

leeftijd **62**

functie **voorzitter van bestuur zuivelcoöperatie**

FrieslandCampina u.a. en voorzitter raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina NV

bedrijf **in vof met zoon Jeffrey een melkvee- en akkerbouwbedrijf met 150 melkkoeien en 120 hectare**

nevenfunctie **lid Grondkamer Noord**

opleiding **mas, agrarisch taxateur, diverse bestuurlijke cursussen**

persoonlijk **gehuwd met Cobi, 4 kinderen**

vroegere functies bij (o.a) **lid van Provinciale Staten**

Groningen (namens CDA), bestuursfuncties bij LTO,

Rabobank, NAJK en EDF



‘De coöperatie kan het zich niet veroorloven om pas op de plaats te maken **en veranderingen in de omgeving te negeren**’



‘Diversiteit wordt **meer en meer onze kracht**’

Het was zelfs voor de doorgewinterde bestuurder Frans Keurentjes even schrikken toen er trekkers voor de deur stonden bij het hoofdkantoor van FrieslandCampina. ‘Ik begrijp de uitingen van onvrede’, reageert hij in de rust van zijn eigen Groningse platteland. ‘Maar de coöperatie kan het zich niet veroorloven om veranderingen in de omgeving te negeren.’

TEKST JAAP VAN DER KNAAP EN WICHERT KOOPMAN

De koffiepote in huize Keurentjes heeft een royale inhoud. Als het gaat om koffiedrinken is de voorzitter van de raad van commissarissen van FrieslandCampina heel wat gewend. Maar de laatste maanden roerde Frans Keurentjes in meer kopjes dan ooit tevoren. Zo ging hij in gesprek met de groep ‘Bezorgde FrieslandCampina Boeren’, die zich in aanloop naar de ledenraad van afgelopen december in een brief zeer kritisch hadden uitgelaten over het beleid. Ook de ledenvergaderingen verliepen rumoeriger dan ooit. ‘Als bijna 3000 leden hun handtekening zetten onder een protestbrief aan de coöperatie, raakt me dat in mijn ziel. Het is een signaal dat we niet kunnen negeren’, vindt hij. ‘Ik wilde weten wat er achter die onvrede zat. Op vergaderingen en social media komt die er soms heel ongenueanceerd uit. Bij leden thuis aan de keukentafel hoorde ik het échte verhaal.’

Wat hebben de keukentafelgesprekken u geleerd?

‘Ik hoorde ooit een Afrikaans spreekwoord en moet daar de laatste tijd vaak aan denken. Het luidt: als je iets doet voor mij, maar je doet het zonder mij, dan doe je het tegen mij. De keukentafelgesprekken leerden me dat deze wijze woorden ook van toepassing zijn op het besturen van de coöperatie FrieslandCampina. Wij zien soms bedreigingen

op ons afkomen die we willen oplossen, terwijl leden die bedreigingen helemaal niet zo ervaren. Het bestuur heeft altijd naar eer en geweten het belang van de leden vooropgesteld bij het nemen van besluiten. Maar we zijn er niet altijd in geslaagd om leden hierin te betrekken. Dat zullen we beter moeten doen. We moeten meer koffiedrinken met onze leden.’

Is de onrust van de laatste maanden niet heel logisch? Er komt in korte tijd heel veel op boeren af.

‘Zeker, ik begrijp de uitingen van onvrede. Een hele generatie boeren is opgegroeid met de bescherming van de overheid. De melkprijs werd in Brussel bepaald, de rest werd met overheidssubsidie geregeld door het Productschap Zuivel en als je advies nodig had, kon je gratis de DLV inschakelen. De hele wereld keek jaloers naar hoe wij het hier geregeld hadden.’

‘In tien jaar tijd zijn al die zekerheden verdwenen en staat alles ter discussie. De sector staat ineens vol in de wind. In de wind van de markt, in de wind van de politiek, in de wind van maatschappelijke organisaties en in de wind van de media. Dat zijn gigantische veranderingen en de keukentafelgesprekken hebben me geleerd dat de één meer tijd nodig heeft om daaraan te wennen dan de ander. Dat respecteer ik. Maar we

moeten wel door. FrieslandCampina is het verlengstuk van het melkveebedrijf. De coöperatie kan het zich daarom niet veroorloven om pas op de plaats te maken en veranderingen in de omgeving te negeren.’

Verklaart deze analyse de heftigheid van een deel van de reacties?

‘Bij sommigen zit de onvrede diep, heb ik geleerd toen ik rond de kerstdagen veel gesprekken bij leden thuis voerde. De bemoeienis van de coöperatie met de bedrijfsvoering raakt aan hun identiteit als boer en vrije ondernemer. De betrokkenheid van de Nederlandse Zuivel Organisatie bij het fosfaatreductieplan heeft er bijvoorbeeld flink ingehakt. Een boer zijn koeien afnemen is natuurlijk heel ingrijpend. Als boer begrijp ik dat het zeer doet als je het gevoel krijgt geen zeggenschap meer te hebben over je eigen bedrijf. Maar hoe pijnlijk de uitwerking van het plan ook was, we hadden geen keus. De overheid dreigde in te grijpen met een rigide systeem van dierrechten en de derogatie stond op het spel. De les is dat we dat beter hadden moeten uitleggen, omdat de leden dit probleem niet zo ervaren.’

In het stikstofoverleg staat u nu – mede door de fosfaathistorie – buitenspel. Hoe voelt dat?

‘Met trekkers voor de deur bij FrieslandCampina en ZuivelNL hebben melkveehouders een duidelijke boodschap afgegeven. En de harde brief van Farmers Defence Force van twee weken geleden heeft dat nog eens onderstreept. Wij respecteren de keuze van de sector, maar als de uitnodiging komt om mee te praten, zullen we die met beide handen aangrijpen. Want wij, en met ons denk ik ook de politiek, kijken met verwondering naar wat er nu gebeurt.’

‘De melkveehouderij levert primair een bijdrage van 1,8 procent aan de Nederlandse handelsbalans, terwijl de zuivelketen een bijdrage levert van 7 procent. Alleen daarom al is, hoe je het ook wendt of keert, de zuivelsector voor de politiek een factor van belang. Bovendien is FrieslandCampina honderd procent eigendom van veehouders. Er is dus op geen enkele manier sprake van



‘De bemoeienis van de coöperatie met de bedrijfsvoering **raakt sommige leden in hun identiteit als boer en vrije ondernemer**’

tegenstrijdige belangen tussen zuivel en melkveehouderij. De coöperatie is immers een verlengstuk van het boerenbedrijf.’

Komende maand presenteert FrieslandCampina de jaarcijfers. In mei noemde u 2019 nog het jaar van herstel na een tegenvallend 2018. De winstwaarschuwingen van de afgelopen maanden wijzen erop dat het ook afgelopen jaar niet geweldig is gegaan.

‘We lagen het eerste half jaar goed op koers, maar in de tweede helft van het jaar kregen we onder andere te maken met onrust in Hongkong. We opereren nu eenmaal in een internationale, roerige, markt. Daar hebben alle grote zuivelondernemingen in de wereld last van. Het Nieuw-Zeelandse Fonterra heeft het moeilijk, in de Verenigde Staten zijn al twee zuivelverwerkers omgevallen en ik weet dat ook een aantal Europese coöperaties op het randje van de afgrond staan. Als we vanuit dit perspectief naar FrieslandCampina kijken, staan we er goed voor. We behalen winst, de solvabiliteit is gezond, de investeringen liggen op een goed niveau en we betalen van alle grote coöperaties in Europa de hoogste melkprijs.’

Als FrieslandCampina er goed voor staat, waarom heeft u dan recent verschillende bedrijfsonderdelen verkocht, zoals CSK, producent van stremfels, coatings en bacteriemixen?

‘We wegen voortdurend of activiteiten bijdragen aan onze kerntaak: melk van leden maximaal tot waarde brengen. Samen met een aantal andere zuivelbedrijven waren we eigenaar van CSK, maar de directie van het bedrijf zag bij een andere partij meer ontwikkelingsmogelijkheden. Die wilden we niet in de weg staan. Met de nieuwe eigenaar hebben we goede afspraken kunnen maken over de leveringszekerheid van stremfels en andere essentiële grondstoffen. Dit soort afwegingen zullen we blijven maken. Soms betekent dit dat afscheid wordt genomen van een activiteit, soms dat we nieuwe investeringen doen en soms dat we productie uitbesteden, zoals in de recente samenwerkingen met A-ware en DMK voor de verwerking van 200 tot 300 miljoen kilo melk tot mozzarella.’

U noemt ‘On the way to PlanetProof’ een succes. Past het wel in de coöperatieve gedachte als het lid aan de ene kant van de weg daar wel van kan pro-

fiteren en het lid aan de andere kant van de weg niet?

‘We zagen een kans in de markt en die hebben we gepakt. Dankzij het keurmerk “On the way to PlanetProof” zit de afzet van producten onder het merk Campina sinds jaren weer in de lift. Dat is gunstig voor het resultaat uit de onderneming en daarvan profiteren alle leden via de prestatietoelage. Daarmee komt PlanetProof-melk alle leden van de coöperatie ten goede.’

‘Maar we hebben er bij de opzet van de keten bewust voor gekozen om deze logistiek zo efficiënt mogelijk in te richten. Daardoor is het inderdaad zo dat de ene veehouder wel mee kan doen, terwijl een collega die aan de eisen voldoet maar niet in het ophaalgebied zit, buiten de boot kan vallen. Dat is binnen de coöperatie volgens mij heel goed uit te leggen.’

‘De coöperatie is ooit begonnen als een samenwerking tussen boeren die hier samen beter van werden. Dat is nog steeds het uitgangspunt. Maar dat betekent niet dat iedereen levert aan dezelfde melkstroom of dezelfde melkprijs krijgt. Als we iets nieuws ontwikkelen, is ons uitgangspunt dat het meerwaarde oplevert voor het collectief. Bij PlanetProof is dat ook zo.’



Zijn discussies over PlanetProof kenmerkend voor de spanning binnen de coöperatie?

‘Een deel van onze leden denkt nog altijd aanbodgedreven. Ze willen melk produceren en de coöperatie moet er maar voor zorgen dat deze tot waarde wordt gebracht. FrieslandCampina heeft in 2017 gekozen voor de coöperatiestrategie “Melk met meerwaarde”. Die strategie kunnen we alleen goed uitvoeren als we denken vanuit de markt. Particuliere verwerkers doen niet anders. Als zij melk niet winstgevend kunnen afzetten, nemen ze deze niet af.’

‘De coöperatie heeft een afnameplicht voor alle melk van leden, maar dat betekent niet dat we het ons kunnen permitteren om met de rug naar de markt te produceren. Die markt vraagt ook om aanpassingen op het boerenerf. Het is de keuze van een lid-ondernemer om wel of niet in deze veranderingen mee te gaan. Uiteindelijk is de coöperatie geen schuilplaats voor iedereen. Als leden besluiten afscheid te nemen, dan vind ik dat vervelend, maar ik respecteer dat.’

Veel opstappers was het een doorn in het oog dat FrieslandCampina hun groeiambities in de weg zat. Ook leve-

ranciers in Vlaanderen voelden zich het slachtoffer van het volumebeleid van de coöperatie. Hoe ziet u dat?

‘Het is een misverstand dat we met het plan van “gebalanceerde groei” de bedrijfsontwikkeling van leden willen blokkeren. FrieslandCampina zal nooit een fabrieksquotum invoeren. Maar in het belang van alle leden is het wel noodzakelijk om het risico van de productie van extra melk waar geen vraag naar is, bij het individuele lid neer te leggen. Het gaat om een inhouding van 10 eurocent op de garantieprijs per kilo melk over de extra geleverde boerderijmelk. Leden kunnen dus nog steeds zo veel melk produceren als ze willen, maar als de markt die extra melk niet toelaat, zullen ze moeten accepteren dat deze een lagere prijs opbrengt.’

‘En als het gaat om leveranciers: bij het nemen van beslissingen over de aanvoer van melk staat het belang van de leden altijd voorop. Als we leveranciersmelk niet rendabel kunnen verwerken, gaat dat ten koste van de prestatietoelage voor de leden. Dan kan er een moment komen dat we afscheid moeten nemen. Dat zullen we overigens altijd op een fatsoenlijke manier doen. Het zit nu eenmaal in ons coöperatieve DNA om veehouders netjes te behandelen.’

Veehouders zijn wel eens bang dat investeringen in duurzaamheid in het begin een leuke meerprijs opleveren, maar op den duur niet meer zijn dan een kostenverhogende standaard. Hebben ze gelijk?

‘Ja, dat klopt. De ondergrens voor duurzaamheid schuift op. Wat vandaag bijzonder is, is morgen de standaard. Niet meegaan in ontwikkeling is echter geen optie. Als er kansen voorbijkomen, moet je die grijpen, anders doen anderen het.’

‘Gelukkig is het aantal geïnteresseerden in nieuwe concepten groot. Als we informatieavonden organiseren over bijvoorbeeld VLOG-melk of “On the way to PlanetProof”, puilt de zaal uit. Dit bewijst dat veel veehouders wel degelijk nadenken over de vraag vanuit de markt en daarin kansen zien voor hun bedrijf. Dat willen we ondersteunen. Zo hebben we de bijdrage vanuit de onderneming – die mede wordt gevormd door de extra opbrengsten van PlanetProof-melk – aan Foqus planet verhoogd. Daar konden veehouders tot vorig jaar een leuk zakcentje mee verdienen, nu gaat het om serieus geld. Daarbij hebben we inmiddels meer dan twintig verschillende melkstromen. Die diversiteit begint meer en meer onze kracht te worden.’

Het lijkt wel of leden de trots op FrieslandCampina een beetje kwijt zijn. Hoe kan die weer terugkomen?

‘Leden zijn divers en worden mondiger. Sociale media maken het makkelijker om ongenoege te uiten en medestanders te mobiliseren. Dat is de nieuwe wereld waar aan we als bestuurders van de coöperatie zullen moeten wennen. Maar we moeten ook niet vergeten dat 3000 handtekeningen onder een brief betekent dat 15.000 leden hun handtekening niet gezet hebben. Discussie is goed, want het maakt de coöperatie sterker. Maar uiteindelijk moeten we met elkaar de rijen wel weer sluiten en ons gezamenlijk belang niet uit het oog verliezen. Daar zullen we als bestuur aan moeten blijven werken.’

‘Persoonlijk vind ik het voorzitterschap van FrieslandCampina een geweldige job. Ik zie volop kansen voor de toekomst. FrieslandCampina is een fantastisch bedrijf, dat internationaal hoog staat aangeschreven. Daar mogen de leden met elkaar heel trots op zijn. Laten we dat met elkaar vooral niet vergeten.’

De consumptie van zuivel wordt door critici aangemerkt als klimaatonvriendelijk. Ziet u dat als een bedreiging?

‘Melk is goud. Aan de voedingswaarde van een glas melk kan nog geen enkele plantaardige drank tippen. En, uitgedrukt in kilo’s CO₂ per kilo hoogwaardig eiwit, is de voetafdruk van de productie van melk hier in Nederland veel lager dan die van alternatieven. Ik ben ervan overtuigd dat de unieke eigenschappen van melk in de toekomst meer onderkend en gewaardeerd zullen worden en dat moeten we nog veel meer uitdragen. Voor concurrentie van alternatieven ben ik dan ook niet bang. Dat neemt niet weg dat ook wij nadenken of er in die groeiemarkt van plantaardige alternatieven kansen zijn voor FrieslandCampina.’

Hoe kijkt u – met alle onzekerheden van dit moment – naar de toekomst van FrieslandCampina?

‘Er mogen dan onzekerheden zijn; Nederlandse melkveehouders branden nog altijd van de ambitie. We merken het op de jongerendagen die we organiseren, we zien het aan de prijzen die worden betaald voor grond en de fosfaatrechten en zelfs de protesten van de laatste tijd kun je beschouwen als een teken van ambitie. Als zuivelorganisatie zijn we ervan overtuigd dat het mogelijk is om de omvang van de nationale melkproductie op peil te houden en tegelijkertijd de emissies van stikstof en methaan vergaand terug te dringen.’

‘Daardoor blijven de uitgangspunten gunstig om in Nederland melk te produceren. En FrieslandCampina heeft alles in huis om die melk te verwerken tot zuivelproducten voor de top van de wereldmarkt.’ |