

# 'Tevredenheid zit vooral in geld'

Copyright foto

Herman Vermeer is de beoogd voorzitter van de raad van beheer van Agrico. Als bestuurder is hij gepokt en gemazeld buiten de agrarische sector. Hij ziet de wereld snel veranderen, ook de landbouwwereld. Boeren worden ondernemers, op de akker zijn spannende ontwikkelingen gaande. Maar Vermeer doet geen uitspraken over mogelijke veranderingen bij Agrico.

„Of mensen het een verrassende stap vinden? Dat hangt misschien ervan af hoeveel ze van me weten.” Vermeer roert bedaard in z'n koffie. Vanaf 1992 is de akkerbouwer uit Swifterbant bestuurlijk actief bij coöperatie Agrico. De beoogd voorzitter treedt als bestuurder in de landbouw in de voetsporen van zijn vader – oud-bestuurder van onder meer Aviko en NAK. Om te voorkomen dat mensen hem als 'zoon van' zouden bestempelen, koos hij eerst voor een bestuurlijke carrière buiten de agrarische sector. Hij verdiende zijn sporen onder meer in de politiek, de gemeentelijke ondernemersvereniging en de werkgeversorganisatie VNO-NCW.

Van zijn werk buiten de sector heeft Vermeer beslist geen spijt. Hij ziet het als voordeel. „Een boer moet lid zijn van zijn vakorganisatie maar het is ook boeiend om aan te sluiten bij het midden- en kleinbedrijf. Het ondernemersbelang is grotendeels gelijk. Door de uitwisseling zie je kansen die je anders niet ziet. Veel mensen op het platteland ontwikkelen zich tot goede ondernemers, maar ik heb ervaren dat ze nog beter kunnen worden als ze kennis en ervaring delen met ondernemers in andere sectoren.”

Dat biedt de buitenwereld ook de kans om meer van de landbouw te leren. „De politiek ziet ons als brede beweging, maar ze hebben niet in de gaten hoeveel omzet we per bedrijf genereren. Daar mag je aan werken. Ik doe dat op mijn manier.”

Tijdens Vermeers tijd in het bestuur van Agrico werd de structuur van het bedrijf gewijzigd. Drie jaar geleden werd het bestuur samen met

de raad van commissarissen omgevormd tot raad van beheer. De directie, Ineke Mastebroek en Jan van Hoogen, werd bestuur van de vereniging. „Dat was een omslag in ons werk. Als bestuur waren we verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van Agrico. Maar hoe we wereldwijd een tachtig landen bedienen met pootaardappelen, dat is nu een uitvoeringstaak van de directie. Als raad van beheer houden we toezicht, zijn we bezig met ledenbeleid en kijken we naar strategisch beleid voor de langere termijn. Dat vraagt om een doorkijk naar een periode van vijf tot tien jaar. Nu mag ik dat aansturen, als voorzitter van het team.”

## Tevredenheid

Vijf van de zeven mensen in de raad van beheer zijn aardappeltelers. Ze vertegenwoordigen de verschillende teeltgebieden en teeltdoelen. Daarnaast zitten twee mensen van buiten de primaire sector in de raad. „Zij hebben kwaliteiten, kennis en ervaring op ander gebied. Met elkaar zijn we een leuke club om zaken te bediscussiëren en terug te koppelen met de directie, zijnde het bestuur. Maar we zijn niet het hoogste orgaan. Dat is de ledenraad. Daarmee moeten we als Raad van Beheer ook rekening houden. Want boven het toezicht houden op de onderneming moeten we opkomen voor het ledenbelang. Het bedrijf moet goed lopen, maar dat moet op zo'n manier dat de leden ook tevreden zijn. Die tevredenheid zit voor 98 procent in geld. Maar het zit ook in de manier van zakendoen.”

Zelf is hij een echte coöperatieman, zegt Ver-

Copyright foto

meer. Maar dat is niet het enige argument om met Agrico in zee te gaan. Een bedrijf dat hem als klant wil, moet meerwaarde opleveren. „In het verlengde van mijn boerderij probeer ik mensen bij me te halen die bij me passen. Of het nu Agrico is, of het accountantskantoor, of de bank: ze doen namens mij iets en moeten daarmee mijn bedrijf versterken. Per slot van rekening betekent dat voor mij brood op de plank.”

### Drie aardappelpoten

Vermeer vertegenwoordigt in de raad van beheer de consumptieaardappelen en tafelaardappelen. „Het mooie is dat Agrico wereldwijd een eigen rol speelt in de pootaardappelmarkt. Bij de tafelaardappelen zijn we marktleider in de specialiteiten in kleinverpakking. We liggen bij verschillende supermarkten in het versvak en in het koelvak. Het bovenste schap bij Albert Heijn is helemaal gevuld met pondjes en kilo's van Agrico. Die positie van hofleverancier hebben we met kleinverpakker Leo de Kock voor elkaar gekregen. Daar ben ik trots op. We moeten het zo organiseren dat we dat ook mogen blijven doen. Dat is de kwaliteit van de organisatie en haar telers.”

Bij de consumptietak gaat het moeizamer, geeft Vermeer toe. „De consumptieteel is in veel jaren heel marginaal.” De laatste twee jaar is het areaal industrieaardappelen van Agrico weer stijgende, maar de jaren daarvoor zag de coöperatie haar aandeel behoorlijk afnemen. Dat had te maken met een daling van het Nederlandse areaal industrieaardappelen,

**‘Goed en betrouwbaar zijn, dat vind ik sexy’**

zegt Vermeer, maar ook met de leveringsplicht voor de coöperatieleden. Steeds vaker wilden bedrijven ook rassen van andere handelshuizen telen, omdat die hen goed pasten. Dat deed de coöperatie besluiten om het lidmaatschap mogelijk te maken als tenminste de helft van het consumptieaardappelen werd geleverd. „Je moet als coöperatie ook in de actualiteit van de markt opereren”, zegt Vermeer. „Bedrijven werden groter en wilden bepaalde rassen telen. Als je die als Agrico niet kunt bieden, moet je daardoor geen telers laten weglopen. Met de norm van 50 procent laat je leden los, maar realiteit is dat ze voorheen toch wel een manier vonden om andere rassen te telen. Coöpereren is geen doel. Het is een middel om geld te verdienen. Een goed middel, volgens mij. Ik zet mij in om het aandeel op de boerderij weer groter te krijgen.”

### Zelfstandiger

Twee jaar geleden introduceerde de coöperatie voor industrieaardappelen een pool met bodemprijs. Volgens Vermeer een succes. Voor Agrico is in het najaar al duidelijk welk gedeelte pootgoed bestemd is voor de eigen industrieaardappel telers. De telers hebben een zekere bodem in de markt, zonder dat er alleen maar vaste-prijscontracten zijn. „Daarmee presteren we niet beter in de markt, we kunnen geen betere prijzen bieden want we hebben toch met dezelfde markt te maken. Maar we zijn wel een zelfstandiger partij in de markt. Agrico doet namens de telers haar best om het product te vermarkten. Onze afnemers

bevinden zich niet alleen op de Nederlandse markt, maar op de Europese markt. We kunnen zakendoen in Zwitserland, maar opereren ook in Groot-Brittannië en Duitsland.” De prijszetting en -bepaling gebeurt niet op Nederlandse schaal, onderstreept Vermeer.

Hoe groter de partij aardappelen die wordt gebundeld, hoe beter die positie in de markt. Daar is Vermeer het hartgrondig mee eens. De mogelijkheid van fusie van Agrico met andere aardappelbedrijven is onderzocht, maar heeft nog niet tot fusie geleid. Gaat dat veranderen? „Buiten de landbouw zijn er voorbeelden te over van fusies, ook internationaal, en soms verrassend.”

Als voorbeeld noemt hij Nedlloyd dat nu onderdeel is van het Deense Maersk. Of GTI en Electrabel, die vallen onder Suez, voorheen

### Herman Vermeer,

*Voorzitter raad van beheer van Agrico.*

Frans maar inmiddels een mondiaal opererend bedrijf. In de landbouw zijn Cosun en CSM samengegaan. „Bedrijven blijven niet honderd jaar hetzelfde. We hebben met de grootste mogelijke wijsheid afscheid genomen van Cê-laVita, en hebben de activiteiten voor Leo de Kock verder ontwikkeld. Dat doen we ten faveure van onze leden, de boeren. Maar ik vind het niet sexy om nu te roepen dat we zo snel mogelijk ergens gaan samenwerken. Goed en betrouwbaar zijn, dat vind ik sexy.”