

# Steeds meer vrouwen aan het roer

Vanzelfsprekend is het nog niet, maar steeds meer jonge vrouwen stappen in het familiebedrijf. Ze zijn vaak zelfs succesvoller als opvolger, ervaart businesscoach Dorine Huijbregts. Toch kijken ouders nog niet altijd vanzelfsprekend naar dochters bij bedrijfsopvolging, merkt ze. 'Dus dochters, zorg dat je in beeld komt.'

TEKST ALICE BOOIJ



‘Dat is veel te zwaar’, ‘Trouw met een leuke boer’, ‘Hoe moet het dan als er kinderen komen?’ Zomaar een greep uit de reacties die jonge vrouwen zo’n twintig tot dertig jaar geleden kregen wanneer ze aankondigden het ouderlijk melkveebedrijf te willen overnemen. Anno 2018 is het aantal vrouwelijke bedrijfshoofden op melkveebedrijven groter dan ooit en nog steeds stijgt dat aantal licht. ‘Het is geen discussie meer’, aldus NAJK-bestuurder Marije Klever, die niet alleen melkveehouderij in haar portefeuille heeft, maar ook het

ouderlijk bedrijf heeft overgenomen. ‘In één generatie is er veel veranderd.’ Vroeger was het vak van melkvee houden fysiek veel zwaarder, geeft Klever aan. ‘Er is ook veel ander werk bijgekomen waar je niet per se sterk voor hoeft te zijn. Bovendien heb ik net als mannen ook een shovel en hulp.’

**Tijd rijp voor dochters**

Ondanks het toenemend enthousiasme is het aantal vrouwelijke bedrijfshoofden in de melkveehouderij

## Thecla Bodewes, vrouwelijke ondernemer van het jaar: ‘Dat creatieve, daar zijn vrouwen echt beter in. Dat had mijn vader niet’

### NADINE STEMERDINK-BONGEN, BOERIN ‘WAT EEN MAN KAN, KAN EEN VROUW OOK’



‘Heb je een man die het bedrijf gaat overnemen?’ Deze vraag wordt Nadine Stemerdink-Bongen (26) uit Aalten regelmatig gesteld wanneer ze vertelt dat ze op het melkveebedrijf van haar ouders werkt. ‘Vroeger kon ik me ergeren aan dit soort vragen, maar nu lach ik erom’, vertelt Nadine, die getrouwd is met een leraar en al jong wist dat ze het bedrijf wilde overnemen. Toen ze naar het agrarisch onderwijs ging, vroegen haar ouders wel of ze het zeker wist. ‘Ja dus, ze hadden niet door dat ik al zo helder wist wat ik wilde.’ Voor haar ouders was bedrijfsovername door hun dochter geen issue. ‘Mijn twee zussen hebben geen belangstelling, maar als ze dat wel zouden hebben gehad, zouden zij ook de kans hebben gekregen.’ Tijdens haar opleiding groeide het enthousiasme. ‘Omdat er maar weinig meisjes op school zaten, had ik wel vaak het gevoel dat ik me extra moest bewijzen. Van jongens wordt meer aangenomen dat ze het wel kunnen, bijvoorbeeld met trekkerwerk.’ Na haar school bouwden ze een nieuwe stal en met drie parttime medewerkers verzorgen ze

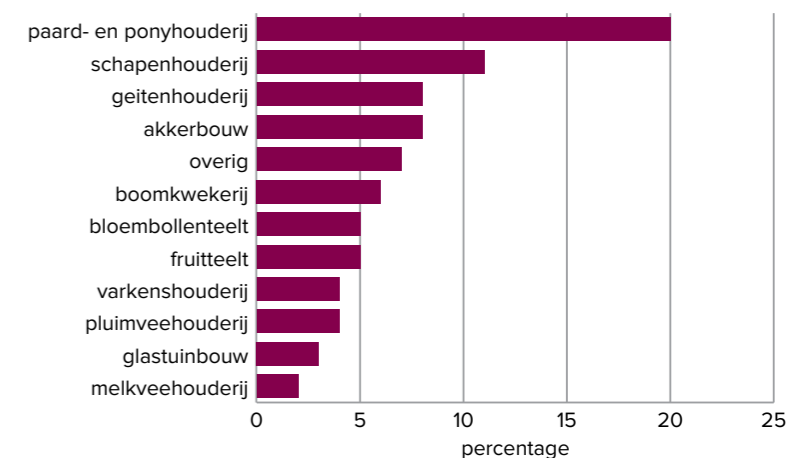
250 koeien. ‘Ons bedrijf is wat groter en we werken met personeel, dus is het ook makkelijker om het bedrijf los te laten’, aldus de melkveehouder, die aangeeft dat communiceren wel iets is wat vrouwen gemakkelijker aangaat. ‘Ik benoem alles en met elkaar bediscussiëren en verbeteren we het bedrijf. Bovendien onderschat ik medewerkers niet, omdat me dat zelf ook is overkomen.’ Dat het af en toe zwaar werk is, geeft Nadine meteen toe. ‘Maar het is minder zwaar dan vroeger en er is ook veel computerwerk bijgekomen.’ Wanneer ze in de toekomst zwanger zou worden, valt dat goed op te lossen, geeft ze aan. ‘Ik kan dan ook nog prima trekker rijden en het administratieve werk doen. De arbeid vangen we wel op.’ Voor vrouwen die ook het bedrijf willen overnemen, heeft ze goed advies: ‘Vraag je niet af of je het wel kan. En raak niet onder de indruk van wat anderen zeggen. Praten en écht doen zijn twee verschillende dingen. Mijn ervaring is: wat mannen kunnen, kunnen vrouwen ook.’



met 2 procent nog een van de laagste van alle agrarische sectoren, zo analyseerde het CBS. In Vlaanderen komt het zelfs heel weinig voor, zo geeft An Deneffe van het LIV, het Landelijk Infopunt voor Vrouwen in de land- en tuinbouw, aan. ‘We zien wel dat vrouwen als partner in het bedrijf meedraaien en in een uitvoerende rol meewerken, maar niet zozeer als bedrijfshoofd.’ De vragen die bij het LIV terechtkomen, gaan vooral over gelijkwaardigheid van man en vrouw in het ondernemerschap. ‘Ik ben overigens wel blij met de evolutie dat meer vrouwen kiezen voor het ondernemerschap.’ In het bedrijfsleven ligt het percentage vrouwelijke bedrijfshoofden toch al gauw rond de 15 procent, een stuk hoger dus dan in de landbouw. Het klinkt businesscoach Dorine Huijbregts, gespecialiseerd in begeleiding van opvolging en andere ingrijpende veranderingsprocessen in familiebedrijven, bekend in de oren. ‘Van oudsher nemen zonen het bedrijf over, maar de tijd is er rijp voor dat dochters dat gaan doen.’ In de praktijk komen veel bedrijfshoofden niet in eerste instantie uit bij een dochter, maar bij een zoon voor bedrijfsopvolging. ‘De oudere generatie geeft aan een blinde vlek te hebben voor hun dochter in de opvolging, zelfs als ze een geschikte opleiding

heeft gevolgd’, vertelt Huijbregts. ‘Het komt gewoon niet in ze op om dochters te vragen.’ Daarbij signaleert ze ook dat er vaders zijn die een technische opleiding voor hun dochter maar onzin vinden of het argument gebruiken dat de dochters ‘te weinig tijd overhouden voor de kinderen’. Wanneer dochters hun ambitie om het bedrijf over te nemen kenbaar maken, blijken ze vaak de meest geschikte kandidaten, zo ervaart Huijbregts. ‘Ze hebben de opleiding en ze hebben vaak ook goed

Percentage vrouwelijke bedrijfshoofden op agrarische familiebedrijven





nagedacht over het ondernemerschap. Maar het is niet vanzelfsprekend, dus dochters, zorg dat je als bedrijfsopvolger in beeld komt', adviseert ze.

Ze kan zich voorstellen dat ook op agrarische bedrijven automatisch naar zonen gekeken wordt. 'Vrouwen hebben vaak het gevoel dat ze meer hun best moeten doen, zich meer moeten bewijzen.' Voor een gedeelte is het 'onzichtbaar' zijn als bedrijfsopvolger ook iets wat vrouwen zichzelf mogen aanrekenen. 'Het blijkt dus dat vrouwelijke opvolgers niet zo bescheiden moeten zijn, ze moeten hun ambitie kenbaar maken en uitspreken.' Die bescheidenheid is een karaktertrek van veel vrouwen. 'Ze zijn te kritisch voor zichzelf, hebben een te laag zelfbeeld en leggen daarmee de lat te hoog. Mannen zien sneller wat ze goed doen en dragen dat ook uit.'

#### Vrouwen geven anderen de ruimte

Vrouwelijke bedrijfsopvolging op familiebedrijven trekt niet alleen in de agrarische sector de aandacht. Ook op niet-agrarische bedrijven speelt het, zegt Huijbregts. In haar klantenkring heeft ze een aantal opvolgers die in

een 'mannenwereld' werken, zoals Thecla Bodewes, die in 1998 de scheepswerf van haar vader overnam en in 2011 werd verkozen tot vrouwelijke ondernemer van het jaar. De overname was geen soepel proces, vertelt Bodewes. 'Ik had het gevoel dat mijn omgeving niet het volledige vertrouwen had in mijn kunnen. Er werd gedacht "dat gaat ze toch niet redden".' Een vriend van de familie begeleidde het overnameproces en hield rekening met zowel het bedrijf als de familie. 'Dat wil ik ook meegeven aan de huidige vrouwelijke opvolgers: zorg ervoor dat je iemand naast je hebt die je onafhankelijk van de familie en het bedrijf kan adviseren.'

Wanneer vrouwen eenmaal in de overnamepositie zitten, doen ze het in het familiebedrijf heel goed. 'Ze zijn zelfs succesvoller', luidt de overtuiging van de opvolgingscoach. 'Je redt het in deze tijd niet meer alleen en vrouwen geven anderen de ruimte. Een groot ego kan juist nadelig werken', noemt ze als voorbeeld. 'Vrouwen voelen over het algemeen beter aan wat er leeft, dat past heel goed in deze tijdsgeest.'

Huijbregts weet dat de agrarische sector dynamisch is.



## Dorine Huijbregts, businesscoach: 'Wees niet bescheiden, maak je ambitie kenbaar en spreek die uit'

RIENEKE KOOPMANS-VAN DALEN, BOER

'ALS JE IETS GRAAG WILT, MOET JE ER VOL VOOR GAAN'



In Donkerbroek melkt Rieneke Koopmans-Van Dalen (45) zo'n 140 koeien, een kilometer verderop doet haar man Lenze hetzelfde op zijn ouderlijk bedrijf. 'Ik noem mezelf boer, want ik doe hetzelfde werk als een boer', vertelt Rieneke, die behoorlijk wat drempels heeft moeten nemen om uiteindelijk bedrijfsvoorzitter te worden. 'Mijn ouders zagen het eigenlijk niet zitten. Ze zeiden dat ik beter buitenshuis kon gaan werken of maar met een leuke boer moest gaan trouwen.'

Uiteindelijk konden ze niet om de vasthoudendheid van Rieneke heen. 'Je moet doen wat bij je past en waar je blij van wordt', luidt de nuchtere verklaring voor

haar doorzettingsvermogen. 'Als je iets graag wilt, moet je er vol voor gaan.'

Nog steeds zijn er mensen die vragen wanneer zij en haar man de bedrijven zullen samenvoegen. 'We hebben het er wel eens over gehad, maar de bedrijven apart houden heeft voor ons meer voordelen', vertelt Rieneke. 'We voelen ons er prettig bij dat ieder een eigen bedrijf heeft.'

Twee bedrijven heeft inmiddels nog een voordeel. Rieneke en haar man hebben twee dochters die ook interesse hebben voor het melkveebedrijf en in de toekomst een agrarische opleiding willen gaan doen. 'Als ze willen, kunnen ze bij ons ieder hun eigen bedrijf runnen.'

'Eerder zette je als ondernemer een tandje erbij, maar de huidige tijd vraagt een sterke bestuurder. Een leider die kan anticiperen en de risico's van grote investeringen kan overzien.' Dat de vrouwelijke bedrijfshoofden over het algemeen hoger opgeleid zijn, komt volgens Huijbregts goed van pas. 'Alleen als vakman of vakvrouw red je het in deze tijd niet meer.'

Bodewes beaamt dat. 'De wereld is een stuk kleiner en minder hiërarchisch geworden. Ik denk inderdaad dat vrouwen beter in staat zijn om te excelleren in zo'n omgeving. Samenwerking binnen teams wordt bijvoorbeeld steeds belangrijker. Vrouwen vragen makkelijker om hulp en geven anderen wat meer ruimte. Hun vrouwelijkheid stelt ze ook in staat om alles te zeggen. Deze eigenschappen zijn ideaal om een team optimaal te laten presteren.' Daarbij zijn er nog een aantal zaken die Bodewes anders aanpakt. 'Ik vind het belangrijk dat het opgeruimd is op de werf, maar ook goede werkkleding vind ik belangrijk en het voltooien van een opleiding door werknemers.'

#### Creatief en innovatief

Met zo'n 100 werknemers en een omzet van 35 miljoen per jaar is Bodewes een succesvolle ondernemster. Zij had overigens ook met tegenslag te maken en een aantal 'typische vrouwelijke' eigenschappen hebben haar ook daar weer doorheen geholpen. 'Toen het een tijdje wat minder ging met het bedrijf, ben ik snel gaan kijken naar alternatieven, ook al lagen die misschien wat verder van huis. Dat had mijn vader niet gedaan.'

Dat creatieve, daar zijn vrouwen echt beter in.' Ook innovatie noemt ze een typisch onderwerp dat goed bij vrouwen past. 'We kijken naar duurzaamheid en denken vanuit de behoefte van de klant.' Wanneer zo'n traject uiteindelijk niet brengt wat ze ervan verwachtten, trekken vrouwen ook sneller de stekker eruit.

De periferie reageert echter niet altijd professioneel, zo geven Bodewes en Huijbregts aan. 'Ik hoor nog wel eens dat banken vrouwelijke bedrijfsopvolgers niet voor vol aanzien', weet Huijbregts uit ervaring. 'Dat is schokkend en kan echt niet meer in deze tijd.'

#### Gevaar van burn-out

Huijbregts noemt ook een aantal valkuilen voor vrouwelijke ondernemers. 'Er is een risico op burn-out. De drang tot bewijzen is zo groot dat het neigt naar perfectionisme.' Ze geeft aan dat coaching helpt om het werk te leren loslaten. Zo leer je je eigen kracht en beperkingen beter kennen. Overigens kan moeder natuur ook een handje helpen bij dit proces. 'Als je zwanger wordt, moet je het werk ook loslaten en de verantwoordelijkheid aan anderen overlaten. Dan leer je dat je niet alles zelf op je schouders kunt nemen.'

Eigenlijk zou iedere ondernemer een soort klankbord of adviesraad voor het bedrijf moeten hebben. 'Mensen die je uit de hectiek van alledag halen en je een keer of vier per jaar laten nadenken over de toekomst van het bedrijf.' Het liefst iemand van buiten de sector, voegt ze eraan toe. 'Iemand die je helpt out of the box te denken.'