

1890

1900

1910

1920

1930

1940

1950

1895-1915: ontdekking
synthetische kunstmest1910: introductie
eerste melkmachines

1913: introductie trekker

1935: introductie ki;
eerste succesvolle inseminatie

Boer verandert in drie generaties van rent Hard werken is

Ondernemende boeren waren er honderd jaar geleden ook wel, maar in eerste instantie zat het haar van de koe aan de pet. Het treffende beeld is van schrijver Hylke Speerstra. Hij is een van de bronnen die Veeteelt sprak om een profiel te schetsen van drie generaties melkveehouders.

tekst **Tijmen van Zessen**

De VN bestempelde het jaar 2014 als het 'International Year of Family Farming'. De agrarische sector is bij uitstek een bedrijfstak waarin het familiebedrijf een centrale rol inneemt. Uit onderzoek van Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle en het Landbouw Economisch Instituut (LEI) blijkt dat 87 procent van de landbouwbedrijven in Nederland te boek staat als familiebedrijf. Hoe komt dat? 'Een familiebedrijf heeft een heel goede

uitgangspositie om te overleven. Door de eeuwen heen geven families, soms vele generaties lang, hun inzet aan het bedrijf en zijn ze bereid om heel hard te werken. Die veerkracht en ondernemersgeest in een gezinsbedrijf is heel waardevol. Er zullen in de landbouw meerdere bedrijfsvormen opkomen, maar ik denk niet dat het familiebedrijf verdwijnt', voorspelt Ilse Matser, lector aan de hogeschool Windesheim.

Dit jaar is ook het jaar waarin Anton de Boer zijn duizendste spiegelgesprek afnam. De eigenaar en oprichter van adviesbureau De Boer CS hield de spiegelgesprekken met jonge agrarische ondernemers. Hij hielp hen de sterke en zwakke plekken in hun persoonlijkheid te ontdekken. Anton de Boer herkent de door Matser benoemde veerkracht in familiebedrijven. 'Jonge ondernemers in de landbouw zijn enorm bezig met hun werk, met re-



1960

1970

1980

1990

2000

2010

2015

1960-1980:
introductie ligboxenstal1970-1980:
holsteinisering1980-1990:
introductie computer1983-2015:
melkquotum

1992: introductie eerste melkrobot

2008: introductie
genomics

meester naar intellectueel ondernemer van alle tijden

sultaat. Schaalvergroting slokt heel veel aandacht op en dat vergt concentratie, tijd en zorg', vertelt hij.

Blijvende prestatiedruk

De Boer kan zo nog wel even doorgaan. De karakteristieken van boeren boeien hem als geen ander. 'Controle op het werk is belangrijker dan het contact met mensen. Gezelligheid of even met een vriend bellen staat altijd achteraan. Wat dat betreft is de automatisering mislukt, de druk op presteren en hard werken blijft bestaan.' Hard werken is dus van alle tijden, maar het profiel van 'de agrariër' wordt volgens De Boer wel sterk bepaald door de (veranderende) tijdsgeschiedenis. 'Het gedrag dat je ontwikkelt, ontstaat op het moment dat je start als ondernemer. In een tijd van economische voorspoed ontwikkel je andere

eigenschappen dan in tijden van crisis'. Op basis van de duizend spiegelgesprekken onderscheidt hij geen drie, maar vier generaties (tabel 1).

'Generatie X en Y gaan goed samen, die zijn om het zo te zeggen goed identificeerbaar met elkaar. Maar de protestgeneratie en de pragmatische generatie hebben sneller een probleem samen. De start van hun bestaan als ondernemer was in economisch opzicht verschillend. Waar de protestgeneratie te kampen had met hoge rentes had de pragmatische generatie de wind in de rug. Toen de stekker uit de economie ging, had deze generatie niet het vermogen om de tering naar de nering te zetten', legt De Boer uit. Hij doelt op de toegenomen melkprijsfluctuaties en op het melkprijsdal van 2009.

Het verschil tussen generaties is niet uit-

leeftijd (jaar)	generatie
15-30	generatie Y
30-45	pragmatische generatie
45-60	generatie X
65-75	protestgeneratie

Tabel 1 – Indeling van generaties agrariërs
(bron: De Boer CS)

sluitend van financiële aard. Ook de samenleving, de cultuur, vormen groepen leeftijdsgenoten. Anton de Boer balt zijn vuisten als hij duidelijk maakt dat dit soort verschillen zich wreken in onderlinge spanningen, simpelweg omdat het een mens veel moeite kost om uit zichzelf te veranderen. 'De protestgeneratie wil waardering voor het ontwikkelen van de landbouw, voor de schaalvergroting waar ze dag en nacht voor heeft gewerkt. Het is





de generatie die minder waarde hecht aan vakantie en vrije tijd.' De pragmatische generatie daarentegen heeft wel geld over voor vakantie. 'Zij vertikken het om slachtoffer te worden van hun eigen werk, zijn hoger opgeleid en hebben moeite met persoonlijke kritiek. Het is een geëmancipeerde generatie die niet het gevoel wil hebben voor vader te werken, maar waardering wil voor wie ze zijn.'

De jongste generatie, de generatie Y, start in een tijd van economische tegenwind. Volgens De Boer is het een slimme generatie met een zakelijk instinct. Deze boeren gebruiken 'economische onderstromen', zoals crowdfunding. Meer dan de pragmatische generatie zijn ze in staat om hun economische rijstijl aan te passen.

Personeelsmanager

De Boer nam de meeste gesprekken af in opdracht van de Rabobank. Ze vormen een onderdeel van het Rabo Opvolgers Perspectief, dat bedrijfsopvolgers voorbereidt op het ondernemerschap. Bart IJntema is namens Rabobank vanaf de start betrokken bij dit initiatief en dit jaar is het concept ook getest in het buitenland. 'De toekomstige ondernemer staat midden in de samenleving en past zijn bedrijf daarop aan. Hij speelt in op consumentenwensen en trends.' IJntema doelt op de continu veranderende (markt)omgeving waarin bijvoorbeeld dierwelzijn, milieu

en antibioticagebruik zeer actuele thema's zijn. Maar hij ziet ook nieuwe verdienmodellen, waarbij consumenten hun levensmiddelen rechtstreeks kopen bij de boer. 'Als boeren die toepassen, krijgen ze meer grip op de marge. Er zijn voldoende voorbeelden van ontwikkelingen waarvan we vijf jaar geleden dachten dat ze niet zouden kunnen.'

IJntema werkt sinds drie jaar vooral in het buitenland voor Rabobank. Hij denkt dat schaalvergroting en technologie ervoor zorgen dat boeren opschuiven van koeienmanager naar personeelsmanager. 'In het buitenland is die trend al eerder ingezet. En de beste koeienmanager is niet per se de beste mensenmanager.'

Menselijke maat verdwijnt

IJntema schetst een toekomstbeeld dat Hylke Speerstra moeizaam kan verdragen. De auteur van onder meer 'Het wrede paradijs' is tot in zijn vezels vergroeid met de landbouwcultuur. 'Bij goed ondernemerschap past ook nog iets als soberheid. Niet verder springen dan je polsstok lang is. Ik denk dat jonge generaties iets moeten leren van de gereserveerdheid van de ouderen.'

Speerstra waakt ervoor om over te komen als 'cultuurpessimist'. Toch is hij kritisch op de almaar voortwoekerende schaalvergroting. 'De menselijke maat is weg. Kwality heeft plaatsgemaakt voor kwanti-

teit. Een koe is een digitaal bezit geworden, het vee zit niet meer in de ziel van de boer maar in zijn computer.'

Speerstra breekt een lans voor de families die niet bestand bleken tegen de slag naar schaalvergroting. 'Het aantal boeren dat hierom is afgevallen is een geheim getal, het zijn de onzichtbare verliezers. Voor hen voelt het misschien niet zo, maar ze zijn wel afgehaakt.' Speerstra is eerlijk, de voorlopers in de sector, de blijvers hebben uiteindelijk ook veel welvaart en welzijn gebracht in boerengezinnen. Zijn verhaal is dubbel, maar de weemoed overheerst.

'Boeren spreken elkaar niet meer over welke koe ze verkocht hebben, het gaat over hun vakantie. Ik mis iets van dat oude rentmeesterschap, een boer leeft steeds verder van de natuur af. Vroeger leefde het hele gezin mee bij de geboorte van een kalf en je moest erbij zijn, het mocht je niet ontkomen. Nu verzekeren ondernemers zich tegen calamiteiten. Boeren zijn opgeschoven van rentmeester naar rationeel denkende ondernemers. Ondernemende boeren had je vroeger ook wel, maar bij hen zat het haar van de koe nog aan de pet.'

Met de voet op de rem

Net als Matser en De Boer legt ook Speerstra een relatie tussen het doorstaan van een crisis en het ontwikkelen van veerkracht binnen boerenfamilies. Speerstra:

Boerenvrouw werkt steeds vaker buiten de deur



De vrouw van de boer werkt steeds vaker buitenshuis. Het was nieuws voor de landelijke kranten vorige maand. Dertig jaar geleden werkte nog maar één op de twintig boerenvrouwen buiten de deur, nu is dat vier op de tien. 'Vrouwen zijn steeds hoger opgeleid en vinden meer kansen buiten het bedrijf. Het werd steeds normaler dat vrouwen een baan hebben, ook buiten de landbouw. Het salaris van de vrouw is een welkome aanvulling op het

gezinsinkomen, want de rentabiliteit van boerderijen staat vaak onder druk', vertelt Ilse Matser. Ze is lector aan de hogeschool Windesheim en onderzocht de positie van vrouwen op landbouwbedrijven. Traditioneel werken vrouwen in gezinsbedrijven mee, naast de zorg voor de kinderen en het huishouden. Nu bemoeien vrouwen zich steeds minder met de dagelijkse beslissingen, maar bij strategische keuzes zitten ze wel aan tafel.



‘De crisis in de jaren dertig heeft een generatie voortgebracht die na de oorlog voortdurend met de voet op de rem stond. Terwijl de jonge boeren in die tijd geld wilden lenen om in melkmachines en tractoren te investeren.’

Dat spanningsveld tussen jonge en oude generatie is van alle tijden, merkt ook Vic Boeren, bedrijfsadviseur bij DLV. Toch legt hij de grenzen niet zo scherp als De Boer. ‘Ik zie in de praktijk vooral verschillen per gezin, ik vraag me af of dat spanningsveld op generatieniveau zit. Natuurlijk is er een gezonde discussie tussen vader en zoon, maar uiteindelijk accepteren ze dat van elkaar.’ De DLV’er ziet relaties binnen gezinsbedrijven wel verzakelijken. ‘Modern ondernemerschap is ook kijken of de volgende generatie wel past op het bedrijf. Bedrijfsopvolging is steeds minder vaak een kwestie van gewoonte of traditie.’

Bart IJntema is dat met hem eens. ‘In het buitenland is het heel normaal dat grote bedrijven ervoor zorgen dat het bedrijf elk moment klaar is voor een overname, of dat nu binnen of buiten familieverband is. Zij hechten minder belang aan wie ze het overdragen.’ Koen Bolscher, verantwoordelijk voor de portefeuille melkveehouderij bij het NAK, sluit zich daarbij aan. ‘Het aantal bv’s neemt toe, dat is een middel om een overname zakelijker te organiseren.’ Samen met IJntema en Boeren is hij van mening dat jonge ondernemers er slim aan doen om vóór de bedrijfsovername een periode buiten het bedrijf te werken. ‘Ga maar eens een periode in het buitenland werken, of in de periferie van de landbouw. Dat helpt je je eigen plaatje scherp te stellen en los te komen van het zinnetje: “Ik doe het zo, want pa heeft dat ook altijd zo gedaan”.’

Omgekeerd vliegwieleffect

De verzakelijking van de melkveehouderij mag dan ten koste gaan van de menselijke maat, de tijd dat bedrijven maar groeien om het groeien is volgens Vic Boeren voorbij. ‘Ik zie dat steeds minder. Onderne-

mers zijn zich bewust van de consequenties van groei. Na een grote investering worden de risico’s ook groter. Het vliegwieleffect werkt als het met de melkprijs een tijdje tegenzit ook omgekeerd.’

DLV maakt zich sterk voor een veehouderij waarin risicomanagement heel normaal is. ‘Een bedrijf met zestig koeien kun je niet op dezelfde manier aansturen als een bedrijf met driehonderd koeien. Het maakt nogal een verschil of je voor driehonderd koeien mais moet kopen of in september nog even 5 hectare mais moet inslaan.’ Op grotere bedrijven is een liquiditeitsplanning daarom steeds gebruikelijker.

Weerbaarheid

De jongste generatie melkveehouders lijkt steeds meer op mkb-ondernemers, stelt Johan Achten, adviseur bij het Belgische accountantskantoor Liba. ‘Ze zijn hoger opgeleid en de komst van computers zorgt ervoor dat overal aan wordt gerekend’, zegt hij. Door schaalvergroting zijn melkveehouders steeds afhankelijker van technologie. ‘Boeren lopen nu met hun smartphone door de stal en gebruiken stappentellers om een tochtige koe op te sporen. Ze besteden steeds meer taken uit aan personeel of aan de loonwerker’, vervolgt Johan Achten.

Net als Ilse Matser is hij er niettemin van overtuigd dat het familiebedrijf een toekomstbestendige ondernemingsvorm is. ‘Een goed georganiseerd gezinsbedrijf heeft een weerbaarheid waar bedrijven met personeel niet tegenop kunnen. In slechte tijden is de familie bereid om een tandje harder te werken en een lagere arbeidsvergoeding te accepteren.’

De vraag is wel voor hoe lang, want Anton de Boer merkt dat jonge boeren steeds meer op burgers lijken. ‘Vroeger was een boer een lichamelijk sterk ontwikkeld mens. Maar dat verandert. Boeren krijgen steeds meer een open en sociaal karakter en zijn als mens meer compleet, meer intellectueel ontwikkeld.’

De kerstspecial schetst de ontwikkelingen die drie generaties doormaakten. Vijf families vertellen over belangrijke gebeurtenissen op hun bedrijf.



P.30

VOEDING: FAM. BLOKLAND



P.54

FOKKERIJ: FAM. RUIJTER



P.70

HUISVESTING: FAM. SCHILDERMANS



P.88

MELKWINNING: FAM. WAALDERINK



P.98

ECONOMIE: FAM. V. OIRSCHOT-EVERS