



'Knop moet om voor intensieve samenwerking'

'Luchtfietserij'. 'Kolchoz'. Tegen dit soort kwalificaties moeten de telers in het samenwerkingsverband De Sjalon regelmatig opboksen. Zij hebben het roer dan ook rigoureus omgegooid met de oprichting van hun grootlandbouwbedrijf. De onderneming van aandeelhouders uit de Noord-oostpolder gaat het tweede jaar in.

Het ene jaar ben je nog boer, het andere jaar ben je aandeelhouder en medewerker van een bedrijf dat niet meer van jou alleen is. Het mag duidelijk zijn dat Peter Poels, Wim Kemper en Arnold en John van Woerkom een enerverend jaar achter de rug hebben. Samen vormen zij sinds 2008 het grootlandbouwbedrijf De Sjalon, dat 120 hectare omvat en zich voornamelijk toelegt op de teelt van poot aardappelen. Het streven is om te groeien naar een omvang van 600 of misschien wel 800 hectare om de voordelen van schaalgroottes zo goed mogelijk te benutten en nauw te kunnen samenwerken met de afnemers van producten en diensten.



▼ Arnold van Woerkom, Wim Kemper en John van Woerkom (v.l.n.r.) hebben samen met Peter Poels het landbouwbedrijf De Sjalon. Het streven is een groot en goed georganiseerd bedrijf, dat samenwerkt in de keten.

langrijker is het aan boord halen van kennis en managementcapaciteiten. Van Woerkom: „Niet dat je per se zelf alle kennis in huis moet hebben. Die kennis kun je ook in huis halen door samen te werken met je afnemers. Maar dan moeten zij dat wél willen. Ik verbaas me dan ook altijd over collega's die denken dat ze de markt naar hun hand kunnen zetten. Dat is een doodlopende weg. Wij willen nadrukkelijk meer zijn dan alleen grondstoffenleverancier en zoeken de samenwerking in de keten. Door te streven naar een groot en goed georganiseerd bedrijf willen wij een aantrekkelijke gesprekspartner worden voor onze handelsrelaties. Samen met hen kunnen we de uiteindelijke afnemer optimaal bedienen en daarvan profiteren alle partijen. En mocht er dan eens iets mis zijn met de kwaliteit, dan los je dat samen op. Geen marktmacht, maar marktkracht.”

Directeur

Hoewel ze zelf spreken van een 'samenwerkingsverband', is De Sjalon bewust opgezet als één bedrijf, om te kunnen uitgroeien tot een professionele organisatie. De deelnemers hebben hun grond en bedrijfsmiddelen ingebracht en hebben een directeur aangesteld. Dat is Nico van der Voort, een ondernemer uit de buurt die de landbouwsector goed kent en waarin de aandeelhouders vertrouwen hebben. Hij bewaart het overzicht, hakt knopen door als dat nodig is en houdt ook de menselijke kant in de gaten.

De winst van het bedrijf wordt met een vaste verdeelsleutel toegekend aan de aandeelhouders: 40 procent van het rendement wordt verdeeld over de ingebrachte uren, 30 procent over het aantal ingebrachte hectares en 30 procent over het ingelegde kapitaal.

Het nemen van beslissingen gebeurt altijd in overleg. Eenmaal per week komen de vennoten bij elkaar. Van Woerkom: „Dat is best wel eens pittig praten, want er zit bloed, zweet en tranen in het project, en natuurlijk ook geld. De kunst is om af en toe de emotie uit te schakelen en op basis van goede argumenten beslissingen te nemen. De directeur is ervoor om dit te bewaken en ervoor te zorgen dat we de doelen die we onszelf gesteld hebben, niet uit het oog verliezen. Ondanks dat je naar elkaar toegroeit, is een goede organisatiestructuur cruciaal.”

Meer boer

De vennoten kijken tevreden terug op de samenwerking in het eerste jaar. Ze hebben geïnvesteerd in goed materieel, waaronder nieuwe trekkers en kiewagens. Dat werkt mooi, maar helaas zijn ze ook hard nodig om de nadelen in de logistiek op te vangen. De bedrijven liggen tamelijk ver uit elkaar. Overigens is dat

weer een voordeel bij buigende regen; al een paar keer kwam het voor dat ze op de ene locatie wel het land op konden en op de andere niet. Verder vonden ze het prettig om te merken dat ze flexibeler zijn met hun tijd. Wie even weg moet, kan zo weg, en vakanties zijn onderling gemakkelijk op te vangen.

Financieel gezien was 2008 niet zo'n beste start. De gedane investeringen zijn door de magere opbrengstprijzen meteen een zware last geworden. Vennoot Wim Kemper: „Dat is natuurlijk jammer, maar daar moet je tegen kunnen. Wie wil groeien, moet nou eenmaal risico's nemen. Als ik nog alleen was geweest, had ik waarschijnlijk rustig doorgehobbeld en minder zorgen gehad. Maar op die manier kom je niet verder.” Kemper heeft geen opvolger, maar wil de rest van zijn arbeidzame leven wel modern verder boeren. In De Sjalon ziet hij daar mogelijkheden voor. „Je zou misschien verwachten dat je je minder boer voelt als je je zelfstandigheid opgeeft, maar ik voel me juist meer boer.” Kemper werkt in deeltijd voor Bllg en houdt zich binnen De Sjalon ook bezig met grond en mineralen. Het feit dat iedereen zo zijn eigen expertise heeft, zien de vennoten ook als voordeel.

'Drie arme jongens kopen grond'

Groei

Ondanks de magere financiële resultaten in het eerste jaar heeft De Sjalon 24 hectare grond aangekocht om niet stil te blijven staan in de groei. „Drie arme jongens kopen grond”, lacht Van Woerkom. Dan serieus: „Dit is een stap die we geen van drieën individueel hadden kunnen zetten. Dat laat toch zien dat je samen wat kunt.”

Ze hadden gehoopt dat De Sjalon harder zou zijn gegroeid door het aansluiten van meer collega's. Ze hebben hun verwachtingen op dat punt bijgesteld en wijken min of meer gedwongen uit naar aankoop en het huren van grond. Kemper: „Collega's zijn wel heel belangstellend, maar het is lastig om ze te overtuigen. Op dit moment kunnen we nu eenmaal nog geen klinkende cijfers laten zien. Het is natuurlijk ook een hele grote stap, maar wel een stap in een bedrijf dat naar onze overtuiging de toekomst heeft.”

Momenteel is De Sjalon in gesprek met een veehouder die belangstelling heeft om zich aan te sluiten. Van Woerkom: „In een gemengd bedrijf kunnen beide takken optimaal van elkaar profiteren. Je kunt kringlopen sluiten en gericht werken aan een gezonde bodem. In ons toekomstbeeld zien we een groot bedrijf dat heel veel functies verenigt, en dat ook iets wil betekenen voor zijn omgeving. We merken dat daaraan behoefte is. Vanuit maatschappelijke projecten, waar ze verschillende functies aan elkaar willen koppelen, worden we plotse-ling benaderd. 'Zeg, jullie zijn al een eindje op weg....'”

Aanvankelijk zouden ze met meer deelnemers van start gaan, maar twee bedrijven zijn op het laatste moment afgehaakt. Nieuwe gelijkgestemde boeren blijken moeilijk te vinden. Arnold van Woerkom, initiatiefnemer van De Sjalon: „Het is lastig om bij collega-telers de knop om te krijgen. Het is voor ons ook lastig uitleggen. Wij zijn al meer dan zes jaar bezig om ons voor te bereiden op deze stap. We hebben heel veel mensen gesproken en heel veel informatie en kennis opgebouwd en zijn er langzaam naar toe gegroeid, geholpen door kennisinstellingen. Nog steeds lopen we tegen vragen aan, waarop we een antwoord moeten vinden. Maar we zijn ervan overtuigd dat intensieve samenwerking dé manier is om een bedrijf op te zetten dat ook in de toekomst levensvatbaar is. De wereld verandert in hard tempo. Als je alle ontwikkelingen op je laat inwerken, realiseer je je dat je dat niet als eenling en zelfs niet als twee samenwerkende bedrijven kunt behappen.”

Marktkracht

In de visie van de Sjalon-deelnemers is schaalvergroting niet alleen nodig om investeringen in moderne mechanisatie en automatisering rendabel te maken of om scherper te kunnen inkopen. Want dat kan ook met een minder vergaande vorm van samenwerking. Veel be-