

HANDELEN VANUIT EIGEN VISIE

Foto Annelijn Steenbruggen

Voor de reeks 40 jaar actief in bio, een interview met Koos Bakker. De oud-directeur van Odin werkte meer dan 40 jaar met een eigen visie binnen de biologische handel aan de ontwikkeling van ketens voor biologische producten. Odin ontstond in 1983, was eerst gevestigd in Alkmaar en verhuisde later naar Geldermalsen. Inzet van Odin is het creëren van een verbonden keten met betrokken consumenten. Hoever is dit gevorderd en waar liggen nog uitdagingen?

TEKST LEEN JANMAAT

FOTO'S ANNELIJN STEENBRUGGEN & ODIN



Odin is in 1983 opgericht vanuit het idee om de handel in biologische voeding vanuit een geheel nieuwe visie op prijsvorming, eigendom en winstbestemming te organiseren. Wat hadden jullie destijds precies voor ogen?

Koos Bakker: “Wij wilden de functie van de groothandel in de biologische sector op een vernieuwende wijze opzetten. Dit vanuit drie gezichtspunten. Vanuit onze groothandelsfunctie wilden we met betrekking tot kwaliteit en prijsvorming zowel de belangen van producenten als die van de afnemers en consumenten dienen. Zelf hadden we de vraag of dat samen zou kunnen gaan met zelfstandig ondernemerschap en autonomie voor de medewerkers in de groothandel, inclusief de personen die de leiding van de handel op zich namen. Als derde punt stelden we ons de eigendomsvraag ofwel: ‘kan dit invulling krijgen zonder dat er sprake is van privé-eigendom van de onderneming en privé aanspraken op ondernemingskapitaal.’ Deze drie uitgangspunten hebben ons altijd geleid en vormen nog steeds het kompas van Odin.”

Hoe zag de begintijd eruit?

“We zagen veel kansen. De boeren werden professioneler maar de afzet in Nederland stagneerde. Dus was export een belangrijke logische eerste stap. We wilden ook veel meer dynamiek en een beter aanbod in de groenteschappen van de biologische winkels. Dat werd onder andere mogelijk door actieve import in het winterseizoen, we begonnen met een wekelijkse aanvoerlijn vanuit Sicilië. Daar was volop aanbod van biodynamische geteelde groenten en citrusfruit waaronder de bloedsinaasappelen die veel bekendheid kregen. We hebben de eerste vijf jaren gefunctioneerd als intermediair. De prijs die een teler door Odin kreeg uitbetaald voor geleverde producten was gelijk aan de prijs die de afnemerwinkelier betaalde.

We berekenden een vaste commissie van fl 1,75 aan de boer en hetzelfde bedrag fl 1,75 aan de winkelier. Dus totaal fl 3,50 per collo. Ons belang lag vooral bij een zo groot mogelijk volume en niet bij een hoge marge. Een hogere marge drukt zich veelal uit in een zo laag mogelijke inkoopprijs. Met deze vorm van afdracht waren de telers blij, want het lage volume van de afzet was in die tijd een groter probleem dan de prijs. Dit betekende ook een impuls voor de winkeliers, want een hogere omloopsnelheid werd hierdoor belangrijker dan de marge. Daarvan werden ook consumenten weer blij. Het was wel ingrijpend in de markt toen we daarmee begonnen, maar het functioneerde uitstekend. De export was een ander verhaal, het vormde in de begintijd wel 70 procent van onze omzet. Ook de melk, die in ons assortiment verscheen, paste niet in dit systeem. Op verzoek van de winkeliers zijn we met de vaste collobijdrage uiteindelijk weer gestopt. De transparantie in de prijsvorming bleef ons wel bezighouden en blijft nog steeds een vraagstuk. Het ligt nogal ingewikkeld.”

**HONINGBIJEN OP HET LANDBOUWBEDRIJF**

Uit zorg voor de honingbijen is Odin gestart met de introductie van honingbijen op landbouwbedrijven. Imker Jos Willemsse verzorgt op meer dan 20 locaties de bijenvolken, andere bedrijven doen dit onder begeleiding van Jos. Ook via educatie krijgen de bijen aandacht. Zo staan er volken op het dak van de Kunsthal in Rotterdam en Museum Valkhof in Nijmegen. Jos geeft bijvoorbeeld advies over het houden van bijen en hoe boeren hun bedrijf insectvriendelijk kunnen inrichten. Daarnaast geeft hij ook cursussen bd-imkeren aan iedereen die geïnteresseerd is. Jos is in dienst van het bedrijf Odin De Nieuwe Band bv. www.odin.nl

“Met de coöperatie hebben we de scheiding van zeggenschap over en eigendom van de onderneming kunnen realiseren.”

Welke van de oorspronkelijke uitgangspunten zijn tot hun recht gekomen en op welke punten hebben jullie moeten bijstellen?

“Voor invulling van de uitgangspunten kozen we als juridische structuur de Commanditaire Venootschap (CV). Gekoppeld hieraan hebben we ook de Stichting Sleipnir opgericht die als stille venoot het eigen vermogen in de CV van Odin beheerde en inbracht. In principe waren alle medewerkers bij Odin in de beginjaren ook firmant. De firmanten bouwden geen eigen vermogen op in Odin maar ontvingen een variabel winstdeel als vergoeding afhankelijk van het exploitatie resultaat. Uiteindelijk werd Odin te groot voor deze rechtsvorm en in 2012 is de CV omgevormd naar een coöperatie. Het unieke is dat we bij Odin in de coöperatie verschillende leden-categorieën kennen. Hierbij onderscheiden we ondernemende, die bij Odin werken, participerende leden, zoals consumenten, leveranciers en afnemers en tenslotte kapitaalleden, die gelabeld vermogen inbrengen, zeg maar geld verbonden met een missie. Stichting Sleipnir is nu één van de drie kapitaalleden binnen de Coöperatie Odin. Sleipnir kent een veel breder werkveld, naast Odin zijn er inmiddels meer dan twintig andere ondernemingen bij aangesloten. Met deze werkvorm behoudt de leiding van de onderneming bij Odin al die jaren en ook nu nog voldoende autonomie en zelfstandigheid zonder de druk van aandeelhouders die aan de zijlijn staan met op de eerste plaats rendementseisen. Ook hebben we de scheiding van zeggenschap en privé-eigendom van de onderneming kunnen realiseren. Deze rechtsvorm biedt flexibiliteit en veerkracht. En dat was onder vaak turbulente marktomstandigheden ook nodig gedurende de afgelopen decennia. Ik denk dat Odin zonder deze ondernemingsvorm er nu niet meer was geweest. Eigendom en eigenaarschap zijn twee verschillende dingen.”



De Odin imkerij

Kun je dat toelichten?

“Je kunt, nee je moet, je als ondernemer in de biologische keten eigenaar voelen van een onderneming terwijl het bedrijf toch ‘van zichzelf’ is. Bij prijsvorming kun je de vraag stellen wat een producent met de verkregen prijs van zijn producten doet. Hoe betaalt hij zijn medewerkers, huurt hij grond tegen veel te hoge huur of pachtprijs. Hoe is hij extern gefinancierd? Zijn er externe aandeelhouders? Betaal je een eerlijke prijs voor een bloemkool als de teler met financieringslasten zit, die niet eerlijk zijn? Ik gebruik wel eens de beeldspraak dat oneigenlijke financieringslasten en met name scheve rechtsverhoudingen zoals eigendom en grondlasten, bij agrarische bedrijven net zo uitpakken en schadelijk zijn als de parasitaire varoamijten in een bijenvolk. Er komen zo allerlei vermogenswaarden op de privébalans die verstoringen werken op de prijsvorming en bedrijfsopvolging bemoeilijken. Dat moet je daarom anders inrichten. Dit geldt uiteraard ook voor de groothandel en de retail in de biologische keten.”

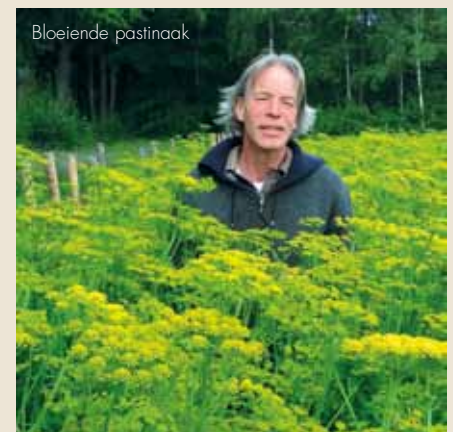
“Meer zicht en betrokkenheid door consumenten op de prijsvorming is ook de reden waarom we rondom elke Odin winkel communities van Odin-leden ontwikkelen. Wanneer 400 tot 600 huishoudens zich samen verbinden om maandelijks een vast bedrag bij de Odinwinkel te besteden, zijn de basiskosten zoals huur en een deel van de arbeid van de winkel

“Uiteindelijk gaat het om het inzicht dat het leven en de wereld waarin wij leven, bezielde is, en dat het onze opgave als mensheid is die ziel te verzorgen.”

grotendeels gedekt. Hierdoor kan de winkelmarge op de aankopen voor de leden substantieel omlaag. Ook hier gaat het dan niet om marge maar om volume per consument.”

Hoe is anno 2020 de verbinding met de medewerkers verzorgd?

“De verbinding met de medewerkers heeft vanaf de oprichting altijd grote aandacht gehad. Ten eerste dankzij de missie van Odin. Die is helder en stevig en wordt veelvuldig naar klanten en medewerkers gecommuniceerd. De medewerkers herkennen zich daarin en voelen zich er - ieder op eigen wijze - mee verbonden. Het blijft ook niet bij loze woorden, denk aan de inspanningen van Odin voor de bijen op BD-bedrijven of voor de ontwikkeling van zaadgoed en de veredeling en instandhouding van vitale zaadvaste rassen bij het Odin onderdeel De Beersche Hoeve. Maar bijvoorbeeld ook aan de jarenlange samenwerking die Odin sinds de oprichting heeft met de meeste van haar toeleveranciers. Dat is voor medewerkers en consumenten consistent en geeft houvast. Klanten kunnen lid worden van de coöperatie, aanmelding gebeurt dagelijks via de winkels, daar zijn dus alle winkelmedewerkers actief bij betrokken. Dan is er de Odin Academie. Vele jaren kregen alle medewerkers achtergrond informatie en zelfscholing aangeboden. Onder druk van kostenbeheersing heeft dat de afgelopen tijd even stil gelezen, maar



DE BEERSCHE HOEVE

In november 2016 verhuisden Rene Groenen en Gineke de Graaf met hun veredelings- en zaadteeltbedrijf naar De Beersche Hoeve op het Landgoed Baest in Oostelbeers. Het veredelen en vermeerderen van zaadvaste rassen is hun kernactiviteit. Hierin werkt het bedrijf nauw samen met Bingenheimer Saatgut. Inmiddels werken er meer mensen op het bedrijf. De Beersche Hoeve BV is 100 procent dochter van Coöperatie Odin. www.debeerschehoeve.nl



Aziz in het magazijn



Aziz en Abdi in het magazijn



Theo Boon & Merle Koomans van den Dries

zodra er weer ruimte voor is, zal dat zeker weer worden opgepakt. Verder zijn via de ondernemingsraad openheid, informatievoorziening en medezeggenschap geregeld. Daarnaast kunnen medewerkers ondernemingslid worden van de coöperatie, deze leden zijn met 5 van de 12 zetels in de ledenraad van Odin vertegenwoordigd.”

Hoe gaat Odin om met de coronacrisis?

“Sinds 1 juli 2018 ben ik niet meer actief bij Odin. Ik heb het stokje doorgegeven aan Merle Koomans en Theo Boon. Ik denk dat deze vraag daarom beter aan hen kan worden gesteld. Wel kan ik zeggen dat de 22 Sleipnir bedrijven, waarbij ook horecaondernemingen zijn aangesloten, dankzij Sleipnir meer overlevingskansen hebben. Er bestaat een onderlinge liquiditeitspool van de bedrijven aangesloten bij Sleipnir en er worden nu tijdens de crisis mensen uitgeleend bijvoorbeeld aan Odin en De Beersche Hoeve zodat bepaalde inkomsten toch door kunnen gaan. In die zin vormt deze verbinding ook een vangnet.”

Hoe kijk je aan tegen de marktontwikkelingen en hoe kan de biologische keten uit de vraag-en-aanbod-dynamiek blijven? Waar liggen de uitdagingen?

“Biologische landbouw zal zeker verder groeien. Door stijgende vraag door een toenemend bewustzijn bij consumenten maar ook dankzij producenten omdat die anders naar hun bedrijfsvoering kijken. Zo gaan

bio-boeren al uit van natuurlijke kringlopen, waardoor inefficiënte stromen van grondstoffen en energie worden teruggebracht. Allemaal opbouwende en gezonde ontwikkelingen. Maar externe factoren zullen de komende jaren een nog grotere rol spelen en meer gaan knellen. Daarbij denk ik aan wet- en regelgeving, klimaat en weersinvloeden, en sociaaleconomische factoren. Hierdoor kan er bijvoorbeeld voedselschaarste ontstaan. Dat geeft onrust en spanning. Er wordt wijsheid, visie, ondernemerschap en samenwerking gevraagd. De biologische keten kan juist nu anticiperen op deze sociaaleconomische problematiek als opgave en moet bijdragen aan oplossingen met best practices. We hoeven daarvoor niet vragend naar de subsidiërende overheid te kijken maar kunnen dit prima met elkaar organiseren. Dat vraagt wel om andere nieuwe definities als het gaat om kostprijsbepaling, waardecreatie, eigendom en eigenaarschap, rendement en bedrijfsfinanciering. Consumenten moet je daarin betrekken, maar ook bepaalde financiële instellingen willen echt wel meewerken. Ik hoop dat de overheid daarnaast voor een eerlijker en gelijk speelveld voor de bio-sector ten opzichte van de reguliere landbouw en agro-industrie gaat zorgen. Uiteindelijk gaat het om het inzicht dat het leven en de wereld waarin wij leven beziel is en dat het onze opgave als mensheid is die ziel te verzorgen. Biologische ketens zijn in de samenleving zo'n plek waar die ziel zich gezond kan ontwikkelen.” ■