

Coöperatie: beste model voor prijs en positie van de boer?

Een persoonlijke reis door landen en sectoren



Ingrid Jansen | E: info@ingridjansen.com | M: 06 46 60 35 92

Inhoudsopgave

English Summary	3
1. Persoonlijke introductie	5
2. Achtergrond onderzoeksvraag	7
3. Nuffield reizen	7
3.1 (Pre-)CSC London en Iowa	8
3.2 Global Focus Program China	8
3.2.2 Sociaalpsychologisch experiment	9
3.2.3 Singapore, Filipijnen en Hongkong	9
3.2.4 China	9
3.2.5 Duitsland	10
3.2.6 Ierland	11
3.2.7 Washington DC en Texas	12
3.3 Frankrijk	14
4. Coöperatie: beste model voor een betere prijs en positie van de boer?	16
4.1 Akkerbouw	16
4.1.1 Ketenstructuur van de akkerbouw	16
4.1.2 Historie en governance coöperaties in de akkerbouw	18
4.1.3 Positie akkerbouwer in de coöperatie	22
4.1.4 Kritische succes factoren en -faal factoren van een coöperatie	23
4.1.5 Coöperatie het beste model voor een betere prijs en positie?	25
4.2 Varkenshouderij	25
4.2.1 Ketenstructuur van de varkenshouderij	25
4.1.2 Historie en governance coöperaties in de varkenshouderij	27
4.1.3 Positie varkenshouder in de coöperatie	28
4.1.4 Kritische succes factoren en -faal factoren van een coöperatie	28
4.1.5 Coöperatie het beste model voor een betere prijs en positie?	29
5. Conclusies & aanbevelingen	29
6. Relevante publicaties	30
Bijlage 1: Vragenlijst interviews	31

English Summary

In 1997, the pig farm of my parents was hit by the outbreak of classical swine fever. From that moment on I knew I wanted to fight for a better position and image of the pig farmers and the agricultural sector by becoming politically active. I studied public administration and wrote my theses on intensive livestock farming. After my studies I worked as a policy officer in the European Parliament, Ministry of Finance and the Dutch Parliament. Especially during my period in the Dutch Parliament I learned what the steering mechanisms are like in the various agricultural sectors. From a centralized cooperative management in dairy farming to public-private management in greenhouse horticulture, from uncoordinated management in pig farming to a fully integrated chain in veal farming.

This knowledge was very useful when I switched to the Dutch Pig Association as chair. My main mission in this role was to improve the position and image of the pig farmers by setting up a producer organization of pig farmers (POV) and structuring it according to the cooperative model. By working together in a cooperative, more can be achieved for the individual pig farmers than in the current situation of a fully dependent position which the Dutch pig farmers find themselves in. Through Nuffield I got the opportunity to learn more about the cooperative model and how they are organized in different countries. Because of background and my practical experience within the POV and my involvement in the farm of my parents (pig farming) and husband (arable farming), I have chosen to focus my research if the cooperative is the best model to realize a better price and the position of the farmer in the chain. I focused in this research on arable farming and pig farming.

Because the world was hit by a pandemic in 2020, I was only able to do a personal trip to France. The pork chain in France was the heart of the trip. Arable farming was not a part of this trip. In 2019 I took part to the (pre)Contemporary Scholars Conference in London and Iowa and the Global Focus Program China: a trip around the world. I visited the following countries during this trip: Singapore, Philippines, Hong Kong, China, Germany, Ireland, USA (Washington DC and Texas). To find answers to my research question, I will highlight the Dutch situation based on a short literature study and interviews with cooperatives in arable farming and pig farming in the Netherlands. My conclusions and recommendations are based on my travels, desk research and interviews.

My study shows, based on my travels, desk research and interviews, that the cooperative model is still the most appropriate one for joining forces in the agricultural sector. A cooperative is easy to set up and does not have to be large. Despite my focus on big agricultural cooperatives, in my work for a rural development foundation, for example, a small number of businesses work together in short supply chains for the sale of local products. Cooperatives are gaining popularity in different sectors like healthcare and energy and in the region. A cooperative is for farmers a fantastic tool to market their sustainable products.

Although the cooperative model may be the best model, the cooperative models need to be reformed. The last years Dutch cooperatives emphasized the business interest instead of the interest of the members. Sometimes decisions are not well explained to the members how certain considerations have been made. Running a cooperative is difficult. Finding a common interest, pursuing the long term without losing sight of the short term, generating mutual solidarity without losing the business acuity. And then a large and diverse membership base is a real challenge, often in a sector under pressure. Because this is what we needed now: to put the members' perspective first, work together and forming a strong collective. The member side of the cooperative must be strengthened again.

The balance in cooperatives between company interests and members' interests must be in balance. The structure of the governance of a cooperative must be well structured: from decision-making, the right councils (such as the members' council, board of the cooperative: supervisory board and management) and the right people in the right places. It is important that decision-making people in the cooperative organizations "countervailing power": be able to deal with or organize countervailing power. They must question each other critically and there must be a safe environment where can be said if something is not understood. In a cooperative members must be the goal. If the business interest is greater than the members' interest, the functioning of the organization must be reconsidered.

The cooperatives in arable farming act properly as far as I can see. It is a challenge for these cooperatives to find the balance between the interests of the company and the interests of the members. A recommendation for the cooperatives in the sector could be to exchange knowledge and experience in order to learn from each other. Every big cooperative has to deal with the same challenges.

There is still a world to win for the Dutch pig sector. During my trip to France, for example, it emerged when the price is determined, Dutch market information is not taken into account because the market is not transparent. The research "Support for Farmers' Cooperatives" (2012) shows the European pork market is highly integrated, but that does not apply to the Dutch situation. The position of the Dutch pig farmer remains very weak. Despite, the Dutch pig farmers perform still well. Therefore they deserve a compliment. After this research I'm still convinced that the POV should be expanded further into a cooperative of pig farmers.

I would like to call on individual arable farmers and pig farmers to make their own considerations and decisions in your business operations and towards the future, based on the advice and tips you receive from the advisers around you. Nuffield has definitely broadened my horizon. During my vision I've reached the conclusion when I was POV and NVV chair my view had become very limited. It is important as a farmer to not stick to your own bubble and organize "countervailing power" outside your inner circle.

©Ingrid Jansen

1. Persoonlijke introductie

Ik ben opgegroeid op een varkensbedrijf (zeugenbedrijf en vleesvarkensbedrijf) in West-Brabant onder de rook van Breda, Strijbeek en Galder. Toen ik net kon fietsen met zijwieltjes was de eerste plek waar ik ging fietsen, de dragende zeugenstal. Ik fietste uren rondjes met mijn rode fietsje met zijwieltjes langs de zeugen die toen nog vastlagen met riemen. Dit was medio jaren '80 van de vorige eeuw. Daarnaast kan ik mij ook goed herinneren dat mijn ouders, en met name mijn vader, altijd aan het werk waren en dat het bedrijf altijd in ontwikkeling was. Mijn ouders hebben het bedrijf uiteindelijk opgebouwd tot wat het nu is: een zeugenbedrijf bestaande uit 1250 zeugen en vleesvarkensbedrijf bestaande uit 5000 vleesvarkens.

In 1997 was de uitbraak van de klassieke varkenspest in Nederland. Een landelijk vervoersverbod was afgekondigd door het kabinet. Het zeugenbedrijf van mijn ouders was verdacht bedrijf en daardoor konden geen dieren vervoerd of afgevoerd worden. Als gevolg daarvan ontstond ruimtegebrek. Alle beschikbare ruimte zoals de loodsen waar de trekkers in stonden of de paardenstallen werden benut om dieren te kunnen huisvesten. De dieren gingen zelfs de wei in, terwijl ze dat niet gewend waren. Het leger kwam zelfs om legertenten op te zetten. Het bedrijf van mijn ouders was het eerste bedrijf in Nederland waar de biggen geëuthanaseerd moesten worden vanwege onvoldoende plek. Deze periode was een hele impactvolle periode voor het gezin en heeft mij getekend voor het leven, zowel in positieve en wellicht ook in negatieve zin.

In positieve zin omdat ik vanaf dat moment wist dat ik wilde bijdragen aan een betere positie en imago voor varkenshouderij en in bredere zin de agrarische sector. Dat wilde ik gaan doen via de politiek door minister van Landbouw te worden. Dit is voor mij nooit een doel op zich geweest, maar dit was wel mijn kompas op basis waarvan ik mijn keuzes heb gemaakt in studie en loopbaan. Ik heb bestuurskunde gestudeerd en mijn scripties heb ik geschreven over de intensieve veehouderij. Tijdens mijn studie ben ik politiek actief geworden en na mijn studie heb ik gewerkt als beleidsmedewerker, onder andere het terrein van landbouw, in het Europees Parlement, Ministerie van Financiën en de Tweede Kamer.

Vooraf in mijn periode in de Tweede Kamer leerde ik hoe de sturingscapaciteiten in de verschillende landbouwsectoren eruit zien. Van gecentraliseerde coöperatiesturing in de melkveehouderij, tot publiek-private sturing in de glastuinbouw, van ongecoördineerde sturing in de varkenshouderij tot een volledige geïntegreerde keten in de kalverhouderij. Daarnaast heb ik kennisgemaakt met meer nichemarkten en nicheproducten in de landbouw. Deze kennis kwam uitermate goed van pas toen ik de overstap maakte naar de Nederlandse Vakbond Varkenshouders (NVV) als voorzitter. Mijn belangrijkste missie in deze rol was het verbeteren van de positie en imago van de varkenshouders.

Toen de productschappen werden afgeschaft, waren de sectoren in de landbouw genoodzaakt zichzelf opnieuw te organiseren. De varkenssector zag dit als kans en koos toen voor het oprichten van een producenten organisatie met als doel om meer marktmacht in de keten te organiseren. Daarna werd ik ook voorzitter van de Producenten Organisatie Varkenshouderij (POV). De POV wilde ik inrichten volgens het coöperatie model: een model waarbij leden samenwerken om zo meer te bereiken dan ieder voor zich. Door samen te werken in een coöperatie kan meer bereikt worden voor de individuele varkenshouders dan in de huidige situatie van een ongecoördineerde sturing waarbij de varkenshouder zich in een totaal afhankelijke situatie bevindt.

Het was een "tour de force" om de POV op te zetten en in te richten. Varkenshouders zijn individualistisch en wantrouwend naar elkaar. Het was daardoor lastig om ze te overtuigen van de voordelen van samenwerking. Daarnaast was de keten (financieel) niet gebaat dat varkenshouders kracht zouden organiseren in de keten. Daardoor heb ik mijn periode als voorzitter van de POV veel weerstand ervaren uit de keten omdat het niet de bedoeling was dat dit initiatief zou slagen. Dan heb ik het met name over dat bijvoorbeeld de aanvoer en afvoer van varkens via de POV zou gaan plaatsvinden.

In 2018 heb ik de moeilijke keuze gemaakt om te stoppen als POV voorzitter. Deze keuze was voor mij ingewikkeld omdat mijn werk voor mijn gevoel nog niet klaar was met het uitbouwen van de POV als coöperatie. Mijn speelruimte werd echter steeds kleiner vanwege de vele veranderingen die onder mijn voorzitterschap waren doorgevoerd in de sector. De huidige bestuurders en varkenshouders realiseren zich wellicht niet welk (onbenut) potentieel de POV heeft om kracht te organiseren in de keten. De organisatie fungeert nu met name als belangenbehartiger maar ze kan meer dan wat ze nu doet. Dat is echter ook niet meer aan mij aangezien ik niet meer bestuurlijk actief ben in de varkenshouderij en ook niet meer de ambitie heb om dat te worden.

In 2018 ben ik aan de slag gegaan als directeur van Stichting Stimuland: een stichting die zich inzet voor een vitaal platteland in met name Noordoost-Nederland. Mijn werk heeft mijn blik op de agrarische sector en het platteland verruimd en verbreed. Daarnaast kreeg ik de kans om Nuffield Scholar te worden, waarbij ik in de gelegenheid ben gesteld om de hele wereld over te reizen om te zien hoe de agrarische sector is georganiseerd in totaal verschillende politieke- en sociale systemen. Daarnaast kreeg ik de kans om mij te verder te verdiepen in het coöperatie model vanwege mijn persoonlijke onderzoeksvraag.

De afgelopen periode stond ik voor de keuze of ik het zeugenbedrijf van mijn ouders wilde overnemen. Ook staan we voor opgave hoe we ons akkerbouwbedrijf in de Noordoostpolder verder willen ontwikkelen. De reizen die ik heb gemaakt in 2019 voor Nuffield hebben bijgedragen aan de verwerking van ervaringen bij de POV, ontwikkeling op zowel persoonlijk als inhoudelijk vlak, verandering van inzichten over de toekomst van de Nederlandse landbouw en het nemen van besluiten op persoonlijk en werkmattig vlak die ik niet verwacht had. Mijn ervaringen binnen Nuffield zijn hierin mede bepalend geweest.



Foto 1: Als POV-voorzitter in een biggenstal

2. Achtergrond onderzoeksvraag

De achtergrond van mijn onderzoeksvraag heb ik toegelicht in de eerste paragraaf. Vanwege mijn bovenmatige interesse in het coöperatieve model en mijn praktijkervaring bij de POV en mijn betrokkenheid bij het bedrijf van mijn ouders en echtgenoot heb ik gekozen voor de volgende onderzoeksvraag:

Hoofdvraag:

Aan welke kenmerken dient een goed functionerende coöperatie te voldoen om een betere positie van de primaire producent in de keten te realiseren en een hoger rendement op het individuele boerenbedrijf en is een coöperatie model de beste optie om deze uitgangspunten te verwezenlijken in de varkenshouderij en akkerbouw?

Deelvragen:

- Hoe ziet de huidige keten(structuren) van de varkenshouderij en akkerbouw in Nederland er uit en hoe is de positie van de varkenshouder en akkerbouwer hierin geborgd en wat zijn de gemiddelde rendementen voor de individuele varkensbedrijven en akkerbouwbedrijven in deze ketens?
- Wordt in de varkensvleesketen en akkerbouwketen in Nederland gewerkt in en via coöperaties? Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet? Welke coöperaties zijn er in varkensvleesketen en akkerbouwketen? Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van deze coöperaties?

Deze (deel)vragen waren ook van toepassing voor de landen die ik heb bezocht. Omdat de wereld in 2020 werd getroffen door een pandemie heb ik slechts één persoonlijke reis kunnen maken naar Frankrijk. In deze reis stond de varkensvleesketen in Frankrijk centraal en heb ik tevens de grootste varkenscoöperatie (Cooperl) in de wereld bezocht. De akkerbouw is tijdens deze reis niet aan de orde geweest. Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvragen zal ik de Nederlandse situatie uitlichten op basis van een kort literatuuronderzoek die ik heb uitgevoerd en interviews die ik heb gehouden met coöperaties in de akkerbouw en varkenshouderij. Mijn conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op mijn reizen, gelezen lectuur over coöperaties en gesprekken die ik heb gevoerd.

3. Nuffield reizen

In 2019 heb ik de reizen voor Nuffield gemaakt. De meeste van mijn persoonlijke reizen stonden gepland voor 2020. Het was mijn bedoeling om naar Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten te gaan. Door Corona zijn deze reizen helaas komen te vervallen. Het was eerst mijn bedoeling om mijn Nuffield een jaar uit te stellen en nog een aantal landen in Europa te bezoeken. Door voortschrijdend inzicht en de ontwikkelingen rondom Corona heb ik toch besloten om mijn “Nuffield journey” dit jaar af te ronden. Doordat ik niet al mijn persoonlijke reizen heb kunnen maken, ben ik niet in staat geweest om een volledige studie te maken van mijn persoonlijke onderzoeksvraag. Daarom zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen wellicht wat beperkt. De ervaringen van de Nuffield reizen zijn voor mij op persoonlijk vlak wel bepalend geweest. Dat is de reden waarom ik in dit verslag hier uitgebreider op zal ingaan. Daarnaast is het er al veel literatuur beschikbaar over het succes en falen van landbouwcoöperaties. Het heeft (voor mij) geen toegevoegde waarde om dit uitgebreid gaan herhalen in deze rapportage.

Reisdoel (gerealiseerd)	Bijdrage aan de studie	Periode
Pre-CSC	Verplicht onderdeel	6-8 maart 2019
CSC	Verplicht onderdeel	9-17 maart 2019
GFP China	Optioneel onderdeel	5 juni t/m 19 juli 2019
Frankrijk	Persoonlijke reis	14-18 oktober 2019

Tabel 1: Overzicht van gerealiseerde reizen

3.1 (Pre-)CSC London en Iowa

De Pre-CSC vond plaats in London met als doel om alvast kennis te maken met de Britse Scholars van ons jaar. Na enkele dagen vlogen we gezamenlijk naar Iowa, Verenigde Staten (VS) waar de 2019 Contemporary Scholars Conference plaatsvond. Het was een ontzettend gevarieerd programma met hierbij een korte overview waarover gesproken is: Amerikaanse politieke bestel, verandering van het klimaat en de invloed van de veehouderij ten aanzien hiervan, ontwikkeling van de landbouw in de VS en Iowa, wereldwijze handel in landbouwproducten en de rol van China, Afrikaans perspectief op duurzame ontwikkeling van landbouw- en voedselsystemen, digitalisering in de landbouw en de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN en de rol van de landbouw hierin. Daarnaast hebben we boerderijen bezocht in Iowa, het World Food Prize en Bayer Crop Science US Tech Center. Ook hebben we gesproken panel met afgevaardigden van landbouworganisaties uit Iowa. Belangrijk onderdeel van de CSC was dat de Scholars zichzelf introduceerden. Daarbij presenteerde een scholar per deelnemend land kort hoe de landbouw daar was georganiseerd.

Het belangrijkste dat mij is bijgebleven van het bezoek aan Iowa en de VS is dat het hele landbouwsysteem daar gericht is op het vergroten van de productiviteit van zowel plantaardige als dierlijke producten en vanuit de overheid zowel op federaal als deelstaat niveau alle beschikbare instrumenten worden ingezet om hun landbouwproducten te promoten, handelsbarrières te beslechten en nieuwe markten te openen.



Foto 2: De Nederlandse delegatie in Iowa

3.2 Global Focus Program China

Deelname aan GFP China was absoluut het hoogtepunt van mijn “Nuffield journey”. De landen die we hebben bezocht waren: Singapore, Filipijnen, Hongkong, China, Duitsland, Ierland en de Verenigde Staten (Washington DC en Texas). Het was voor mij enerzijds een sociaalpsychologisch experiment en anderzijds was ik heel benieuwd hoe de continenten VS, Europa en China zich tot elkaar zouden verhouden op het gebied van landbouw.

3.2.2 Sociaalpsychologisch experiment

Het sociaal experiment bestond er uit dat ik heel benieuwd was hoe ik zou acteren in en verhouden tot een groep van tien scholars, waaruit de meerderheid bestond uit “English native speakers”. Als POV voorzitter kreeg ik op een gegeven moment de naam dat ik koel, afstandelijk en directief was. Dat was ik ook gaan geloven dat ik zo was. Door 6 weken lang met een groep van 10 personen 3 verschillende continenten 7 landen te bezoeken aan de hand van een heel intensief programma kwam naar voren dat ik mij heel goed wist aan te passen aan de dynamiek in de groep. Ik kon dan ook volledig mijzelf zijn en dat werd ook heel erg gewaardeerd door de scholars. Sindsdien ben ik ook een stuk relaxter dan hoe ik was voordat ik op reis ging.

3.2.3 Singapore, Filipijnen en Hongkong

Het programma was per bezocht land heel divers. Singapore is heel fascinerend omdat het een stadsstaat is en geen landbouw heeft. Ze positioneert zich wel echter wel als de “agri commodity trading hub” en ligt heel centraal in Azië waardoor alle relevante partijen uit Agribusiness die een groot belang hebben in deze regio zich hier vestigen of hier hun uitvalsbasis hebben.

In de Filipijnen hebben we onder andere Corregidor Island bezocht. De VS hadden hier hun uitvalsbasis in de Tweede Wereldoorlog met het oog op Japan. Dit bezoek was goed om je te realiseren dat deze oorlog niet alleen impact heeft gehad in Europa, maar ook van grote invloed was in Azië. Het hoogtepunt op de Filipijnen was het bezoek aan International Rice Research Institute (IRRI), waarbij we letterlijk zelf hebben geleerd om rijst te telen.

Na de Filipijnen zijn we naar Hong Kong gevlogen. Het bezoek aan Hong Kong was bijzonder omdat het op dat moment de tweede dag was van de grootschalige protesten van de inwoners van Hong Kong tegen de toenemende invloed van China. In Hong Kong hebben we vooral organisaties gesproken als CBH Group, Cotton Incorporated en JMW Asia Holdings Limited. Ook hebben we City University of Hong Kong bezocht.

3.2.4 China

Toen zijn we afgereisd naar China. We zijn gestart in Shanghai en spraken met Archer Daniels Midland (vergelijkbaar als Cargill). Dit gesprek was erg opvallend omdat relatief veel geopolitiek aan de orde kwam. Gezegd werd onder andere dat Canada een groot gedeelte van de Chinese markt zou verliezen vanwege de arrestatie van de topvrouw van Huawei. Ook vanwege de handelsoorlog met de VS is China meer uit Rusland gaan importeren zoals sojabonen, (varkens)vlees, gas, olie, etc.

Ook kwam naar voren dat de impact van de uitbraak van de Afrikaanse varkenspest gigantisch was. Ruim 80% van de varkenshouderij was vernietigd en varkenshouders zijn bijvoorbeeld pluimvee houden in varkensstallen. De verspreiding van het virus kwam doordat een varkens die besmet waren in de voedselketen terecht zijn gekomen. Mensen worden niet ziek van het virus maar dragen het virus wel mee en verspreiden het daardoor. China is de grootste varkensvleesproducent van de wereld en varkensvlees wordt in grote getalen geconsumeerd. De verwachting is dat als gevolg van de Afrikaanse varkenspest dat er een verschuiving van consumptie naar andere producten gaat plaatsvinden.

Na Shanghai zijn we doorgereisd naar Jinan en deze dagen werden gehost door Paul Niven. Een Australische Scholar uit 2014 die werkzaam is als general manager bij Pure Source. De naam van twee grootschalige melkveebedrijven waarvan Fonterra eigenaar is. Het was opvallend dat deze bedrijven beide verliesgevend waren. Het ultieme succes zou zijn dat ze winstgevend zouden worden. In 2019 heeft Fonterra haar strategie herzien door bedrijven wereldwijd te verkopen. Pure Source zou vooralsnog buiten schot blijven. Fonterra heeft geïnvesteerd in Pure Source om toegang te krijgen en te houden tot de Chinese markt. Je komt daar niet zomaar binnen, het helpt als je iets met de overheid samen doet. Bedrijven als FrieslandCampina, Nestlé en naderen hebben ook grotere projecten lopen in China.

De laatste dagen in China verbleven we in Beijing. Daar spraken we onder andere met Australische ambassade. Door de handelsoorlog met de VS wordt China bevestigd in hun opvatting dat ze zelfvoorzienend moeten zijn.

We spraken ook met David Mahon, een Nieuw-Zeelander en zakenman in China. Hij zei dat de VS de buitenland politiek domineert van Australië en dat heeft impact op de handelsrelatie tussen China en Australië. Ook gaf hij aan dat China Europa respecteert, evenals de agrarische producten die daar vandaan komen. De handelsrelatie tussen China met Japan en India is ook geïntensiveerd vanwege de sancties die de VS heeft genomen op Chinese (landbouw)producten.



Foto 3: GFP-groep op Tiananmenplein in China

3.2.5 Duitsland

Het meest opvallende in Duitsland was het verschil in de landbouwstructuur in Oost-Duitsland (DDR) en West-Duitsland. In de DDR werden veel kleinschalige (familie)bedrijven en adellijke landgoederen samengevoegd tot grote, collectieve landbouwbedrijven, de zogenaamde Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften (LPG). Na de Duitse eenwording was het de bedoeling om deze bedrijven te ontmantelen, maar hier bleek weinig interesse voor te zijn.

Vanwege de risico's hadden veel boeren specialistische functies binnen de LPG en waren niet in staat zelfstandig een boerderij te runnen. Een deel van LPG's zijn voorgezet als coöperatieve vereniging. Eg Neumark is een voorbeeld hiervan die we hebben bezocht. De boerderij is gevestigd in noorden van Weimar en heeft teeltoppervlak van bijna 4000 ha en een melkveestapel van 1600 koeien. Neumark Eg is een producentencoöperatie met 124 leden en 66 medewerkers. Bij het bezoeken van dit bedrijf dacht ik dat dit wellicht ook een model zou kunnen zijn voor de toekomst, omdat productie wordt verspreid over meerdere takken zoals energiewinning met vergisting en windturbines.

Daarnaast bezochten we in dezelfde streek ook een grootschalig zeugenbedrijf (5000 zeugen) van een Nederlandse eigenaar. Dit bezoek maakte impact op de groep. Het was zowel voor de eigenaar als voor mij als oud frontvrouw van varkenshouders lastig om uit te leggen aan (extensieve) boeren waarom wij op deze (intensieve) manier onze dieren houden. De scholars vonden het donker in de stal en ervaarden het klimaat in de stal als niet prettig. Dat vond ik zelf redelijk confronterend en deze ervaring is wel redelijk onder mijn huid gaan zitten.

In West-Duitsland hebben we bedrijven bezocht die redelijk vergelijkbaar zijn met Nederland: kleinere familiebedrijven. Het viel wel op dat de bedrijven ook meerdere bedrijfsonderdelen hadden zoals zeugenhouderij, pluimvee en biovergisting om aan risicospreiding te doen. In Nederland zijn de bedrijven wel heel erg gespecialiseerd. Daarnaast viel het op dat er relatief veel Nederlanders gestart zijn met landbouwbedrijven in Duitsland of werkzaam zijn in de Duitse agribusiness. De verbondenheid tussen Nederlandse- en Duitse landbouw is dan ook vrij groot.

Een andere opvallendheid was dat bij het bezoek Rothkotter (vleeskuikenslachterij) dat ze zeiden dat varkensvleesconsumptie daalde en dat deze consumptie ook gerelateerd was aan leeftijd. Het was ook een kans voor de pluimveesector/industrie. Het programma in Duitsland was erg gevarieerd en inspirerend. We hebben naast de landbouwbedrijven, ook de Bondsdag bezocht, en met politici en landbouworganisaties gesproken.



Foto 4: Samen met varkenshouder en Nuffield Scholar 2017 Roland van Asten

3.2.6 Ierland

In Ierland hebben we met name veel (boerderijen van) Ierse scholars bezocht. De week stond met name in het teken van de Ierse zuivelindustrie met een bezoek aan bijvoorbeeld de Kerry Group en Dairymaster. Het hoogtepunt voor mij deze reis was het bezoek aan McAuliffe Farm, een zeugenbedrijf met 1000 zeugen. Al het varkensvlees dat geproduceerd wordt op de boerderij van de McAuliffe wordt verkocht onder het merk "Truly Irish Country Food", waar Mike McAuliffe CEO van is. Truly Irish Country Food is in 2009 opgericht door een groep varkenshouders omdat ze niet tevreden waren over de kwaliteit van het varkensvlees dat aan de Ierse consument werd verkocht. Een cooperatie werd gevormd door de boeren met landelijke spelers uit de varkenssector- en industrie. Truly Irish is niet alleen merk maar ook een garantie voor kwaliteit. Truly Irish is wordt ook erkend door Red Tractor: een certificeringsprogramma die de voedselkwaliteit in Engeland, Noord-Ierland en Wales promoot. Bij het bezoek aan deze varkenshouderij werd ook klassieke muziek gedraaid om de varkens rustig te houden. Daarnaast werd zeewier gevoerd om de uitval en antibioticagebruik te laten dalen.



Foto 5: Samen met GFP groep op bezoek bij de Ierse varkenshouder en Truly Irish producent Shane McAuliffe

3.2.7 Washington DC en Texas

Het bezoek aan Washington DC was heel erg interessant. We begonnen met een bezoek aan de United States Department Of Agriculture (USDA), het ministerie van Landbouw in de Verenigde Staten. We spraken daar met een aantal "undersecretaries. Naast officials spraken we ook met US Senators Charles Grassley en Joni Ernst, beiden republikeinen en afkomstig uit Iowa. Hieronder een aantal hoogtepunten uit de gesprekken:

- Een "market facilitation program" is opgezet om de verstoring in de markt op te vangen voor de boeren als gevolg van de spanningen met China. Het programma is bedoeld om deze periode te overbruggen.
- De VS heeft een programma voor Afrikaanse varkenspest en er worden ook grenscontroles uitgevoerd. Met Canada en Mexico wordt actief samengewerkt om een uitbraak te voorkomen.
- In Venezuela is een crisis gaande. Rusland voorziet de bevolking van medicijnen en voedsel. Ze wilde ook varkensvlees exporteren. De VS wist dat er ook Afrikaanse varkenspest heerst in Rusland en heeft via diplomatieke betrekkingen Rusland weten te overtuigen om geen varkensvlees te exporteren. MKZ is ook op deze manier binnengekomen in Zuid-Amerika.
- De EU is een gevestigde markt voor de VS. EU wordt voorlopig ook verbannen door de VS omdat ze steeds bezig Europeanen te overtuigen zijn dat Amerikaanse producten veilig zijn.
- Technologie wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de markten omdat sommige landen geen (accurate) data geven. Anders wordt de data die verkregen wordt uit deze technologie gebruikt om verkregen data te verifiëren en valideren.
- Doordat China heeft geïnvesteerd in Afrika is het voor de VS ook urgenter geworden om daar aanwezig te zijn en te investeren. De VS probeert ook een omgeving te creëren voor het bedrijfsleven uit de VS zodat ze daar gaan investeren.

In Washington hebben we ook Crop Life USA, Syngenta en Bayer Crop Science bezocht. Ook hebben we nog gesproken met de Australische ambassade.

Daarna zijn we naar Texas gevlogen. In Texas heb ik ook kennisgemaakt met voor mij tot op heden onbekende gewassen zoals pecon, sorghum en katoen. Deze gewassen worden niet tot nauwelijks in Nederland geteeld. Het is interessant om te zien dat per gewas een organisatie is die zich bezighoudt met research en development en promotie van het product. Agrarische ondernemers moeten verplicht een afdracht betalen. Daarnaast is er per gewas (en ook per diersoort) en per staat een organisatie die hun belangen vertegenwoordigd.

In Texas hebben we ook verschillende ranches bezocht met “cattle”. In de VS bestaat er een verschil tussen een “rancher” en een “farmer” en per staat is verschillend welke definitie toegepast. Een rancher houdt normaliter (rund)vee, schapen en (werk)paarden (voor de werkzaamheden op de ranch). Een rancher is in de ‘Midwest’ gewoon een farmer dus een boer.

De bezoeken aan wolhandelaar/verwerker Anodyne Wool en de 7de supermarkt van de VS HEB waren voor mij hoogtepunten tijdens het bezoek aan Texas. Dat komt omdat voor mij de wolindustrie een totaal onbekende sector en industrie is. Het bezoek aan supermarkt HEB heeft mij bevestigd dat de situatie met betrekking tot de positie van de boer in relatie tot de supermarkt in elk (Westers) land vergelijkbaar is.



Foto 6: Bezoek aan USDA samen met GFP Groep China en GFP Groep Japan

3.3 Frankrijk

Frankrijk was mijn eerste persoonlijke reis en heb ik samen met Ruth van der Haar ondernomen. We hebben veel tijd en energie gestopt in de voorbereiding. Dat heeft er toe geleid dat we een heel intensief en gevarieerd programma hadden en met alle relevante sleutelfiguren uit de Franse varkensindustrie hebben gesproken:

- Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA)
- Federation Nationale Porcine
- Inaporc
- Cooperl
- Asserva
- Boerderijbezoek Jeltsje Algera
- L'IFIP - Institut du porc
- Chambres d'Agriculture (APCA)
- Marché du Porc Breton (MPB)

Daarnaast hadden we ook een afspraak met de OESO en de landbouwraad van de Nederlandse ambassade, om een breder beeld te krijgen van politiek bestuurlijke spectrum. Het was inzichtelijk om te leren dat de OESO is opgericht om te helpen bij de uitbouw van het Marshall plan. Op het terrein van landbouw zijn ze met name gefocust hoe de productiviteit in de landbouw op een duurzame wijze kan worden verhoogd. Ook wordt gekeken hoe andere beleidsvelden de landbouw beïnvloeden.

In Frankrijk zijn er aantal landbouworganisaties. De APCA is relatief neutraal en is een consulaire organisatie. Ze hebben een adviserende rol richting de landbouwminister en zijn met name gericht op begeleiding van ondernemers, zoals bijvoorbeeld teeltbegeleiding. Het gros van de afdracht komt van Franse boeren. De FNSEA is belangenbehartiger van de Franse landbouw. FNP is daar een onderdeel van. Inaporc is een brancheorganisatie waar de hele keten vertegenwoordigd is. IFIP is gericht op toegepast onderzoek en de opgedane kennis is beschikbaar voor de boer en zijn adviseur.

Actuele thema's die in Frankrijk spelen zijn de Afrikaanse varkenspest, biosecurity en export naar China. In Frankrijk zijn 10.000/12.000 varkensbedrijven; 95% van de bedrijven is gesloten; gemiddeld 250 zeugen en 500 tot en met 900 vleesvarkens. Ruim 90 tot 95% van de varkenshouders is verenigd via coöperaties. Ruim 60 tot 70% van de varkenshouders zijn lid van de FNP.

De varkenshouders vragen zich af of het coöperatieve model wel goed functioneert omdat er geen hogere prijs wordt uit onderhandeld ten opzichte van varkenshouders die zelf hun varkens verkopen. Co-ops helpen varkenshouders betere varkens te krijgen tegen lagere kosten. Slachterijen werken met een referentieprijs. 90% van de varkens wordt op Bretonse referentieprijs verhandeld. De prijs is lager dan Duitsland en Spanje. Daarom zijn de meeste varkenshouders niet tevreden over het functioneren van co-ops. Een mogelijke verklaring kan zijn de sociale kosten en de inkooporganisaties van de supermarkt. Er is een beweging gaande dat de slachterijen van de co-ops af willen. 60-65% van de kosten voor de varkenshouder betreft met name voer.

In Frankrijk hebben we ook gesproken met Cooperl. Cooperl is een coöperatie met 2.700 bedrijven (leden), waar in totaal 245.000 zeugen worden gehouden. Cooperl is de nummer één in Frankrijk in varkensvleesproductie. Het bedrijf heeft 7.000 werknemers, 5.8 miljoen varkens worden geproduceerd en 20% marktaandeel van de slachterijen. Leden van Cooperl ontvangen 3 cent meer vanwege niet gecasteerde varkens en genetica. Op deze wijze wordt premium kwaliteit gegarandeerd. Door Cooperl wordt ook met Pass Porc gewerkt met als doel om het management van de zeugen te verbeteren en meer biggen te spenen en om hun boeren aan te moedigen om geen antibiotica te gebruiken. Daarnaast brengt Cooperl varkensmest tot waarde. Ze weten het zo op te waarderen dat een product ontstaat met gegarandeerde gehalten. Met het gebruik van slachterij-afval zijn ze in staat om 400 samenstellingen te leveren.

Uit figuur 1 uit het onderzoek “Support for Farmers Cooperatives” (2012) blijkt dat er slechts vijf landen zijn waar coöperaties een grote rol spelen in deze sector: Denemarken (Danish Crown), Finland, Zweden, Malta en Frankrijk.

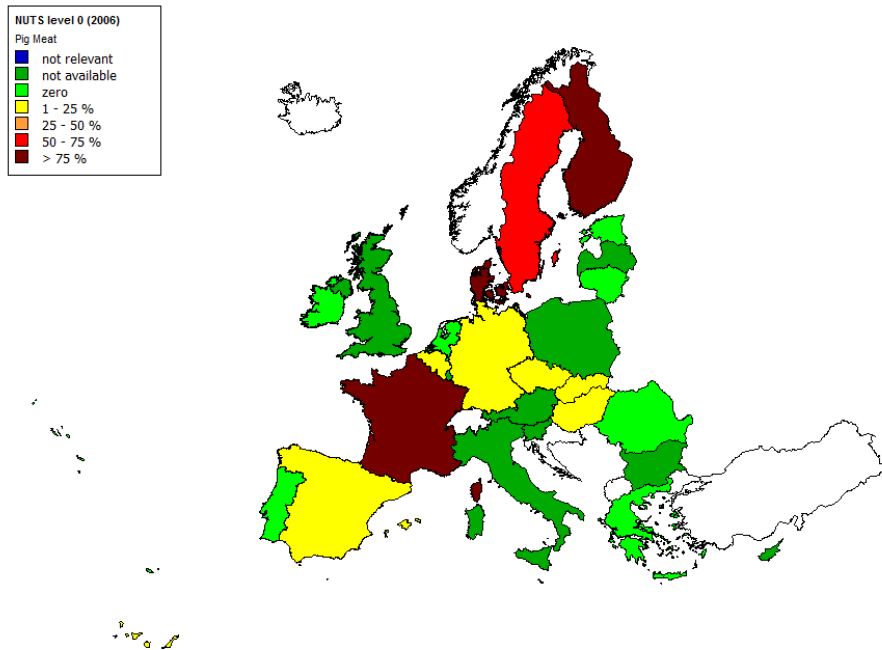


Fig. 1 Marktaandeel varkensvleescoöperaties, 2010

De prijs wordt bepaald door de Marché du Porc Breton (MPB), de toonaangevende varkensveiling in Frankrijk. De verkopende partij zijn de cooperatives (9) en de kopers zijn de slachterijen. Enkele relevante cijfers:

- 32700 pigs sold/week
- 275 sows sold/week
- 9 producers groups
- 2.200 breeders
- 8 buyers

Twee keer per week vindt de veiling plaats en dat is de prijs voor de volgende week. Voor gewicht en kwaliteit van het karkas wordt extra betaald. Een veiling werkt meer transparant. Markinformatie wordt vergeleken met Duitsland en Spanje. Nederland is daar geen onderdeel van omdat de markt niet transparant is. In Italië verkopen ze zelf hun varkens. Cooperl heeft hun eigen prijs. Coöperaties oefenen druk uit dat de APCA's moeten bezuinigen. Daarover maken varkenshouders zich zorgen omdat dit ten koste gaat van onafhankelijke advisering.



Foto 7: Bezoek aan Inaporc in Frankrijk met Nuffield Scholar 2019 Ruth van der Haar

4. Coöperatie: beste model voor een betere prijs en positie van de boer?

Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag zal ik de Nederlandse situatie uitlichten op basis van een kort literatuuronderzoek die ik heb uitgevoerd en interviews die ik heb gehouden met coöperaties in de akkerbouw en varkenshouderij. Mijn conclusies zijn gebaseerd op mijn reizen en gelezen lectuur over coöperaties. Aanvullend heb ik in overleg met het bestuur van Nuffield Nederland nog interviews gehouden met sleutelfiguren uit het cooperatiewezen in de akkerbouw en varkenshouderij in Nederland¹ om meer informatie op te halen om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De vragenlijst is opgenomen in de bijlage.

De hoofdvraag richt zich op aan welke kenmerken een goed functionerende coöperatie dient te voldoen om een betere positie van de primaire producent in de keten te realiseren en een hoger rendement op het individuele boerenbedrijf en of de coöperatie het beste model is om deze uitgangspunten te verwezenlijken in de akkerbouw en varkenshouderij. Ik zal eerst deelvragen beantwoorden om daarna de hoofdvraag te beantwoorden.

4.1 Akkerbouw

4.1.1 Ketenstructuur van de akkerbouw

Omdat de akkerbouw zoveel verschillende producten voortbrengt, is de keten per productgroep verschillend georganiseerd. Een deel van de producten is vrijwel direct geschikt voor (menselijke) consumptie, zoals tafelaardappelen en groenten. Andere producten moeten eerst verwerkt worden (bij. friet- en zetmeelaardappelen) en of worden gebruikt voor veevoer en non-foodtoepassingen.

Veel van de niet-verwerkte producten gaan direct naar de internationale markt, zoals voergranen, koolzaad, poot- en tafelaardappelen, uien en groentes. Van de overige producten die door verwerking zijn ontstaan, zoals bier uit brouwergerst, friet uit consumptieaardappelen en suiker uit suikerbieten, gaat ook het merendeel naar

¹ Met de volgende coöperaties heb ik een interview gehouden: Agrico, CZAV, NCR, Topigs Norsvin, AVEBE en Royal Cosun. VION en Agrifirm zijn ook benaderd voor een interview. Helaas is het niet gelukt om tijdig een interview te plannen of hebben niet gereageerd op mijn verzoek.

de internationale markt. Zeker driekwart van de producten van het Nederlandse akkerbouwareaal gaan direct of na verwerking de internationale markt op.

Zetmeelaardappelen

Voor zetmeelaardappelen en suikerbieten is de afzet eenvoudig. Na diverse fusies zijn alleen de coöperaties Avebe en Cosun Beet Company (voorheen Suiker Unie en dochter van Royal Cosun) overgebleven. Alle zetmeelaardappel- en suikerbietentelers in Nederland leveren hun producten aan deze coöperaties. Voor pootaardappelen ligt de situatie al wat ingewikkelder. Daar spelen een aantal grote aardappelhandelshuizen een centrale rol. Zij bepalen welke rassen hun leden (in het geval van Agrico, een coöperatie) of leveranciers (in het geval van HZPC, formeel geen coöperatie, maar grotendeels wel in boerenhanden) mogen telen en terug leveren (het pootgoed hiervoor komt ook bij Agrico of HZPC vandaan). Naast de twee genoemde hoofdrolspelers zijn er nog enkele andere kleinere pootgoedhandelshuizen. Zij zorgen ervoor dat de Nederlandse aardappelpootgoed zijn weg vindt over de hele wereld.

Consumptieaardappelen

Consumptieaardappelen worden onderscheiden naar tafelaardappelen (aardappelen die al dan niet geschild en/of voorgekookt direct op het bord van de consument komen) en naar industrieaardappelen, die als grondstof dienen voor de productie van friet, chips en vlokken. Industrieaardappelen dienen onderscheiden te worden van zetmeelaardappelen, die geteeld worden om de inhoudsstoffen zetmeel en eiwit te verwaarden in food- en non-foodproducten.

Tafelaardappelen

Tafelaardappelen worden via handelshuizen en coöperaties zoals Nedato afgezet bij AGF-winkels en supermarktketens. De industrieaardappelen gaan voor het overgrote deel naar vier wereldspelers op het gebied van frietproductie en die ook alle vier in Nederland actief zijn: McCain, Farm Frites, Lamb Weston Meijer en Aviko. De eerste drie zijn private bedrijven, terwijl Aviko een dochter is van boerencoöperatie Cosun. Deze spelers kopen hun grondstof ook voor een groot deel rechtstreeks in bij de telers en bij voorkeur via contracten. In dat geval ligt het risico meestal bij de telers, is er geen meerprijs en worden 'meeraardappelen' (van toepassing als de opbrengst per hectare hoger is dan de leveringsplicht per ha) tegen dagprijs meegenomen (als de hectareopbrengst lager is dan de leveringsplicht, zal de teler elders zijn aardappelen moeten aankopen om aan zijn verplichting te kunnen voldoen). Naast deze grote spelers is er een veelheid aan kleinere bedrijven, van wie een deel hele korte lijnen heeft met de telers.

Granen

Granen worden voor het overgrote deel afgezet via grote zogenoemde 'collecteurs' als CZAV en Agrifirm. Nederlands tarwe is in het algemeen niet geschikt voor de productie van brood en wordt grotendeels in binnen- en buitenland verwerkt in veevoer. Dat geldt ook voor wintergerst. Een deel van de zomergerst wordt geteeld als grondstof voor de bierbrouwerij.

Overige gewassen

Gewassen als ui, akkerbouwmatige groenten als winterpeen en koolgewassen, conservengroenten als doperwt, zilverui, droge peulvruchten als bruine bonen spelen een rol op een deel van de akkerbouwbedrijven. Over het algemeen zijn de afnemers grote partijen (retail, grote verwerkers en handelsbedrijven). Hun aantal is relatief gering en hun macht relatief groot in vergelijking met de toeleverende akkerbouwers. Zoals omschreven is een deel van de toeleverende en verwerkende bedrijven coöperatief (Cosun Beet Company, AVEBE, Agrifirm, Agrico en CZAV). De akkerbouwers zijn leden en eigenaren van die bedrijven en staan in die gevallen sterker in de keten.²

² Smit, B., Jager, J., (2018). Schets van de akkerbouw in Nederland: Structuur-, landschaps- en milieukennissen die een relatie hebben tot biodiversiteit. Wageningen: Wageningen Economic Research.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de globale afzetstromen van Nederlandse akkerbouwproducten.

Product	Afnemer	Teeltlocatie	Klant
Granen: tarwe	CZAV, Agrifirm	Heel Nederland	Veevoerproducent, exporteur
Granen: zomergerst	CZAV, Agrifirm	Heel Nederland	Bierbrouwerij, veevoerproducent
Suikerbiet	Suiker Unie	Heel Nederland	Suikerverwerkende industrie, retail
Zetmeelaardappel	AVEBE	Groningen, Drenthe	Industrie, retail
Tafelaardappel	Aardappelhandel, koelversindustrie, verpakkers	Heel Nederland	Industrie, retail
Industrieaardappel	McCain, Farm Frites, Lamb Weston Meijer en Aviko	Heel Nederland	Retail, export
Pootaardappel	HZPC, Agrico	Kustgebieden, Flevoland	Nederlandse aardappeltelers, exportpartijen
Ui	Uienhandel, verpakkers	Heel Nederland	Retail, exportpartijen
Akkerbouwmatige groenten	Groothandel, veiling, verpakkers	Heel Nederland	Retail, exportpartijen
Conservengroenten	Conservenindustrie	Zuid-Nederland, Flevoland	Retail, exportpartijen
Droge peulvruchten	Groothandel, veiling	Zuidwestelijk akkerbouwgebied	Retail, exportpartijen

Tabel 2. Samenvatting van de afzetkanalen van Nederlandse akkerbouwproducten

Andere inkomsten

De belangrijkste opbrengstenpost van de akkerbouw is de verkoop van producten die het bedrijf voortbrengt. Daarnaast heeft de akkerbouw te maken met de doelen en randvoorwaarden vanuit het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) van de EU. Naast de opbrengst van hun product ontvangt een groot deel van de akkerbouwers ook inkomsten uit de eerste en tweede pijler van het GLB. Een klein van de akkerbouwers ontvangt subsidies voor natuurbeheer uit het GLB. Omdat mijn onderzoek zich hier niet op richt, blijft dit deel verder onderbelicht in deze rapportage.

4.1.2 Historie en governance coöperaties in de akkerbouw

Algemeen

Ruim 70% van de agrarische sector is coöperatief georganiseerd. In de agrarische sector is sprake dat de bedrijfskant steeds dominanter is geworden. Het is de uitdaging om de ledenkant meer voor het voetlicht te brengen. De bedrijfskant moet meer in balans komen met de ledenkant. Veel leden zijn van mening dat de landbouwcoöperaties teveel economisch gericht zijn. De afgelopen vier jaar is sprake van 40% toename van coöperaties.

De oorsprong van coöperaties ligt met name in samenwerking. Ook wel is sprake van hoe hoger de nood, hoe meer bereidheid is tot samenwerking. Een mooi voorbeeld is 'Welbegrepen Eigenbelang', een van de voorgangers van CZAV. 'Oude' landbouwcoöperaties zullen gerevitaliseerd moeten worden. Want is er sprake van een verandering in de markt en daarmee verandert ook het doel wat je hebt als coöperatie. Het is de vraag of leden zich kunnen vinden in het gemeenschappelijk doel en zijn leden bereid samen te werken. Hoe meer offers worden gebracht, hoe meer eruit een coöperatie kan worden gehaald.

Agrico

De Coöperatieve Vereniging Agrico werd op 2 april 1973 opgericht te Emmeloord door het Groninger Pootaardappel- en Zaaizaadverkoopbureau (PZVB), de Coöperatieve Drentse Telersvereniging G.A. (DTV) en de Coöperatieve Drentse Telersvereniging G.A. (DTV) en de Coöperatieve Producenten- en Handelsvereniging voor Akkerbouwgewassen G.A. Zuiderzeepolders. De reden van deze fusie is dat de Groningers (ook wel de kwekers genoemd) een handelsbedrijf nodig hadden, de Drenten hadden de rassen en de rest van de telers had de grond. De coöperatie kweekt, teelt, verpakt en vermarkt de producten van haar leden. In het eigen kweek- en researchbedrijf Agrico Research worden nieuwe rassen gekweekt. In 1973 was nog sprake van vrije rassen.

Toen zijn er licenties aangevraagd en daarmee is ook sprake van een (extra) inkomstenbron. Agrico kijkt naar de markt en vertaalt dat naar de te produceren rassen. Het areaal wordt bepaald door Agrico. Ruim 80% tot 90% van de pootgoedtelers verdient hun inkomen via Agrico.

Coöperatie Agrico U.A. is een coöperatie naar Nederlands recht met 1564 Nederlandse leden (804 bedrijven). De coöperatie wordt bestuurd door het bestuur, dat benoemd wordt door de ledenraad. De coöperatie houdt alle aandelen van de structuurvennootschap Agrico B.V. In Agrico B.V. zijn de handelsactiviteiten ondergebracht van het product dat de leden aan de coöperatie leveren. Daarnaast fungeert Agrico B.V. als houdstermaatschappij van groepsmaatschappijen en deelnemingen.

CZAV

Bij de akkerbouw is geen sprake van een keten, maar van een keten per productgroep. CZAV gaat horizontaal over de ketens heen. CZAV levert aan iedere keten teeltadvies zoals aan de open teelten, sierteelt, fruitteelt, veeteelt. Het gaat met name over de gewasoverstijgende zaken, bodem en strategisch teeltplan. CZAV werkt volgens het principe "Integrated Crop Management", (ICM). Met ICM kunnen teeltmaatregelen op elkaar afgestemd worden en dit helpt om de impact op de omgeving en natuur zo laag mogelijk te houden (welke gewassen ga je telen, frequentie, gewasbescherming, bemesting). In deze systematiek wordt samengewerkt met (andere) ketenadviseurs.

CZAV is een in 1929 opgerichte agrarische aan- en verkoopcoöperatie in Zuid-Nederland van en voor ruim 3000 actieve agrarische ondernemers in de akkerbouw, bloembollenteelt, veehouderij, tuinbouw en fruitteelt. De coöperatie stelt haar leden in staat het hoogste boerenrendement te realiseren met kennis, kostprijs en klantgerichtheid: de drie kernwaarden van de organisatie. De coöperatie richtte zich in eerste instantie op kolen en meststoffen. Later is hun werkgebied verbreed. Ze zijn ook onderdeel van de graanketen, zaden en peulvruchten. Dat betreffen wel verticale activiteiten en daarom zijn ze ook lid van BO Akkerbouw. De leden wilde namelijk ook graan afzetten. Daarbij kun je ook wel spreken van gedurfd ondernemerschap.

Met het oog op aansprakelijkheid nam het bestuur afstand en werd de directie het bestuur. Tussen 1995 en 2000 is een ledenraad gevormd en die is tevens het hoogste orgaan en vormt de algemene vergadering. De commissarissen zijn allemaal boeren. Als geconstateerd wordt dat expertise tekort komt, wordt een professional ingehuurd. De cultuur bij de Raad van Commissarissen is zo dat ze het aangeven wanneer ze het niet begrijpen want ze moeten het kunnen uitleggen hoe de bestuurder tot zijn beslissingen is gekomen. Ze zijn reflectief op zichzelf en constateren als ze expertise niet hebben.

Avebe

De naam Avebe is de afkorting van Aardappelmeelverkoopbureau, met als telegramadres de afkorting Avebe. De coöperatie werd opgericht op 11 november 1919 als één verkoopcentrale tussen 12 Groningse en Drentse boerencoöperatieve Aardappelmeelfabrieken om namens hen goede verkoopprijzen te bewerkstelligen voor natief zetmeel. In 1921 traden nog 4 coöperatieve fabrieken toe tot de verkoopcentrale. Avebe begon al snel met inkoopcentralisatie, organiseerde kwaliteit- en procesverbetering en een uniforme boekhouding tussen de fabrieken. De boerencoöperaties verdrongen de private zetmeelbedrijven naar de productie van zetmeelderivaten.

De geschiedenis van Avebe is sterk verbonden met de geschiedenis van de Groninger en Drentse Veenkoloniën. In 1963 nam Avebe de aardappelmeel- en derivatenfabriek Duintjer Wilkens Meihuizen & Co, opgericht in 1870, over en werd aldus een belangrijke, grote speler op de markt van zetmeelderivaten. In 1971 werd Avebe organisatorisch gemoderniseerd en één primaire coöperatie om zo de financiering te verbeteren. In 1974 wordt een groot investerings- en reorganisatieplan opgesteld om het afvalwater- en eiwitprobleem van aardappelzetmeelfabrieken aan te pakken. Tot begin jaren 80 bepaalt dit sterk het beleid van Avebe. Er werden 8 fabrieken gesloten en in 4 fabrieken werd geïnvesteerd. Na het faillissement in 1978 van Koninklijke Scholten-Honig (KSH) werd een deel van het zetmeelbedrijf Scholten-concern, opgericht door Willem Albert Scholten in 1841, Nederlands eerste multinational, overgenomen. De Nederlandse aardappelzetmeelfabrieken en lijmfabriek van Scholten werden onderdeel van Avebe.

Avebe is nu de grootste producent van aardappelzetmeel wereldwijd. Inmiddels is Avebe uitgegroeid tot een internationale coöperatie met ruim 2250 aangesloten Nederlandse en Duitse leden. De producten van Avebe

vinden hun weg naar klanten over de hele wereld. De boeren hebben, via de ledenraad, de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid binnen het bedrijf. Het (coöperatie)bestuur vertegenwoordigt de coöperatie en voert de besluiten van de ledenraad en raad van commissarissen uit. Daarnaast zijn er districtsraden en is er een jongerenraad.



Foto 8: zetmeelaardappelen

Royal Cosun (Cosun Beet Company)

Cosun Beet Company is onderdeel van Royal Cosun, een coöperatie van ruim 9.000 telers. Aviko, Duynie, Sensus, SVZ en Cosun Beet Company zijn onderdeel van Cosun. Deze bedrijven maken ingrediënten en producten voor voeding die hun weg vinden naar de levensmiddelenindustrie, foodservice en retail. En ook in toenemende mate voor non-food toepassingen.

Het concern is ontstaan uit de coöperatieve suikersector in Nederland. De eerst coöperatieve suikerfabriek werd opgericht in 1899. De eerste fusie tussen de drie coöperatieve suikerfabrikanten komt in 1947 tot stand met de Vereniging Coöperatieve Suikerfabrieken (VCS). Deze fuseert in 1966 met de overige nog zelfstandige coöperatieve suikerproducenten. In 1970 komt dan de definitieve structuur van Cosun Beet Company tot stand. De oorspronkelijke coöperaties verdwijnen en de leden daarvan worden rechtstreeks lid van Cosun Beet Company.

De Europese suikerindustrie kende tot oktober 2017 een marktordening met vaste productiequota. Inmiddels opereren we in een vrije markt. In 2007 verstevigt Cosun Beet Company haar positie op de Europese markt door de overname van de suikerdivisie van CSM. In 2009 is de Duitse suikerfabriek Anklam overgenomen. In 2018 heeft Cosun Beet Company de start up Green Protein overgenomen en is Cosun Biobased products onder Cosun Beet Company komen te vallen om zo de ambitie na te streven om de suikerbiet optimaal te verwaarden en samen te werken met een internationaal netwerk van innovatieve ondernemers.



Figuur 2: Cosun Beet Company door de jaren heen

Cosun hanteert het zogenaamde traditionele bestuursmodel. Dit betekent dat de zeggenschap binnen de coöperatie berust bij de leden, onder meer via het door hen gekozen bestuur dat wordt aangeduid als raad van beheer. De meeste leden van deze raad zijn lid van de coöperatie; drie leden zijn dat niet. Deze externe bestuurders zijn aangezocht en benoemd op basis van hun expertise en externe netwerk. Ook in de raad van toezicht zijn de leden van de coöperatie in de meerderheid, vanuit dezelfde overweging dat de ledenstem de doorslag hoort te geven. Het dagelijks management heeft de raad van beheer gedelegeerd aan de voorzitter van de conserndirectie.



Figuur 3: Bestuursstructuur coöperatie Cosun

4.1.3 Positie akkerbouwer in de coöperatie

Positie

Door de NCR wordt gerefereerd aan het onderzoek “Support for Farmers’ Cooperatives” van onder andere Jos Bijman en Krijn. J. Poppe (2012) dat is uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie. Dit onderzoek bewijst dat boeren sterker staan door middel van coöperaties en ze hebben meer zeggenschap.

In zowel gesprekken wordt door iedereen gezegd doordat akkerbouwers leden en eigenaren zijn van de coöperaties staan ze in die gevallen ook sterker in de keten. Bij Agrico bijvoorbeeld wordt het te telen areaal bepaald door Agrico. Daarnaast is Noord-Europa het enige continent waar pootgoed geteeld kan worden vanwege de ligging en het klimaat. Agrico wordt door telers gezien als een verlengstuk van het eigen erf.

Door de respondenten wordt ook aangegeven dat de positie van de telers geborgd is in de ledenraad en dat altijd gestreefd wordt om dit een afspiegeling te laten zijn van de sector. Zo wordt bij CZAV gekeken naar de regionale spreiding en jonge ondernemers. Bij CZAV bestaat de ledenraad voor 75% tot 85% uit akkerbouwers. Voor fruittelers en melkveehouders zijn klankbordgroepen ingesteld omdat ze zich anders onvoldoende gehoord voelen. Bij Avebe wordt ook gewezen op de ledenraad, districtsraden en jongerenraad.

Bij Royal Cosun is het boerenbelang leidend en geborgd. De ledenraad is het hoogste orgaan en boerenbestuurders moeten zich altijd schikken naar het ledenbelang. Het is van belang dat de randvoorwaarden binnen de coöperatie goed op orde zijn: goed organiseren en communicatie moet op orde zijn.

Rendement

Het onderzoek waar de NCR naar verwijst staat dat de prijzen over het algemeen stabiel en hoger zijn. Dat geldt ook voor het rendement. NRC ziet bij hun leden in de suiker en zuivel dat hogere prijzen worden gerealiseerd. Ze bepalen in grote mate de prijs. Bij Agrico worden de plussen die ze maken bij de dochters ook uitgekeerd aan de leden. In de pootgoed zijn Agrico en HZPC de prijszetters. Agrico realiseert een hogere prijs voor hun leden dan HZPC. Dat komt vanwege de structuur hoe HZPC georganiseerd is met een aandeelhouder.

Bij CZAV is geen sprake van product coöperaties. Ze zijn wel bezig met het rendement op het erf. De kostprijs ligt wel iets lager waardoor concurrenten daardoor iets lagere prijzen gaan hanteren. CZAV gebruikt ook wel eens introductiekortingen en dat heeft er ook toe geleid dat er een aantal bedrijven zijn gestopt. Op de granen worden door CZAV hogere prijzen gerealiseerd. Dat heeft er toe geleid dat Agrifirm zijn poolcommissies heeft opgeknapt. Bij CZAV is het uitgangspunt dat gekeken wordt hoe hoog ze kunnen uitbetalen en niet hoe goedkoop ze kunnen inkopen.

Bij Royal Cosun waren ze eerst afhankelijk van de wereldmarkt. Ze hebben geïnvesteerd in andere soortige bedrijven om een goede prijs te kunnen garanderen. In deze strategie kun je wel een bepaalde prijs garanderen. Dat moet ook wel omdat de kostprijs hoog is in Nederland. De verwachte ontwikkeling is dat wordt teruggedaan in suiker. Een deel wordt nu op een andere manier verwerkt en verwaard bijvoorbeeld in reststromen voor fossiele grondstoffen. Waar mogelijk wordt opgetrokken met andere sectoren zoals chemie en farmacie. Daarnaast wordt niet alleen gekeken naar voeding maar ook naar non-food. Van de bietenprijs wordt 50% uitgekeerd en 50% wordt blijft in de onderneming. Daardoor is er ook financieel ruimte om te investeren.

Bij Avebe is flinke omslag gemaakt. De zetmeelteelt is van oudsher vanuit het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) flink ondersteund. Dat geld ging voor een deel naar Avebe en voor een deel naar de telers. Na de ontkoppeling van de premies veranderde dit. Avebe ging marktgericht denken waardoor de prijs is verdubbeld de afgelopen tien jaar. Avebe berekent de prestatieprijs op basis van drie componenten: het aardappelgeld (het geld dat Avebe aan alle leden betaalt voor de geleverde aardappelen inclusief alle daaraan te relateren prestatiecomponenten en kortingen), het coöperatief resultaat (het financiële resultaat van de coöperatie) en de overige prestatiecomponenten zoals bewaarvergoeding en kosten van verlading en transport.

Bijdrage coöperaties aan primaire bedrijf

Bij de NCR zien ze dat coöperaties steeds meer worden afgerekend op marktresultaat. De voordelen van een coöperatie zijn dat sprake is van continuïteit en betrouwbare afzet. We zien dat coöperaties zich in calculatieve uitingen laten uitdrukken terwijl affectieve betrokkenheid ook belangrijk is. Niet alleen het financiële resultaat telt. Door Agrico is deze vraag niet in het bijzonder beantwoord.

Bij CZAV wordt gestuurd op een integer advies. De onafhankelijkheid kan gewaarborgd worden omdat ze een handelsorganisatie zijn. Ieder seizoen worden opnieuw keuzes gemaakt waarbij wel sprake is van vaste inkooporganisaties.

Bij Royal Cosun is vorig jaar een nieuwe visie ontwikkeld. De coöperatie kan een belangrijke rol spelen in communicatie en educatie, positieve verhaal, opgaven op het gebied van gewasbescherming en klimaatverandering.

Avebe neemt verdere duurzaamheidsmaatregelen. Naast een positief effect op het milieu moet de optelsom van deze maatregelen voor de leden resulteren in een 500 euro hoger inkomen per hectare. Dit door een verlaging van de CO₂-uitstoot, een lager gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en een hogere zetmeelproductie per hectare.

4.1.4 Kritische succes factoren en -faal factoren van een coöperatie

Door NCR wordt gerefereerd naar het onderzoek "When big co-ops fail"³. Kritische succesfactoren volgens de NCR zijn een homogeen ledenbestand en balans in de vereniging (bedrijfsbelang en ledenbelang). Een kritische faalfactor is de persoon wie de directeur is. Die moet bereid zijn om met tegenmacht om te gaan en te organiseren. Ook moet deze persoon durven te investeren in zaken die pas later gaan renderen. Ook de Raad van Commissarissen (RvC) moeten tegenmacht kunnen organiseren. Het ledenbelang moet voor deze bestuurders altijd leidend zijn en er moet kritische vragen worden gesteld. Daarbij moeten ze het ook aangeven als ze het niet begrijpen omdat ze wel de verantwoordelijkheid dragen. In het onderzoek When big co-ops fail wordt ook verwezen naar (waarschuwing)signalen als het mis dreigt te gaan. Zie daarbij de afbeelding op de volgende pagina. Bovendien kan wellicht de vraag worden gesteld of coöperaties wel goede leden hebben.

Door Agrico wordt gezegd dat hun succesfactor het kweekwerk is waardoor ze alles in de hand hebben. Door CZAV wordt de lage kostprijs, het bieden van kennis, toegevoegde waarde leveren en produceren van kwaliteit zijn kritische succesfactoren. Kosten blijven altijd een kritische factor. Ook is het een uitdaging op de spullen op tijd voor de boer hebben te staan. Ook de kwaliteit van de granen is een aandachtspunt. De kwaliteit wordt echter ook weer verhoogd door goed advies. Avebe noemt de grootte van een coöperatie als potentiële faalfactor omdat dan het risico ontstaat dat ledenbinding en of de menselijke maat ontbreekt. Het is belangrijk dat actief aan ledenbinding wordt gedaan want als organisatie moet je meer doen dan alleen aan belangenbehartiging of een goede aardappelprijs.

Door Royal Cosun wordt als belangrijke succesfactor genoemd hoe besluitvorming tot stand komt waarbij de juiste mensen op de juiste plekken zitten. Ook wordt telkens kritisch gekeken naar verversing en gelaagdheid is belangrijk. Als bestuurders zich niet meer schikken naar het ledenbelang dan groei je uit elkaar. Dat is een potentiële faalfactor. Als leden zich niet meer gehoord voelen, dan heb je een probleem. Er is dan geen "countervailing power" meer. Een coöperatie is een vereniging waarbij de leden het doel zijn. Als het bedrijfsbelang groter is dan het ledenbelang dan moet opnieuw gekeken worden naar het functioneren van de organisatie.

³ <https://www.thenews.coop/101263/sector/retail/big-co-ops-fail/#:~:text=Big%20co%20ops%20do%20not,of%20large%20numbers%20of%20people>. Bezocht op 28 februari 2021.

A CO-OPERATIVE WHICH **FALLS SILENT** ON ITS CO-OPERATIVE IDENTITY AND ITS NEED TO ENGAGE WITH ITS MEMBERS.

BOARD MEMBERS WHO EXHIBIT **LITTLE UNDERSTANDING** OF THE NATURE OF A CO-OPERATIVE BUSINESS.

MANAGERS APPOINTED, EITHER EXTERNALLY OR INTERNALLY, WHO HAVE **NO INTEREST OR BELIEF** IN THE CO-OPERATIVE MODEL.

A BOARD WHICH IS **UNABLE TO EXPLAIN** HOW THE MAJOR CHANGES IT IS PURSUING WILL **HELP ADD VALUE** FOR THEIR **MEMBERS**.

A MANAGEMENT CONDUCTING MERGERS, ACQUISITIONS AND INVESTMENTS WHICH ARE, TO THE OUTSIDE WORLD, **LACKING CLARITY, BUSINESS LOGIC AND AT MUCH HIGHER VALUATIONS** THAT THE MARKET THINKS CAN BE JUSTIFIED.

A SHIFT IN POWER AND AUTHORITY TO A VERY **SMALL GROUP** WITHIN THE CO-OPERATIVE, A GROUP THAT IS **INCREASINGLY ISOLATED** FROM THE MEMBERSHIP AND THE EMPLOYEES (BOTH SENIOR AND JUNIOR).

A SHIFT IN FOCUS OF THE BOARD AND MANAGEMENT FROM **WHAT IS GOOD FOR THE MEMBERS** TO WHAT IS GOOD FOR THEM PERSONALLY

Figuur 4: "The Early Warning Signs"

4.1.5 Coöperatie het beste model voor een betere prijs en positie?

Volgens alle geïnterviewden is de coöperatie het beste model om een betere positie van de primaire producent en hoger rendement op het individuele bedrijf te realiseren. De voordelen volgens de NCR zijn: zeggenschap, zelf aan het stuur, sturen op doelen in plaats van middelen. Het is wel de uitdaging om steeds te blijven zoeken naar vormen van optimalisatie in de grote diversiteit van leden die je hebt als organisatie.

Volgens Agrico staat een coöperatie het dichtst bij de boer, maar schaalgrootte is wel een relevante factor. CZAV zegt dat agrarische ondernemers relatief kleine producenten zijn terwijl de sector te maken heeft met een grote Europese overheid. “Een coöperatie heb je nodig als je vrije boer wilt zijn”. Avebe merkt op dat het coöperatie gerevitaliseerd moet worden want tegenwoordig lijkt een coöperatie een gewoon bedrijf te zijn.

4.2 Varkenshouderij

4.2.1 Ketenstructuur van de varkenshouderij

In 2019 is de varkensstapel gekrompen naar 12 miljoen varkens. De varkenssector heeft een proces van mechanisering, specialisering, schaalvergroting en rationalisering doorstaan, waardoor het karakter van de varkenshouderij na de Tweede Wereldoorlog geheel is getransformeerd. Het aantal bedrijven met varkens is afgenomen van 14,5 duizend in 2000 tot 3.600 in 2020. Telden de vele gemengde boerenbedrijven in de jaren vijftig enkele tientallen varkens, een varkensbedrijf in 2020 huisvestte gemiddeld ruim 3.400 dieren, veelal op gespecialiseerde zeugen- of vleesvarkenbedrijven.⁴ Anders dan de melkvee- of varkenshouderij in bijvoorbeeld Denemarken hebben Nederlandse varkenshouders nauwelijks grond om voedergewassen op te telen of mest op af te zetten. Gecombineerd met de vérgaande specialisering leidt dat tot een keten die wordt gekenmerkt door een groot aantal schakels, zoals de veevoerindustrie, fokkerij, varkenshouderij, handelaren, transporteurs en vleesindustrie.

Zowel varkenshouders als slachterijen verkeren geregeld in financieel zwaar weer. De slachterijen kennen dan ook een historie van fusies en overnames. Ook de grootste marktspeler Vion kwam enkele jaren geleden in hoge financiële nood. In vergelijking met andere sectoren is de varkenssector relatief ongecoördineerd. Varkenshouders verkopen hun productie op spotmarkten. Ook worden nauwelijks collectieve zaken georganiseerd. Deze ongecoördineerde sturing en het gebrek aan marktmacht van de slachterijen hebben tot een situatie geleid waarin ketenpartijen als voerleveranciers en supermarkten verhoudingsgewijs veel macht hebben.⁵ In figuur 4 is het huidige ketenmodel weergegeven.⁶

Door het oprichten van de POV is ongeveer 80 procent de varkenshouders verenigd. In de gefragmenteerde en geïndividualiseerde varkenssector probeert de POV sturingscapaciteit op te bouwen om collectieve diensten en producten te kunnen leveren. Omdat de POV echter een beperkt administratief apparaat heeft om overzicht op de sector te houden, noch de middelen heeft om afspraken algemeen verbindend te verklaren, is de positie van de POV op dit moment relatief zwak. In de Coalitie Vitalisering Varkenshouderij, werken de POV, Topigs Norsvin, VION, Agrifirm, ForFarmers, Rabobank en het ministerie van LNV samen aan herstructurering en sanering van de varkenshouderij, het opzetten van ketenconcepten en collectieve mestverwaarding.

⁴ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/34/krimp-in-aantal-bedrijven-met-varkens#:~:text=Het%20gemiddeld%20aantal%20varkens%20per,afname%205%2C2%20procent>. Bezocht op 28 februari 2021.

⁵ Vink, M., Boezeman, D. (2018). Naar een wenkend perspectief voor de Nederlandse landbouw. Voorwaarden voor verandering. Den Haag: PBL Planbureau voor de Leefomgeving

⁶ De figuren 5 en 6 in deze rapportage zijn afkomstig uit het rapport van de Regiegroep Vitale Varkenshouderij (2016). Actieplan Vitalisering Varkenshouderij. Den Haag.

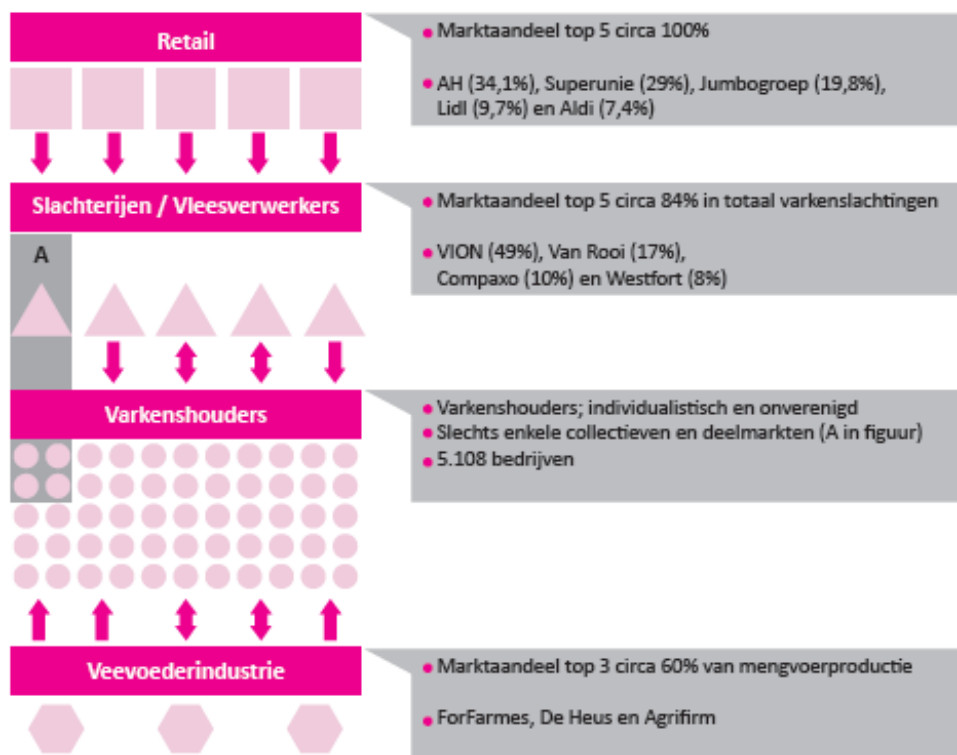


Fig. 5 Ketenmodel varkenshouderij

Het huidige ketenmodel leidt tot een situatie dat de varkenshouders als enige schakel in de keten een negatief rendement realiseren op geïnvesteerd vermogen. Dit is in figuur 6 schematisch weergegeven.⁷

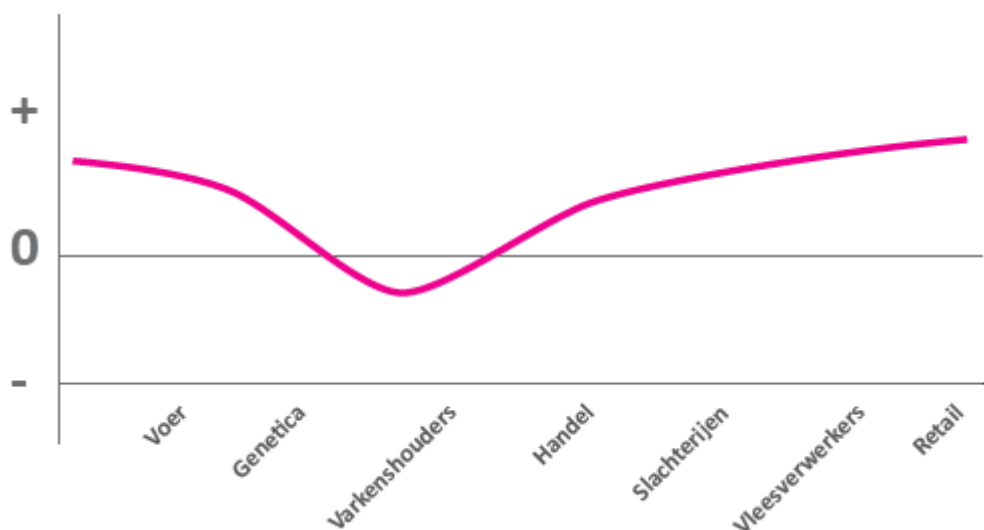


Fig. 6 Verdeling rendement op eigen vermogen in de keten

⁷ De figuren 5 en 6 in deze rapportage zijn afkomstig uit het rapport van de Regiegroep Vitale Varkenshouderij (2016). Actieplan Vitalisering Varkenshouderij. Den Haag.

4.1.2 Historie en governance coöperaties in de varkenshouderij

Algemeen

Veel coöperaties in Nederland vinden hun oorsprong eind 19^e eeuw als een reactie op de landbouwcrisis in die tijd. Relatief veel coöperaties zijn gefuseerd en dat heeft er toe geleid dat slecht enkelen of zelfs één coöperatie per sector is overgebleven. In sommige sectoren zijn private bedrijven helemaal verdwenen terwijl in andere sectoren zoals bijvoorbeeld slachterijen coöperaties minder succesvol waren.

De Europese varkensvleesmarkt is sterk geïntegreerd, mede door het feit dat deze zeer nauw is gekoppeld aan wereldwijde markten. De productie van varkensvlees in de EU is ongeveer 10% hoger dan de consumptie. De grootste exportlanden zijn Duitsland, Denemarken, Nederland en België. De belangrijkste exportmarkten zijn in Azië waar concurrenten als de VS, Canada en Brazilië zijn. Landen die over het algemeen lagere productiekosten hebben.

Vanwege de prijsvolatiliteit en de gevoeligheid die de productie kenmerken, zou je kunnen denken dat producenten zich graag willen verenigen in coöperaties. Zeker wanneer je dat vergelijkt met bijvoorbeeld de zuivel- en groente- en fruitsector, zijn het aantal coöperaties in de varkensvleessector over het algemeen veel lager.

Topigs Norsvin

In 1906 was de start van provinciale stamboeken die in het bezit waren van boeren. Ook wel Stamboek genoemd. In 1999 is Topigs ontstaan uit een fusie tussen de organisaties Stamboek Varkens, Fomeva, Dalland en Cofok. In 2014 is het Nederlandse Topigs gefuseerd met de Noorse Norsvin, beiden eigendom van boeren, tot Topigs Norsvin.

De vraag die regelmatig gesteld wordt is of Topigs Norsvin een cooperatie is van fokkers of van Nederlandse varkenshouders. De kernfokkers⁸ en subfokkers zijn losgetrokken. Het gevoel is wel verschoven. De kern was dat elke varkenshouder een fokdier had en het wederkerigheidsprincipe ging 100% op. Tegenwoordig is meer sprake van een cooperatieve onderneming dan van een cooperatie.

In een cooperatie wil je samen iets doen wat je niet alleen niet kunt doen. Het is ook de vraag in hoeverre de governance passend is bij de ontwikkeling van het bedrijf omdat de schaalgrootte vaak groter wordt en daarmee de complexiteit. Daar is Topigs Norsvin afgelopen jaren druk mee bezig geweest om de governance aan te passen aan de huidige praktijk. Ze willen niet voor de buhne zeggen dat ze een cooperatie zijn.

VION

VION is een Nederlands vleesbedrijf, volledig eigendom van de Nederlandse landbouworganisatie ZLTO (via haar investeringsmaatschappij NCB). VION is opgericht in 2002 en is binnen tien jaar tijd uitgegroeid tot een van de grootste vleesbedrijven in Europa. Toen ZLTO besloot om een vleesbedrijf op te richten, was de belangrijkste slachterij in Nederland Dumeco, die was deels eigendom van cooperaties, deels van particuliere investeerders en deels al door ZLTO.

De meeste eigenaren wilde geen aanvullende investeringen doen die nodig werden geacht om een grote speler te worden in de Europese vleesindustrie. ZLTO was in staat om grote investeringen te doen omdat ze grote financiële reserves hadden vanwege de verkoop van verzekeringsmaatschappij Interpolis aan de Rabobank en mede omdat dochteronderneming Rendac grote winsten had behaald.

⁸ Kernfokkers is het in stand houden van rassen of lijnen en het verbeteren van de erfelijke aanleg. Soms worden er nieuwe rassen of lijnen gevormd. In de subfokkerij worden vermeerderingszeugen geproduceerd met toepassing van kruisingen tussen twee rassen of lijnen. Het uiteindelijke doel van varkensfokkerij is het produceren van vleesvarkens met een erfelijke aanleg voor een hoogwaardige kwaliteit vlees tegen een zo laag mogelijke kostprijs.

Hoewel VION soms wordt gezien als een coöperatie past dit niet in de definitie van een coöperatie omdat het niet eigendom is van de gebruiker en ook niet door de gebruiker wordt gecontroleerd. De boeren die varkens leveren aan VION, vertegenwoordigen een minderheid in de boerenorganisatie ZLTO, en hebben daarom geen zeggenschap over VION.

4.1.3 Positie varkenshouder in de coöperatie

Positie

Door Topigs Norsvin wordt opgemerkt dat varkenshouders met een collectief sterker staan in de keten maar individueel niet. Als Topigs Norsvin er niet zou zijn, dan zou de wereld er heel anders uitzien. Dan zou de positie van de varkenshouder niet helpen. Door Topigs Norsvin als Cooperl wordt aangegeven dat coöperaties hogere prijzen realiseren dan niet coöperaties.

Rendement

De afgelopen jaren is Topigs Norsvin meer gegroeid naar een marktconforme prijs. De borging van het product is heel belangrijk, de zogenaamde 'operational excellence', door waarde toe te voegen. Dat krijg je niet voor elkaar als je de goedkoopste bent. Daarnaast heeft de organisatie een belangrijke draai gemaakt met ledencertificaten. Het vermogen gaat via ledencertificaten terug naar de leden. Eerst is het belangrijk om geld te verdienen om goede genetica te ontwikkelen en te leveren en om het vervolgens weer terug te laten vloeien naar de leden. Ze zien wel dat de wedrigerheid minder is en zelfs wordt de opmerking gemaakt dat agrarisch Nederland wellicht op achterstand is gekomen door coöperaties.

Bij Cooperl ontvangen leden 3 cent meer vanwege niet gecasteerde varkens en genetica. Op deze wijze wordt premium kwaliteit gegarandeerd. Tijdens de reis naar Frankrijk kwam ook naar voren dat de prijs wordt bepaald door MPB, een toonaangevende varkensveiling. Twee keer per week vindt de veiling plaats en dat is de prijs voor de volgende week. Voor gewicht en kwaliteit van het karkas wordt extra betaald. Een veiling werkt meer transparant. De marktinformatie wordt vergeleken met Duitsland en Spanje. Nederland is daar geen onderdeel van omdat de markt volgens de Fransen niet transparant is. Tijdens het gesprek heb ik op dit onderdeel geen nadere informatie verkregen, waardoor ik geen adequate conclusies kan formuleren voor de Nederlandse situatie.

Bijdrage coöperaties aan primaire bedrijf

Door Cooperl wordt ook met Pass Porc gewerkt met als doel om het management van de zeugen te verbeteren en meer biggen te spenen en om hun boeren aan te moedigen om geen antibiotica te gebruiken. Daarnaast brengt Cooperl varkensmest tot waarde. Ze weten het zo op te waarderen dat een product ontstaat met gegarandeerde gehalten. Met het gebruik van slachterijafval zijn ze in staat om 400 samenstellingen te leveren. Op deze manier levert de coöperatie ook nog een andere bijdrage aan het primaire bedrijf dan alleen aan het financiële resultaat. In de Nederlandse varkenshouderij is geen sprake van een coöperatieve model. Wel kunnen andere ketenpartijen of ketens/concepten kijken hoe Cooperl dit doet. Een aantal ketenpartijen of ketens/concepten zijn groot genoeg om ook een goed concept neer te zetten voor de bewerking en afzet van mest.

4.1.4 Kritische succes factoren en -faal factoren van een coöperatie

Door Topigs Norsvin wordt aangegeven dat de inrichting van de coöperatie belangrijk is, evenals de plek van de corporanten. De coöperatie moet zelf (blijven) nadenken over de toekomst. De coöperatie is een middel en geen doel op zich.

De complexiteit van coöperaties wordt steeds groter. Het is van belang om ook na te denken over de kennis en kunde van jouw leden (in de ledenraad). Ze moeten kunnen nadenken over hun eigen belang en het belang van dit bedrijf. Dat maakt ze een betere aandeelhouder. Er moet geen verwijdering optreden tussen de coöperatie en haar leden.

4.1.5 Coöperatie het beste model voor een betere prijs en positie?

Voor de varkenshouderij is dit moeilijk te zeggen. Door Topigs Norsvin wordt gezegd dat de wereld er anders uit zou zien voor de varkenshouderij als zij er niet waren. VION is geen coöperatie waardoor er ook geen zeggenschap is voor de boeren. Bij Cooperl hebben we wel gezien dat ze in staat zijn een hogere prijs te realiseren waardoor er ook sprake is van een betere positie. Ook pakken ze andere zaken in collectief verband op zoals mestverwerking waardoor ze er ook in geslaagd zijn de kostprijs ten aanzien hiervan te verlagen voor de varkenshouders. Toch is het aantal coöperaties in de varkensvleesketen beperkt, ook in Europees verband. Het verdient aanbeveling om de redenen die hieraan ten grondslag liggen verder uit te zoeken.

5. Conclusies & aanbevelingen

5.1. Conclusies

Coöperaties nog steeds het beste model

Het coöperatiemodel is nog altijd het meest geschikte model om hun krachten te bundelen. Zo blijkt uit mijn reizen, lectuur en interviews. In Nederland hebben we veel ervaring met coöperaties. Onze adviseurs en fiscalisten zijn daarop ingesteld. Ook de overheid noemt de coöperatie het beste model. Een coöperatie is eenvoudig op te zetten en hoeft niet groot te zijn. Hoewel ik mij in dit onderzoek heb gericht op grote landbouwcoöperaties zie je, ook in mijn werk bij Stimuland, dat bijvoorbeeld in korte ketens ook een klein aantal bedrijven samenwerken voor de lokale afzet van producten. Coöperaties winnen überhaupt aan populariteit. Je ziet ze in de zorg, bij energieaanbieders er zijn gebiedscoöperaties. Ook voor boeren en tuinders die duurzame producten willen vermarkten, is een coöperatie een mooi middel.

Revitalisering coöperaties wel nodig

Hoewel het coöperatiemodel wellicht het beste model is, is de coöperatie wel aan een revitalisering toe. Veel coöperaties hebben de afgelopen jaren sterk de nadruk gelegd op het versterken van de onderneming. Maar daarnaast is aan de ledenkant minder aandacht gegeven. Soms wordt er voor de leden gedacht of niet goed uitgelegd hoe bepaalde afwegingen zijn gemaakt. Coöpereren is lastig. Het vinden van een sterk gemeenschappelijk belang, de lange termijn nastreven zonder de korte termijn uit het oog te verliezen, onderlinge solidariteit op te brengen zonder ondernemingsscherpte te verliezen. En dan is een groot en divers ledenbestand echt een uitdaging, vaak ook nog in een sector die onder druk staat. Want dat is wat nu nodig is: het ledenperspectief in het vizier brengen, samen optrekken en een sterk collectief vormen. We staan aan de vooravond van weer een belangrijke fase voor coöperaties. De ledenkant van de coöperatie moet weer versterkt worden.

Coöperaties zouden de volgende vragen aan hun leden moeten stellen: wat zijn de belangrijkste zorgen en ontwikkelingen van het bedrijf, wat is de rol van de coöperatie en welke activiteiten passen daarbij? Een citaat van Ghandi geeft perfect weer wat er speelt in coöperatieland in de landbouw: 'Alles wat je voor me doet, maar niet met me doe je tegen me'. Leden hebben nog wel zeggenschap via een ledenraad of raad van commissarissen maar de invloed wordt steeds beperkter. Leden worden door coöperaties onvoldoende meegenomen dat bepaalde stappen nodig zijn voor het hogere doel (bijvoorbeeld verduurzaming).

Inrichting van de organisatie is bepalend

De balans in de vereniging tussen bedrijfsbelang en ledenbelang moet in evenwicht zijn. De inrichting van de governance van een coöperatie moet goed in elkaar zitten: van besluitvorming, juiste colleges (zoals ledenraad, bestuur van de coöperatie: raad van commissarissen en directie) tot de goede mensen op de goede plekken. Het is van belang dat de personen in de colleges "countervailing power" organiseren: met tegenmacht kunnen omgaan of organiseren. Ze moeten elkaar kritisch bevragen en de omgeving moet zodanig veilig zijn dat ook kan worden aangegeven als het niet wordt begrepen. Een coöperatie is een vereniging waarbij de leden het doel zijn. Als het bedrijfsbelang groter is dan het ledenbelang dan moet opnieuw gekeken worden naar het functioneren van de organisatie.

5.2. Wat ga je zelf anders doen binnen of buiten je bedrijf

Door mijn ervaring met Nuffield heb ik andere keuzes gemaakt. Ik heb besloten om geen Kamerlid te worden voor de VVD omdat ik geen energie haal uit het zelf bedrijven van politiek. Ik heb ook besloten om niet het bedrijf van mijn ouders over te nemen, vanwege de complexiteit van het bedrijf en ook omdat ik twijfel of dat gangbare varkenshouderij de toekomst is van de varkenshouderij in Nederland. De eyeopener voor mij was het bezoek van mijn GFP groep aan een Nederlandse varkenshouder in Oost-Duitsland. Als wij al niet eens in staat meer zijn om onze productiewijze uit te leggen aan onze “eigen mensen”, kunnen wij dan verwachten dat mensen buiten de landbouw dit wel begrijpen.

Mijn partner en ik hebben de keuze gemaakt om naast het akkerbouwbedrijf een biologische varkenshouderij te beginnen. We denken dat de combinatie van (biologische) akkerbouw en biologische varkenshouderij elkaar kunnen versterken en we hierdoor in staat zijn om de kringlopen meer op regionaal niveau te sluiten. Op langere termijn zijn we van plan om op termijn gasten te ontvangen om te laten zien hoe gewassen geteeld worden en dieren verzorgd worden met als doel om meer in harmonie met de omgeving te ondernemen. Voorlopig blijf ik ook werkzaam als directeur van Stimuland. De missie en visie van de stichting passen goed bij me en ook het werk in de regio bevalt me goed.

5.3. Aanbevelingen voor anderen

- De coöperaties in de akkerbouw functioneren naar behoren tot hoever ik dat kan beoordelen. Het is ook de uitdaging voor deze coöperaties telkens de balans te vinden tussen het bedrijfsbelang en ledenbelang. Een aanbeveling voor de akkerbouwsector zou kunnen zijn dat er tussen de coöperaties in de sector meer kennis en ervaring wordt uitgewisseld om van elkaar te leren. Elke (grote) coöperatie heeft namelijk te maken heeft met dezelfde uitdagingen.
- In de varkenshouderij in Nederland is nog een wereld te winnen. Tijdens mijn reis in Frankrijk kwam bijvoorbeeld naar voren dat bij het bepalen van de prijs geen rekening wordt gehouden met de marktinformatie in Nederland omdat deze niet transparant is. Ook uit het onderzoek “Support for Farmers’ Cooperatives” (2012) komt naar voren dat de Europese varkensvleesmarkt sterk geïntegreerd is maar dit geldt echter niet voor de Nederlandse situatie. De positie van de Nederlandse varkenshouder is dan ook erg zwak. Het is een compliment voor de varkenshouders in Nederland dat ze nog telkens weer zo goed weten te presteren. Ook na dit onderzoek blijf ik er van overtuigd dat de POV verder uitgebouwd zou moeten tot een coöperatie van varkenshouders. Met een cooperatie kunnen ook andere uitdagingen worden opgepakt zoals de bewerking en afzet van mest.
- Individuele akkerbouwers en varkenshouders wil ik oproepen om telkens je eigen afwegingen te blijven maken in je bedrijfsvoering en richting de toekomst op basis van de adviezen en tips die je krijgt van de adviseurs om je heen. Nuffield heeft mijn scope absoluut verruimd. Ik kwam tot de conclusie dat mijn blik als POV en NVV-voorzitter wel erg beperkt was geworden. Het is van belang om af en toe uit je eigen bubbel te komen en ook als individuele akkerbouwer en of varkenshouder tegenspraak te organiseren buiten je eigen vertrouwende omgeving. Dat geldt niet alleen voor coöperaties.

6. Relevante publicaties

- <https://www.omroepflevoland.nl/nieuws/171063/chartbeat>
- <https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2019/07/25/wereldwijd-agrarische-kennis-opdoen-in-42-dagen>
- <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/08/05/gebruik-landbouw-in-geopolitiek-a3969171>
- <https://www.vork.org/nieuws/gebruik-landbouw-als-instrument-in-geopolitiek/>

Bijlage 1: Vragenlijst interviews

1. (Historie van de) ketenstructuur (keten per productgroep en hoe staan deze keten in relatie tot elkaar)
2. Achtergrond, totstandkoming en governance van deze coöperatie (toetsen: hoe zorg je ervoor dat je met een boerenbestuur voldoende marktgericht en ondernemend bent)?
3. (Borging van de) positie van de akkerbouw in deze coöperatie (Toetsen: akkerbouwers zijn leden en eigenaren van die bedrijven en staan in die gevallen sterker in de keten)
4. Gemiddeld rendement van de akkerbouwer in deze coöperatie ten opzichte van gemiddelde rendement over alle akkerbouwers
5. Kunnen coöperaties een bijdrage leveren aan het financiële resultaat van het primaire bedrijf of leveren coöperaties op een andere manier een bijdrage aan het primaire bedrijf?
6. Realiseren coöperaties hogere prijzen dan die van niet coöperaties? (Toetsen: zijn coöperaties ook voor primaire ondernemers die geen lid zijn van een coöperatie ook van belang omdat hun afnemers in ieder geval met de coöperaties moet concurreren)?
7. Coöperatiemodel beste model (optie) om een betere positie van de primaire producent en hoger rendement op het individuele boerenbedrijf te realiseren
8. Kritische succesfactoren en faalfactoren van deze coöperatie?
9. Wat is het profiel van primaire ondernemers die lid zijn van de coöperatie? (Toetsen: zijn het vooral de primaire ondernemers met net wat minder echte ondernemerschapsambities die lid zijn en blijven van een coöperatie?)