet kunnen samenwerken, maar sociaal ingesteld zijn is wel een pre.' Smit beaamt dat. 'Samenwerken vraagt veel van je communicatieve vaardigheden. Juist als je samenwerkt, moet je overleggen met elkaar, weten wat elkaars visie is. Het is een kwestie van teamwerk.'

De afspraken op papier zetten kan ook geen kwaad, al waarschuwt Breembroek dat ondernemers het niet alleen daarvan moeten hebben. 'Juridisch dichttimmen lost niks op, het draait om een goede communicatie.'

Breembroek adviseert om daarvoor buitenstaanders in te schakelen die twee à drie keer per jaar een open gesprek aangaan met de ondernemers. 'Dat voorkomt dat je in vaste patronen terecht komt. Een valkuil van samenwerken is dat iedereen in zijn eigen werk duikt en te weinig praat.'

➔ www.lei.wur.nl (zoekwoorden 71866 + samenwerking)

Stap voor stap naar samenwerkingsverband

Hoe kom je tot een succesvol samenwerkingsverband? Voor melkveehouders – en andere ondernemers in de agrarische sector – heeft het LEI een lijst van beslispunten gemaakt (figuur 1). Via het beantwoorden van vragen helpt de lijst ondernemers stap voor stap bij het eventueel opzetten van een samenwerkingsverband. 'Het is belangrijk dat ondernemers goed bedenken wat ze willen', vindt LEI-onderzoeker Bert Smit. 'Wat willen ze precies met hun bedrijf bereiken? Bij veel veehouders is de eigen visie nog niet uitgekristalliseerd.'

De strategie die je als veehouder kiest, hoeft niet per se samenwerken te zijn, stelt Smit. 'Je kunt ook kiezen voor schaalvergroting, verbreding of wellicht emigratie. De strategie die je kiest, moet passen bij je bedrijf, bij je omgeving en bij jou als persoon. Samenwerking is geen doel op zich; het moet uiteindelijk wel wat opleveren. Maar het zou goed zijn als veehouders op z'n minst één keer in hun leven grondig nadenken over samenwerken.'

Figuur 1 – Beslispunten om te komen tot een succesvol samenwerkingsverband (bron: LEI)

Start
Vaststellen van missie, visie en doelen (bedrijf en privé)
Duidelijk?-> bedrijfsanalyse
Worden de doelen met de huidige bedrijfsopzet gehaald?
Nee? -> strategiekeuze
Kan ik mijn doelen alleen bereiken of gaat het beter in samenwerking met anderen?
Samen?
Ben ik geschikt voor samenwerking?
Ja?
Welke vorm van samenwerking past bij mij en mijn bedrijf?
Duidelijk?
Met wie werk ik al samen of zou ik (meer) samen willen werken?
Duidelijk?
Wat kan ik voor die ondernemer betekenen en omgekeerd?
Duidelijk?
Laten we kijken of we echt kunnen en willen samenwerken!
Duidelijk?
Is er een klik? Vertrouwen we op elkaar?
Ja?
Hoe starten we de samenwerking op? Wie kan ons daarbij helpen?
Duidelijk?
Welke afspraken moeten we maken en hoe leggen we die vast?
Duidelijk?
Hoe houden we de samenwerking levendig en vitaal?
Duidelijk?
Hoe gaan we om met moeilijke of gewijzigde omstandigheden?
Duidelijk?
Hoe succesvol is onze samenwerking en hoe bouwen we die verder uit?

Philip De Visscher: 'We hebben met z'n allen meer moeten leren plannen'

Samendoen met machines

Ruim tien jaar is de machine-ring in Lokeren actief. Een aantal veehouders kocht samen een aantal machines aan. Melkveehouder Philip De Visscher is deelnemer en gebruiker van het eerste uur. 'Grote, werkbeparende machines zijn nu verdedigbaar.'

tekst Annelies Debergh

Vijfendertig machines en drieëndertig leden, sinds de start in 1998 is de machine-ring van Lokeren fors gegroeid. Melkveehouder Philip De Visscher (45) uit Lokeren hielp bij de opstart en is secretaris van het samenwerkingsverband. 'Het uitgangspunt? Voor een veehouder is het niet altijd verantwoord om bepaalde machines aan te kopen door de grote kapitaalbreng. Dat geld kun je beter voor andere zaken gebruiken. Voor stallen bijvoorbeeld. Die heb je dag na dag nodig, machines slechts enkele weken per jaar.' De voordelen van samenwerking bij de aankoop van machines reiken verder. 'Grote, werkbeparende machines zijn nu opeens wel verdedigbaar.'

Drie mesttanks

De machines zijn gecentraliseerd op het bedrijf van Philip De Visscher. Vanuit zijn functie als secretaris is hij ook belast met de planning. 'Landbouwers bellen mij op om materiaal te reserveren. Wie het materiaal het eerst bespreekt, heeft het ook het eerst.' Op hoogdagen in veldwerkzaamheden loopt het aantal telefoontjes vaak hoog op. 'Ook als er iets stuk is, of iets fout loopt, ben ik het eerste aanspreekpunt. Vorig jaar had ik in april zelf 660 oproepen gemaakt met een piek van 44 oproepen op één dag. En dan spreek ik nog niet over de ontvangen oproepen.' Het plannen op zich loopt goed, geeft De Visscher aan, ook op piekmomenten. 'Alles valt goed te regelen en op elkaar af te stemmen, maar we hebben met z'n allen wel meer moeten leren plannen. Landbouwers zijn doorgaans impulsief in hun organisatie. Als je nu een machine wilt gebruiken, dan moet je dat op voorhand plannen en berekenen hoe lang je die machine nodig hebt.' De groei van het machinepark maakt het plannen eenvoudiger. 'Neem nu het voorbeeld van een mest-

tank, daar hebben we er inmiddels drie van lopen.'

Het uitgangspunt voor de aanschaf van een nieuwe machine is dat elke machine zichzelf moet kunnen afbetalen op basis van de ontvangen huurprijs. Philip De Visscher legt uit hoe dat in zijn werk gaat. 'We vragen eerst welke leden belangstelling hebben en hoeveel ze een nieuwe machine willen inzetten. We rekenen de aankoopprijs van een machine maal twee voor afschrijving, onderhoud en interest en delen de uitkomst door de afschrijffperiode van zeven jaar. Dat verrekenen we naar het geschatte aantal bewerkte hecta-

ren of het aantal uren gebruik. Zo komen wij tot de kostprijs.' Als beslist wordt dat de aankoop verantwoord is, gaat het bestuur op pad voor de aankoop van de machines. 'Het geld voor de aankoop lenen we. De enige kosten voor de gebruikers zijn de eenmalige toetredingsvergoeding van duizend euro en de kostprijs van de gebruikte machines.'

Honderd pk nu de norm

De meeste leden in de machine-ring zijn melkveehouders, zoals Gerrit Oudenaardt. 'De leeftijd van de deelnemende boeren ligt ook wat in dezelfde lijn en dat bevordert het samenwerken.' De machine-ring telt geen zelfrijdende machines en komt niet in het vaarwater van loonwerkers. 'In trekkers voorzien we evenmin. De meeste boeren hebben die zelf.'

En de capaciteit? 'We zijn gestart met machines die ongeveer tachtig pk vragen, maar kiezen nu doorgaans zwaardere machines. Honderd pk is de norm. De trekkers zijn er de laatste jaren niet kleiner op geworden in deze regio.'

Gerrit Oudenaardt (links) en Philip De Visscher nemen deel in machine-ring

