

Akkerbouwcoöperaties als Avebe en Cosun maken in het aardappelzetmeel en de suiker een turbulente tijd door. Volgens Gert van Dijk, directeur van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR), is een grote betrokkenheid van de leden bij hun coöperatie een must. „Lid zijn van een coöperatie is helaas niet meer vanzelfsprekend.“

Door: Eric de Lijster
Fotografie: Jan Pit

Binnen de Nationale Coöperatieve Raad (NCR) is er de laatste drie jaar meer leven in de brouwerij gekomen. Dit heeft alles te maken met het veranderen van de structuren van veel coöperaties. De boeren en tuinders zijn als eigenaren en bestuurders meer en meer toezichhouders geworden op het coöperatieve bedrijf. De dagelijkse leiding is meer in handen gekomen van de managers en directeuren.

Juist deze toplieden geven volgens directeur prof. dr. ir Gert van Dijk meer elan aan de missie van de NCR: het bevorderen van het coöperatieve ondernemersschap. Van de NCR zijn veertig Nederlandse coöperaties lid, zoals Campina, Cosun, Friesland Foods, Bloemenveiling Aalsmeer, maar ook LTO Noord, ZLTO en vleesgigant Sovion. „De NCR is een plek waar de directies en de besturen van de coöperaties elkaar treffen”, vertelt Van Dijk, die als hoogleraar verbonden is aan universiteiten Wageningen en Nyenrode in Breukelen. „Met de veranderingen binnen de coöperaties is ook binnen de NCR een heel andere dynamiek ontstaan. Kijk ook naar LTO die met Bart-Jan Constandse een persoon uit de agribusiness als voorzitter heeft aangesteld. Hierdoor ontwikkelt de NCR zich als een platform voor de top van de Nederlandse coöperatieve landbouw en agribusiness. Een interessante gesprekspartner voor bijvoorbeeld de minister of leden van de Tweede Kamer.”

En de beste belangenbehartiger voor de leden, voegt hij er aan toe. „De belangen van de leden kunnen niet beter worden gewaarborgd door een succesvolle marktgerichte onderneming te zijn.” Daarbij blijft binnen de coöperatie de effectiviteit van de ledeninvloed de discussie,

erkent Van Dijk. „De hamvraag blijft hoe je het ledentoezicht organiseert met een zo optimaal mogelijk drive voor de onderneming.”

Hij merkt wel dat van de moderne coöperatieve voormannen meer wordt gevraagd. „De kunst van de topman is niet alleen meer het afzetten van een product tegen een zo hoog mogelijk rendement. Hij moet ook meedenken met de individuele ontwikkeling van de bedrijven van de leden. En hen sturen en adviseren in het nemen van strategische beslissingen.” Dat is ook nodig om de boer en tuinder betrokken te houden, weet Van Dijk. „Bij een coöperatie horen is niet vanzelfsprekend meer. De coöperatieleiding moet er van doordrongen zijn dat leden betrokken willen blijven. Deze aandeelhouders moet je vast houden.”

Coöperatieve gedachten verkwanseld

Hij kent de vooroordelen die leven in de sector. „De coöperatie is niet sexy meer. De trend is het individu, niet het collectief. Boeren en tuinders krijgen uit hun omgeving veel signalen dat zij moeten verbreden. Een winkeltje beginnen, een camping, alternatieve teelten als bloembollen, enzovoort. Dat is nu hot. Deze ontwikkelingen drijft boeren weg van de coöperatie. Beter is geld en energie te steken in de afzet van je product. De collectieve gedachten worden hierdoor op goedkope wijze verkwanseld. Ik zie bij de nieuwe generatie boeren meer interesse voor verdieping in de afzet.”

En dat terwijl de coöperatieve structuur in Nederland juist uniek is, vindt Van Dijk. „Nergens in de wereld zijn er zo veel coöperatieve organisatiemodellen als hier.” Hij werkt met de NCR en Nyenrode dan ook aan een universitaire opleiding voor coöperatiebestuurders. Dit kunnen zowel boeren en tuinders

‘Bij een coöperatie

als managers betreffen. „Het kan gaan over de telersprijs, investeringen, rendementeisen, personeelsbeleid, financiering door de leden, tracking & tracing, enzovoort.” Coöpereren is voor hem geen belegen woord. „Voor mij blijft de coöperatie sexy. Wat belangrijk is: wij als Nederland zijn duur. Wil je overeind blijven, dan moet je samenwerken om de kosten te verlagen. En geld te kunnen steken in innovaties. Anders kan je het wel vergeten.”

De Nederlandse akkerbouwcoöperaties zijn volop in beweging, constateert Van Dijk met genoegen. Vooral de stap van de Nederlandse Bieten Federatie (NBF) om mee te bieden om de suikermaker CSM Suiker in Diemen volgt hij met extra interesse. Hij beschouwt dit als 'een authentiek voorbeeld van een prikkel tot coöperatief ondernemerschap.' Waar in de suikersector druk gaat worden geïnvesteerd - naast CSM Suiker oriënteert Cosun zich ook op expansie in suiker in het buitenland - heeft Avebe in de Veenkoloniën een geheel ander proces doorgemaakt. Van Dijk heeft de discussie binnen en het vertrouwen dat de akkerbouwers, ondanks de grote financiële problemen, in de coöperatie hebben gesteld met interesse gevolgd. „Al heb ik niet getwijfeld aan de uitkomst. Avebe kan helemaal niet stoppen, dan valt heel de financiering in het gebied weg. Dat had het bankroet van het veenkoloniaal gebied betekend.”

Volgens Van Dijk heeft Avebe nog veel potentie. „De nieuwe directie wil snijden in de kosten en dat lijkt me heel logisch. Van vertegenwoordigers van buitenlandse concurrenten hoor ik dat Avebe qua kennis over het aardappelzetmeel een heel interessant bedrijf is. Als het geen coöperatie was, hadden zij het graag gekocht.” Volgens hem toont dit de kracht van de coöperatie. „Als akkerbouwers kan je de afzet

**‘Samen-
werken is
het moei-
lijkste wat
er is’**

zelf in de hand houden. Zonder dat je afhankelijk wordt van anderen.” Een volledige steun aan de coöperatie is dan wel een voorwaarde. „De Avebe-leden moeten zich afvragen of zij mee willen denken in de nieuwe strategie en of zij als aandeelhouder bereid zijn opnieuw te investeren in het verbeteren van het bedrijf.” Wat dat betreft, kunnen akkerbouwcoöperaties niet vergeleken worden met reuzen in andere sectoren zoals Campina of bloemenveiling FloraHolland. „Dat zijn de bekende appels en peren. Akkerbouwcoöperaties als bijvoorbeeld Cosun betalen in de regel naar behoren uit en zijn intern zeer stabiel. Neem bijvoorbeeld de aankoop van Aviko door Cosun. Als lid van Cosun mag je tevreden zijn aandeelhouder te zijn in deze aardappelverwerker. Het verschaft een stabiele en strategische marktpositie.”

Doorn in het oog

Als Van Dijk zijn gedachten laat gaan over de aardappelsector, zegt hij spontaan: „Agrico is een mooie coöperatie. Een efficiënt draaiend bedrijf, dat dicht bij de boer staat. HZPC heeft zich heel anders ontwikkeld. Het is mij helaas een pijnlijke doorn in het oog dat de akkerbouwers daar de coöperatie overboord hebben gezet. Was HZPC een coöperatie gebleven, dan hadden Agrico en zij al veel meer kunnen samenwerken.” Een dergelijke verbond in de pootaardappelsector levert volgens Van Dijk 'enorme voordelen' op, zowel in de kosten, de logistiek als de handel. De kans is aanwezig dat kartelwaakhond NMa zo'n pootgoedpact niet goedkeurt. „Maar als je het niet probeert, weet je zeker dat het niet lukt.” Van Dijk was met ZLTO en LLTB één van de stuwende krachten achter het masterplan consumptieaardappelen, rond de eeuwwisseling

een bundeling van het aardappelaanbod voorstond. Uiteindelijk beten zij de tanden hier op stuk. „Wij waren ook zeker niet de eersten die dat probeerden”, blikt hij terug. „Ook Cees Veerman heeft in de jaren negentig eens verwoedde, maar vergeefse, pogingen ondernomen de partijen in de consumptieaardappelen bijeen te brengen. Maar de telers willen niet.”

Beknotting ondernemerschap

De NCR-directeur meent dat dit alles te maken heeft met het ondernemerschap van de akkerbouwer. „Voor de akkerbouwer is de aardappelteelt één van de weinige sectoren waar hij zijn ondernemerschap nog optimaal kan etaleren. Toetreden tot een coöperatie voor dit gewas beschouwen zij als een geweldige beknotting van het ondernemerschap. Daarvoor lopen zij liever een prijsrisico. Bovendien: samenwerken is het moeilijkste wat er is.”

Als een bundeling in de aardappelsector plaatsvindt, zal dat zijn als één sterke partij enkele concurrenten in grote stappen opkoopt, voerspel Van Dijk. „Net als de ZLTO in de vleessector gedaan heeft met het oprichten van Vion. Maar de invloed van de akkerbouwers als leverancier van de grondstof is dan nihil.”

Dat coöpereren nog springlevend is, blijkt wel dat her en der telersgroepen die zich gaan bezighouden met de teelt van gewassen voor biobrandstoffen worden opgericht. Een goede zaak, zegt Van Dijk. Maar hij is ook kritisch. „In bijna alle gevallen van de initiatieven die ik onder ogen heb gekregen, blijkt de grote bijdrage aan de winst elders in de keten te liggen. De initiatiefnemers hebben tot mijn spijt veelal geen helder antwoord hoe zij wel een reëel deel van de koek af kunnen snoepen. En dat is toch de kern van ondernemen.”

horen, is best sexy'