

Beter een





goede buur...

Bij marktgericht ondernemen hoort ook contact maken met buren, consumenten en burgers. Sociaal management heet deze vaardigheid die de heren-veehouders soms minder goed ligt, maar de boerinnen des te meer. 'De maatschappij evolueert. Je kunt je maar beter aanpassen of je verliest het bestaansrecht', waarschuwt Griet Lemaire van Vilt, het Vlaamse infocentrum land- en tuinbouw.

TEKST ALICE BOOIJ



Hoe communiceer je uitbreidingsplannen? Rijd je mest uit op een zaterdagmiddag? Veehouders zijn eigenlijk altijd op hun eigen erf bezig, maar vragen ze zich weleens af wat hun activiteiten betekenen voor de omgeving? Te weinig, zegt Griet Lemaire, directeur van het Vlaamse infocentrum land- en tuinbouw (Vilt). ‘Ze hebben niet altijd oog voor wat burgers en consumenten bezighoudt.’

Impact publieke opinie

Toch zou interesse van boeren voor de omgeving meer vanzelfsprekend moeten zijn, vindt Lemaire. ‘Elke ondernemer werkt voor de markt en die markt verschaft je een “licence to produce”. Als je productieproces niet in overeenstemming is met de gangbare normen en waarden, zal het in twijfel getrokken worden door de markt. Zo is er in Vlaanderen en Nederland

een verbod in de maak op de pelsdierhouderij, dat zegt genoeg over de impact die de publieke opinie kan hebben.’

De maatschappij praat mee over het boerenbedrijf en dat vindt Lemaire onvermijdelijk. ‘Want als landbouwsector werken we midden in de “gebruiksruimte” van mensen.’ Dat geldt vooral voor veehouders. ‘Het is zichtbaar wat veehouders doen wanneer ze op het land aan het werk zijn.’ Het is belangrijk hier rekening mee te houden en draagvlak te creëren voor wat je doet, adviseert Lemaire. ‘Anders stopt het uiteindelijk. De houding “zij weten er niets van, wij weten het beter” is niet meer van deze tijd.’

De omgang met de omgeving, oftewel sociaal management, wordt daarom binnen rundveebedrijven steeds belangrijker. ‘Passie uitstralen en informatie delen, dat is waar het om gaat’, geeft Lemaire aan.

VIJF TIPS VOOR EEN BETER SOCIAAL MANAGEMENT

Hoe krijg je als ondernemer de omgeving mee in nieuwe plannen? Organisatieadviseur Ingrid Bennink geeft vijf tips:

- Wees eerlijk over de gevolgen voor de omgeving. Voorbeeld: geef bij een bedrijfsuitbreiding toe dat er meer mest uitgereden moet worden. Vraag daarna meteen hoe je de overlast zo veel mogelijk kunt beperken. Bijvoorbeeld door niet in het weekend mest uit te rijden of alleen uit te rijden tussen 9.00 en 17.00 uur.
- Communiceer en zoek de verbinding. Maak begrijpelijk wat je gaat doen, leg plannen uit. Voor de boer is het logisch, maar de buurman heeft vaak geen flauw idee wat er speelt op het bedrijf en waarom een ondernemer bepaalde stappen zet. Organiseer bijvoorbeeld een voorlichtingsbijeenkomst.
- Kies het juiste tijdstip. Communiceer op tijd, bijvoorbeeld voordat de aanvraag van de vergunning in de krant komt.
- Maak (samen met de omgeving) een risicoanalyse. Wat gaat de uitbreiding betekenen voor het melkveebedrijf? En wat betekent het voor de omgeving? Zo kun je ook inschatten waar de eventuele spanning kan ontstaan.
- Leg afspraken vast in een convenant. Door de afspraken vast te leggen maak je het officieel. Daarna is het tijd voor een borrel.

AFKE KESTER, BOERIN:

‘STAL AANGEPAST NA OVERLEG MET BUREN’



Rekening houden met de buren vinden Aad en Afke Kester uit Noordwolde vanzelfsprekend. ‘Dat doen we niet eens bewust, zo gaan we hier gewoon met elkaar om.’ Om de buren hun vrije uitzicht te laten houden, bouwden ze hun nieuwe stal in een hoekopstelling.

De plannen om een nieuwe stal te bouwen leefden bij Aad en Afke Kester al enige jaren. Op verjaardagsfeestjes in de buurt kwam de bouw regelmatig ter sprake. ‘We zitten midden tussen de burgers’, vertelt Afke over hun bedrijf met tachtig melkkoeien in het Friese Noordwolde. ‘We worden letterlijk van alle kanten bekeken.’

Van de drie buurstellen die rechtstreeks zicht op de ligboxenstal hebben, had één te kennen gegeven alles rondom de nieuwbouw prima te vinden. ‘De andere twee buren hebben we de tekening laten zien en toen kwam wel de opmerking dat de nieuwe stal wat lang zou worden. Het ontnam hun het vrije uitzicht, maar moeilijk zouden ze er niet over doen.’

Thuisgekomen bedachten Afke en Aad dat het ook anders kon. Ze ‘knipten’ de stal doormidden en zetten het achterste gedeelte dwars op het voorste: een hoekstal. ‘Een win-winsituatie voor de buren en voor ons’, zegt Afke terugblikkend. ‘Het is

een prachtige stal geworden met veel ruimte voor de twee robots in de hoek.’

Van een strategie of doordachte communicatie is bij de Kesters overigens totaal geen sprake. ‘Wij zijn enthousiast over ons bedrijf en dat stralen we uit. Maar dat is natuurlijk meer vanuit onszelf gedacht’, realiseert Afke zich. ‘Voor onze buren is het bedrijf wel anders. Ze hebben echt wel eens te maken met geluid- en stankoverlast, maar we proberen het wel zo veel mogelijk te beperken, je leeft tenslotte met elkaar.’

Zo hebben Afke en Aad een afspraak met de loonwerker om te voorkomen dat er trekkers midden in de nacht brullen omdat er nog ingekuuld moet worden. ‘De buren doen daar helemaal niet moeilijk over, maar wij willen dat gewoon niet.’

Wel een ‘dingetje’ was hun overstap naar robotmelken in 2005, waarna ze de koeien nog steeds weidden, maar niet meer voor het huis. De buren daar vroegen zich af waar de koeien bleven. ‘Dat verraste ons, we dachten dat dat meer iets van stadsmensen was.’ Ze konden het zich echter ook wel indenken. ‘Wij vinden het ook mooi als de koeien buiten lopen. Het maakt ons ook wel trots: ze genieten van onze koeien.’

‘De maatschappij evolueert en dat vraagt om een mentaliteitsverandering. Aanpassen is nodig of je verliest het bestaansrecht.’

Harde en zachte kant van rundveebedrijf

Het rundveebedrijf is een zakelijke, ‘harde’ onderneming waar winst gemaakt moet worden, maar het bedrijf heeft ook een ‘zachte’ kant, verduidelijkt organisatieadviseur Ingrid Bennink. ‘Denk aan maatschappelijk ondernemen, omgevingsmanagement en de wijze waarop je medewerkers aanstuurt bijvoorbeeld.’

Bennink heeft met haar organisatieadviesbureau ook te maken met werkgever-werknemerrelaties. Zij ziet overeenkomsten met de samenwerking tussen ondernemer en omgeving. ‘Voor beide geldt dat bij veranderingen één cruciale vraag centraal staat: wat betekent het voor mij? Als ondernemer moet je iets met die individuele behoefte

Griet Lemaire,
directeur Vilt:
‘Boerinnen
spelen grote rol bij
veranderprocessen’

LIESBETH HERMANUSSEN, BOERIN MET RECREATIETAK: 'LAAT MERKEN DAT JE TROTS BENT OP WAT JE DOET'



Naast het melkveebedrijf met tweehonderd koeien heeft de familie Hermanussen op haar Landgoed De Barendonk in Beers een succesvolle tweede tak met een vergaderlocatie, gastenverblijven, een natuurkampeerterrein en trekershutten. Liesbeth Hermanussen is de 'motor' achter de verbreding en merkt dat het omgaan met bezoekers andere vaardigheden vergt dan het managen van koeien. 'Enthousiast en vriendelijk communiceren is heel belangrijk. Laat merken dat je trots bent op wat je doet.'

Op De Barendonk zijn de recreatietak en het melkveebedrijf met elkaar verweven, zoals in het 'Barendonk-uitje'. De rondlei-

ding over het bedrijf wordt afgewisseld met spelletjes, zoals hooivorkdarten en 'bigbag'-zaklopen. 'We maken er een klein feestje van', vertelt Liesbeth, die aangeeft dat gezelligheid en ontspanning belangrijk zijn wanneer je informatie wilt overdragen. 'Het is vooral leuk, maar op ons melkveebedrijf krijgen de mensen echt wel een serieuze rondleiding.'

Kritische vragen krijgen Liesbeth, haar man Jan en de kinderen Ivo, Tessa en Jens ook. 'Over het weiden van de koeien en mensen willen ook weten waarom de kalveren bij de koe weggehaald worden', noemt Liesbeth twee heikele punten. 'Ga niet in discussie, word niet boos en ga

jezelf niet verdedigen', zegt Liesbeth. 'Dat vonden wij in het begin ook moeilijk, maar dan creëer je geen prettige sfeer en ga je ook nog aan jezelf twijfelen. We leggen uit wat we doen en zeggen het ook als we het er niet mee eens zijn. We staan voor 200 procent achter wat we doen, maar we staan wel open voor andere ideeën.'

De familie Hermanussen was zo'n twintig jaar geleden bij de start van hun recreatieve activiteiten in eerste instantie best afwachting om bezoekers op het erf toe te laten. 'Het was voor ons ook een grote stap.' Mensen ontvangen die niets van het bedrijf weten, betekent in eerste instantie zorgen voor veiligheid. 'Bij het inkuilen of mestrijden gaat de poort van het melkveebedrijf dicht.' Bovendien moet alles er netjes bij liggen. 'Alle stallen zijn gestrooid, het erf geveegd', noemt Liesbeth. Als er koeien afkalven, gaat het ook niet altijd van een leien dakje, weet Liesbeth. 'Dan baal je, maar we merken dat vaders en moeders dat heel goed aan hun kinderen kunnen uitleggen. Dat kan gebeuren.'

Al met al zijn bezoekers meestal heel enthousiast, is de ervaring van Liesbeth. 'De critici zijn echt in de minderheid, de meesten vinden het prachtig.'

**Menno Kamminga,
van PPP-Agro advies:
'Door overleg
kom je vele malen
en vele mijlen verder'**

doen door de wederzijdse verwachtingen te managen. Als je hier geen of onvoldoende aandacht aan besteedt, kan er onbegrip en tegenwerking ontstaan.'

De schaalgrootte op rundveebedrijven neemt toe en dat heeft invloed op het sociale karakter van de onderneming, signaleert Menno Kamminga van PPP-Agro advies. 'Je gaat met personeel werken en de logistiek op het bedrijf verandert, wellicht door meer opstallen, maar zeker door meer aan- en afvoer van voer en mest.' De gedachte 'wie betaalt, bepaalt', is achterhaald. 'Daar krijg je geen draagvlak mee. Dat moet je managen in je omgeving. Ga het gesprek aan en leg uit hoe jij er tegenaan kijkt. Daarvoor moet je lef hebben, maar door overleg kom je vele malen en vele mijlen verder.'

Kamminga noemt het voorbeeld van een akkerbouwbedrijf dat een melkveebedrijf wordt. 'Dan komen er ineens twee grote stallen bij zo'n bedrijf te staan voor 400 koeien. Dat moet je met de omgeving communiceren.'

Bennink noemt het niet toevallig dat er, nu de quotering be-



eindigd is, meer aandacht komt voor sociaal management. ‘Veel bedrijven schalen op, en daarmee neemt de kans dat je tegenwerking gaat ondervinden, ook toe. Mensen zijn per definitie niet blij met veranderingen in hun omgeving, dan ontstaat er weerstand.’ De organisatieadviseur bekijkt de situatie op het rundveebedrijf ook van de andere kant. ‘Mensen in de omgeving hebben vaak geen idee wat er komt kijken bij het runnen van een boerenbedrijf.’ Hun vraag is vooral: wat betekent de uitbreiding voor mij? Voor ondernemers is dit dan ook een goed moment om inzichtelijk te maken wat je doet, informatie te delen en draagkracht te creëren. ‘Als je dat niet doet, gaan mensen een eigen invulling aan de plannen geven die volledig kan afwijken van de realiteit. Als de omgeving vervolgens ook nog een collectief gaat vormen tegen de uitbreidingsplannen, heb je als ondernemer pas echt een probleem.’

Jonge ondernemers kijken anders

Moeten landbouwers zich aanpassen aan de wensen van de consument, zelfs als dat ook aanpassingen in het bedrijfsmanagement met zich meebrengt? Deze vraag werd tijdens het Agribex-symposium ‘Feed the Future’ afgelopen december gesteld. Van de zeventig jonge veehouders die deelnamen aan het debat, antwoordde twee derde ‘ja’ en een derde ‘nee’. Verrassend, vond Lemaire. ‘Jongeren voelen dat rekening houden met de omgeving blijikbaar erg goed aan.’ Kamminga verbaast zich niet over deze score. ‘Het zijn met name de jonge ondernemers van eind twintig, begin dertig, die oog hebben voor wat er in de wereld om hen heen gebeurt’, signaleert hij. ‘Ze staan anders dan hun ouders in de sociale kringloop. Zij gaan niet

mee in de “gekte van hun vaders”, zoals ze het zelf noemen. Die rennen met de kop in de wind rechtdoor zonder naar links of rechts te kijken.’ Kamminga geeft aan dat deze nieuwe generatie ondernemers zich kwetsbaar durft op te stellen. ‘Ze stellen zich de vraag: waarom doe ik dit? Ze maken een bewuste keuze en zijn mondiger. Ze zoeken naar harmonie in hun ondernemen.’

Ook boerinnen zijn geknipt voor dit sociale management. ‘Ze komen via de school of de winkel gemakkelijker in aanraking met burgers. Bovendien hebben boerinnen vaker een voortrekkersrol bij veranderprocessen’, weet Lemaire. Kamminga benoemt dat vrouwen een ‘extra sensor’ hebben. ‘Ik ben altijd blij als ze zich in zo’n gesprek mengen. Mannen zijn vaak kort door de bocht met de gedachte “als ik hard werk, kom ik er wel”. Maar de randvoorwaarden voor de “licence to be” zijn minstens zo belangrijk. Vrouwen zeggen dan: “Dat snap ik wel”. Daarmee brengen ze hun man op andere gedachten.’

Werken aan beeldvorming

Het ligt in de natuur van de vrouw om meer om zich heen te kijken, maar je moet het sociale management wel gezamenlijk doen, adviseert Lemaire. ‘Als individuele veehouder moet je ook werken aan de beeldvorming over je bedrijf. Veel ondernemers denken te gemakkelijk dat de communicatie iets voor de sectororganisatie is, terwijl ze bij negatieve publiciteit juist in de verdediging schieten. Veehouders moeten proactief werken.’ Kamminga stimuleert dat ook. ‘Schep duidelijkheid over wat je doet, zoek de verbinding met je omgeving en leg uit. De meeste mensen hebben werkelijk geen flauw benul.’