



'Alleen toekomst voor ondernemer die inspeelt op de markt'

Klant is koning bij

Wil je als melkveehouder een toekomst hebben, dan zul je moeten – of liever: willen – inspelen op veranderingen in de markt en de eisen van afnemers. Bestuursvoorzitter Frans Keurentjes van FrieslandCampina windt er geen doekjes om. „Linksom of rechtsom: als je niet kunt leveren, doe je op den duur niet meer mee.”

De actie van één FrieslandCampina-lid, Kringloopwijzer-weigeraar Henk Gommer uit Zevenhuizen, ontketende deze zomer een onverwachte storm van protest richting de coöperatie. De weerstand tegen het verplicht invullen van de Kringloopwijzer bleek breed te leven. Binnen de kortste keren waren er meer dan 500 handtekeningen verzameld van boeren die steun betuigden aan Gommer.

Die Groningse protesten brachten ook een ander, onderliggend gevoel van onvrede aan het licht. Het gevoel dat je als boer maar steeds meer onzinnige regels en eisen over je heen krijgt. Dat de coöperatie zich steeds nadrukkelijker met zaken van het boerenerv gaat bemoeien, waardoor je in je ondernemersvrijheid wordt aangetast. Er werd gemord over een groeiende kloof tussen de boerenleden en 'het arrogante bestuur van FrieslandCampina', over het missen van het coöperatiegevoel. „De coöperatie is er toch voor de boeren, en niet andersom?”

Bestuursvoorzitter Frans Keurentjes knikt; hij herkent de geluiden wel. Maar hij heeft er ook direct een niet mis te verstaan antwoord op. „Als je ondernemer bent en je wilt toekomst houden voor je bedrijf, dan zul je moeten inspelen op veranderingen in de markt en op de wensen van de klant”, zegt hij. 'Ingewikkelder is het niet.' En dat 'moeten inspelen' moet veranderen naar 'willen inspelen', vindt hij. „Die omslag moet gemaakt worden. En je hoeft het als boer ook niet allemaal alleen te doen. Bij al die inspanningen zal de coöperatie je ondersteunen door ledenbijeenkomsten, workshops om kennis te delen of informatie

via melkweb. Het is dus niet zo dat we het bij de leden over de schutting gooien.”

Melk met Meerwaarde

Die marktgerichte benadering is tevens de grondgedachte van de eind juli gepresenteerde coöperatieve Visie 2025: Melk met Meerwaarde. De coöperatie ervaart dat afnemers en consumenten aspecten als duurzaamheid steeds zwaarder laten meewegen bij hun aankopen. Ze wil hierop anticiperen via een marktgerichte aanpak, die inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving en bijdraagt aan de realisatie van klimaat- en milieudoelen. FrieslandCampina vindt het belangrijk om zelf verantwoordelijkheid te nemen en zo de regie te houden over de verdere verduurzaming van de zuivelketen. Dit om te voorkomen dat derden, zoals overheden en politiek, het via regelgeving gaan afdwingen, buiten de melkveehouders om. Daarom hecht FrieslandCampina ook zo veel waarde aan de Kringloopwijzer, legt Keurentjes uit. „Dat belang neemt wat ons betreft alleen maar toe. Niet alleen als managementinstrument op de boerderij zelf, maar ook als instrument om verantwoording



FrieslandCampina

mee af te leggen over het mineralengebruik. De NVWA heeft wel aanmerkingen op de Kringloopwijzer gemaakt, maar dat laat onverlet dat er vanuit de politiek grote behoefte is aan zo'n instrument. En via de BEX en de fosfaatregelgeving kunnen we er ook extra ruimte mee verdienen." Daarnaast levert de Kringloopwijzer veel data op over duurzaamheidskengetallen als de uitstoot van broeikasgassen, de ammoniakemissie en het energieverbruik. „Dat is waar klanten en de overheid behoefte aan hebben, in het kader van de klimaatafspraken van Parijs.“ Het is noodzakelijk dat de sector dit serieus neemt, aldus Keurentjes. „Heb je in de gaten wat er in de maatschappij speelt? En wil je erop inspelen? Zo niet, dan heb je als bedrijf geen toekomst“, oordeelt hij. De bestuursvoorzitter benadrukt nog maar eens dat het verplicht invullen van de Kringloopwijzer voor alle melkveehouders vanaf 1 januari 2016 niet ineens uit de lucht is komen vallen. Het is ook geen FrieslandCampina-besluit, maar een sectorbesluit. Er is binnen sectorverband jarenlang over gediscussieerd en de beslissing is als sector genomen. Ook binnen de coöperatie is het uitgebreid besproken.

Maar hij weet hoe het gaat: kritiek komt pas los wanneer boeren er concreet mee geconfronteerd worden.

Initiatiefrecht

Volgens de statuten van de coöperatie kunnen leden die minimaal 50 handtekeningen verzamelen, in een hoorzitting een voorstel indienen bij het coöperatiebestuur. Van dit democratische initiatiefrecht hebben melkveehouder Gommer en NMV-voorman Harm Wiegersma begin september gebruikgemaakt. Zij dienden het voorstel in om de Kringloopwijzer niet langer te verplichten. De coöperatieraad moet hier nu advies over uitbrengen, waarna het bestuur begin oktober een besluit zal nemen. Dat advies ligt er nog niet, maar uit de woorden van Keurentjes valt af te leiden dat de kans dat de verplichting verdwijnt, zo goed als nihil is: „Als je kijkt naar het belang van de sector, kun je de uitkomst wel voorspellen.“ Inspelen op veranderingen in de markt om de toekomst voor de sector veilig te stellen. Daar draait het om, in de visie van FrieslandCampina. Keurentjes: „Als er voor de sector geen perspectief meer is, is er ook

geen perspectief voor een individueel bedrijf. Ik ben zelf boer, maar ik wil mijn bedrijf ook kunnen overdragen aan de volgende generatie. En als boeren zijn wij eigenaar van FrieslandCampina. Die onderneming willen we ook laten voortbestaan.“

Drie blokken

In haar visie Melk met Meerwaarde onderscheidt FrieslandCampina drie blokken, legt hij uit. Het eerste blok, 'waarde voor ons', gaat erover hoe de coöperatie slimme, marktgestuurde verdienmodellen kan ontwikkelen. „Dat betekent ook: open staan voor diversiteit. We hebben nu al acht à negen verschillende melkstromen, maar misschien moeten dat er nog wel meer worden, mits het voor ons meerwaarde oplevert.“ Het blok 'zorg voor dier en natuur' gaat over dierenwelzijn, balans tussen grond en vee, verantwoorde productie en duurzame ontwikkeling. Hieronder valt ook het terugdringen van de broeikasgasuitstoot via het stimuleren van mestvergisting op het eigen bedrijf en het stimuleren van zonnepanelen op de staldaken. Belangrijke randvoorwaarden voor het maatschappelijk draagvlak. ►



Het derde blok is getiteld 'waarde in en voor de samenleving'. Ook hier gelden weer thema's als duurzaamheid, biodiversiteit, de omgang met dieren en de landschappelijke inrichting. Keurentjes: „Als melkveehouderij hebben we 70 procent van alle Nederlandse grond in beheer. De consument rijdt daar met de trein doorheen en die vindt daar wat van. Moet je dan alleen maar strakke groene biljartlakens willen? Denk erom, als je de goodwill en de gunfactor van de maatschappij verliest, kunnen ze de boel aardig blokkeren.”

Keurentjes spreekt uit ervaring; hij was jarenlang statenlid voor de CDA-fractie in de provincie Groningen. Op een gegeven moment werd besloten dat varkens- en kippenbedrijven in Groningen niet meer mochten uitbreiden, vertelt hij. „Veel van dat soort politieke beslissingen zijn vooral emotioneel gestuurd. Dan kun je zeggen: 'Je geeft je over aan de nukken van de maatschappij', maar dat is niet aan de orde. Ondernemen is: inspelen op de veranderende wensen van de klant.”

Die omslag naar klantgericht denken is een proces waar jaren overheen gaan, zegt hij. „Want daarvoor moet de mindset van onze leden veranderen. De klant van de melkveehouder is niet onze melktankauto die weg is zodra die het erf af rijdt. Die klanten zitten in Brussel, Parijs, Tokio. Dat gaan we de komende herfst in de ledenbijeenkomsten nadrukkelijk communiceren.”

Weidegang

Grazende koeien worden door burgers zeer gewaardeerd. FrieslandCampina stimuleert dit; het streven is dat in 2020 minimaal 80 procent van de leden weidegang toepast. De dalende trend lijkt nu gekeerd: in 2015 was

Kans dat verplichte Kringloopwijzer verdwijnt zo goed als nihil

het aandeel nog 77,9 procent, in 2016 was het opgelopen tot 78,2 procent. Leidt die pro-weidegang-mentaliteit er niet toe dat de niet-weiders zich minderwaardig gaan voelen? Moet FrieslandCampina als coöperatie niet juist uitdragen dat er helemaal niks mis is met het welzijn van koeien op stal? „Zeker, qua welzijn hebben koeien het binnen net zo goed”, reageert Keurentjes. „En het is ons ook een gruwel als je dat verschil zou polariseren. Er is nu eenmaal diversiteit tussen bedrijven, verschillen moet je accepteren. De eis is ook niet 100 procent weidegang, maar 80 procent; er blijft altijd ruimte voor niet-weiders. Maar er ligt een stevige wens vanuit de politiek. Als we het als sector niet doen, krijgen we straks wetgeving op ons dak. Dus: willen we pro-actief ondernemen, of wachten we tot het wordt opgelegd?”

De hamvraag blijft, aldus de bestuursvoorzitter: wat is relevant voor de klant en de omgeving? „Natuurlijk is het soms wel lastig om die vertaalslag te maken. Voor mij als boer is dat ook een worsteling; wij hebben de koeien ook jaren binnen gehad. Maar ik probeer mijn bedrijf in de benen te houden en dus spelen we in op die verandering.”

Klant is de norm

De klanten – de afnemers en de consumenten – zijn de norm voor FrieslandCampina. Op de

markt moet het verdiend worden. Juist daarom is Keurentjes als melkveehouder uit Hornhuizen lid van de coöperatie: om gezamenlijk, met ruim 19.000 andere leden, de krachten te bundelen om die markt op te gaan.

Keurentjes: „Waarom ben je lid van deze coöperatie? Die vraag mag je best stellen. Veel boeren denken daar zelden of nooit over na. Ze zijn automatisch lid, van vroeger uit. Toen werd alles voor je geregeld. Brussel bepaalde hoeveel je mocht melken, de bank hoeveel je mocht lenen, DLV welke stal je moest zetten en de voerfabriek zei welke brok je moest voeren. Maar de tijden zijn veranderd, de wereld is veranderd. Daar wil je op inspelen als ondernemer. Linksom of rechtsom: als je niet kunt of wilt leveren, doe je op den duur niet meer mee.”

Voor de categorie boeren die het er niet mee eens is dat 'de melkfabriek nu allemaal eisen gaat stellen', is het antwoord volgens de bestuursvoorzitter heel eenvoudig: „Het lidmaatschap van de coöperatie is nog altijd vrijwillig.” ■

Frans Keurentjes

Frans Keurentjes (60) volgde in december 2016 Piet Boer op als bestuursvoorzitter van de coöperatie FrieslandCampina. Keurentjes is melkveehouder in Hornhuizen (GR). Zijn bedrijf omvat 150 melkkoeien, 120 stuks jongvee en 120 hectare land. De jaarleverantie is circa 1,2 miljoen kilo melk.