

# Ambitie



# In gesprek met elkaar

Vooruit kijken en vooruit willen gaan! De goede dingen doen, en die dan ook goed doen! In het belang van de coöperatie en haar leden. Het zijn niet alleen mooie kreten. Ze passen ook bij de rol van de ledenraad van Coöperatie FromFarmers. Met 26 personen uit de verschillende sectoren discussiëren we met elkaar en stellen we onze vragen. Ieder vanuit zijn of haar eigen achtergrond, kritisch, maar wel met vertrouwen in elkaar en met respect voor elkaars mening. Met elkaar komen we tot goede afwegingen en nemen we besluiten die recht doen aan de ambitie van de coöperatie. En dit is de basis om te kunnen bouwen aan de toekomst van zowel Coöperatie FromFarmers, als de onderneming ForFarmers.



De strategie van ForFarmers is ambitieus. Juist daarom is een opbouwende kritische houding van de ledenraad belangrijk. Evenals een goede communicatie tussen coöperatie en onderneming. Als voorzitter van de ledenraad wil ik juist dit bewaken.

Als ledenraad zitten wij namens u, de leden, op deze plek. Het is aan ons om te laten zien dat we met elkaar de goede dingen goed doen. In gesprek gaan en blijven met de leden is daarom een belangrijk middel voor ons als ledenraad. Op deze manier worden we gevoed met ideeën en horen we wat er speelt in de verschillende sectoren. Het geeft ons de kans om uw mening te horen en onze afwegingen aan u voor te leggen. Daarom zoeken wij u op tijdens onze ledenbijeenkomsten en andere evenementen, maar ook via dit blad Ambitie.

Mijn ambitie is dat wij als coöperatie in staat zijn en blijven om de belangen van de boerenleden op langere termijn te borgen en te staan voor de ambities die we met elkaar hebben.

Wim Roelofs  
Voorzitter ledenraad Coöperatie FromFarmers

- 2 Voorwoord Wim Roelofs
- 3 Werken aan één sterk bedrijf
- 4 Nieuwe ledenraadsleden
- 6 Reudink: focus op biologisch
- 8 Halfjaarcijfers
- 10 Interview: het vermogen van de coöperatie
- 12 Commissies binnen de ledenraad

### COLOFON

Ambitie is het ledenblad voor de leden van Coöperatie FromFarmers U.A.

Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Voor de volledigheid verwijzen wij u naar de website [www.fromfarmers.eu](http://www.fromfarmers.eu), waar meer informatie staat, zoals brochures, documenten en presentaties.

**Coördinatie en eindredactie:**  
Afdeling communicatie ForFarmers.

## Strategie 2020

# Eén sterk bedrijf, één sterk merk met als doel het beste voor de boer

Onder de noemer 'One ForFarmers' werkt ForFarmers aan de vorming van één, internationaal sterk bedrijf met een krachtige en uniforme merknaam. Het doel: de mogelijkheden van alle bedrijven waaruit ForFarmers bestaat optimaal benutten, zodat de klant de beste voeroplossing krijgt.

Ongeveer twee jaar geleden is ForFarmers gestart met de integratie van ForFarmers, Hendrix en BOCM PAULS. Veel van de toen geformuleerde doelen zijn inmiddels gerealiseerd. De blik is daarom verlegd naar 2020. Directie en management van ForFarmers werken nu aan een nieuwe strategie met aangescherpte en deels nieuwe doelstellingen. Deze nieuwe strategie moet eind dit jaar helder zijn.

Algemeen directeur Yoram Knoop schetst het perspectief voor 2020: "ForFarmers is dan de leidende voeronderneming in Europa, gerespecteerd vanwege de resultaten die klanten realiseren en in trek als werkgever vanwege de ontplooiingsmogelijkheden die medewerkers krijgen. Een onderneming met een onstuitbare ambitie, waar duurzaamheid geen verplicht nummer is, maar echt in de genen van de mensen zit. En waar, ondanks de groei, de menselijke maat regeert."

### Krachtige merknaam

Bij een sterke, internationale onderneming hoort een krachtige uniforme merknaam die zorgt voor internationale herkenbaarheid. Daarom wordt ForFarmers op termijn de naam voor de hele organisatie, met uitzondering van Reudink, Pavo en Poultry Plus die onder hun huidige merknaam blijven opereren. De inmiddels bekende huisstijl, met de groene en blauwe kleur, blijft overigens ongewijzigd. Naar verwachting start nog dit jaar de verandering van BOCM PAULS naar ForFarmers en kan begin 2015 de stap in Nederland, Duitsland en België worden gezet. Met deze investering wordt zowel in- als extern heel zichtbaar en duidelijk welke koers het bedrijf ForFarmers kiest.

Yoram Knoop: "One ForFarmers is erop gericht om op een effectieve manier onze gezamenlijke knowhow in te zetten voor onze klanten. Dit doen we door processen en systemen versneld te uniformeren, overal op een vergelijkbare manier te werken en de organisatie als geheel strakker aan te sturen. Alleen dan kunnen we de potentie van alle bedrijven die samen ForFarmers vormen optimaal benutten voor onze klanten. Dit sluit aan bij de ontwikkelingen in de markt, waar we zien dat boerenbedrijven steeds groter worden en andere eisen stellen."

### Tevreden klant

Het uiteindelijke doel blijft: de tevreden klant. ForFarmers biedt de boer wereldwijde kennis, ervaring en inkoopkracht, maar toegepast op lokaal niveau, passend bij zijn situatie. En hoe groot ForFarmers ook wordt, het persoonlijke contact met de boer blijft in principe hetzelfde. "Door achter de schermen processen en werkwijzen te verbeteren, kunnen wij als organisatie beter functioneren en wordt ook de bedrijfsadviseur gefaciliteerd in zijn werk. Onze omvang stelt ons in staat ons op allerlei vlakken te onderscheiden, maar lokaal moeten we het verschil maken. Dat blijft cruciaal", benadrukt Yoram.

*"We streven ernaar onze knowhow op een effectieve manier in te zetten voor onze klanten", aldus Yoram Knoop.*



# Nieuwe ledenraadsleden

Afgelopen voorjaar werden pluimveehouderster Ginie Sligman en varkenshouder Adriaan van Bergen lid van de ledenraad. Ambitie stelt deze nieuwe ledenraadsleden aan u voor.



**Ginie Sligman** (52) woont met haar man Peter (54), dochter Mayra (15) en moeder op een vleeskuikenhouderij in Markelo. Haar ouders zijn in 1969 met het bedrijf begonnen. In 1996, na het overlijden van haar vader, heeft Ginie het bedrijf overgenomen. Daarvoor werkte ze bij DLV in de noordelijke provincies. Sligman zet per ronde 100.000 kuikens op. De eendagskuikens worden geleverd door broederij Munsterhuis en afgeleverd aan slachterij Plukon, Goor.

## **Sinds wanneer en waarom bent u lid van de Coöperatie?**

“Ik ben vorig jaar lid geworden van Coöperatie FromFarmers omdat ik voerequivalenten wilde kopen.”

## **Waarom bent u ledenraadslid geworden?**

“Ik heb ja gezegd omdat ik het interessant vind om te zien hoe ForFarmers met de veehouderij en de markt omgaat en hoe het bedrijf toekomstbestendig blijft. Nu de integratie met Hendrix klaar is denk ik dat het ook goed is dat er een lid met roots bij Hendrix in de ledenraad zit.

Uiteindelijk is mijn instelling wel coöperatief: sinds mijn ouders met vleeskuikens begonnen, 45 jaar geleden, voeren we van Hendrix. Trouw zijn aan je leverancier is heel coöperatief.”

## **Wat is uw ambitie als ledenraadslid, welke boodschap wilt u de leden meegeven?**

“Ik heb belang bij een stabiele voerleverancier, een bedrijf met langetertmijnvisie. Voer is het belangrijkste product wat ik op mijn bedrijf inkoop. Pas met goede en voorspelbare

resultaten ben ik in staat wat extra's te doen in mijn houderij. Groei van het bedrijf ForFarmers heeft een doel: je moet groot zijn om de veranderingen binnen de agrarische sector vorm te geven, om onderscheidend te zijn en rendement te maken. Het draait met name om deze combinatie. Zolang het groter worden maar niet groeien om het groeien is. En voor wat betreft het Vermogen Op Naam zijn de boeren er uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor of het vermogen bij de boer blijft of niet.”

## **Wat verwacht u van uw rol in de ledenraad?**

Er zijn diverse partijen die belang hebben bij een ‘goed’ draaiend bedrijf, alleen kan de invalshoek een andere zijn. Zo zal het belang van het personeel mogelijk anders zijn dan van afnemers en weer anders dan die van de vermogensverschaffers. Op de belangen van laatste twee genoemden ziet de ledenraad toe. Door een goed overleg met het bestuur kunnen al die verschillende invalshoeken zorgen voor de beste beslissingen, samen staan we immers sterk. Ik wil dus niet alleen een belangenbehartiger van de leden zijn, maar ook meepraten met het bestuur.

## **Hoe kijkt u tegen de eventuele openbare beursnotering aan?**

“Een openbare beurs hoeft niet nadelig te zijn. Als het goed gaat, zijn de financieringsmogelijkheden voor toekomstige investeringen vele malen beter dan voor een niet-beursgenoteerd bedrijf. Maar waar we voor moeten waken, is het kortetermijndenken.

De zekerheid dat de zeggenschap in het bedrijf in boerenhanden blijft is inmiddels grotendeels geborgd. Ik vind het sterk van de leden en de ledenraad dat ze erop gehamerd hebben om dingen vast te leggen.”

## **Wat is uw eigen ambitie?**

“Ons eigen bedrijf moet een levensvatbaar bedrijf blijven, ongeacht een mogelijke overname door Mayra. Ik wil graag bijblijven, maar hoeft niet de grootste kippenboer te zijn. Wij produceren niet voor de supermarkten maar voor de industriële markt. Onze producten voldoen aan de eisen van McDonalds. Zij stellen strengere eisen aan onder andere medicatiegebruik en voeding. Ik ga voor toegevoegde waarde. Verder is het mijn wens om het huidige kostprijdenken bij agrariërs om te buigen naar marge-denken.”



**Adriaan van Bergen** (53) is sinds 1985 vleesvarkenshouder. Eerst woonachtig in Duiven, vanaf 1992 in Rosmalen. Hij heeft in maatschap met zijn vrouw Alda een bedrijf met 5.000 vleesvarkens. Eerder werkte Adriaan in de zeugenhouderij, bij Bovar en Nieuw-Dalland, later als inseminator. Samen hebben ze vier kinderen, twee zonen (25 en 16 jaar) en twee dochters (24 en 18 jaar). In 1997 heeft hij een opleiding tot Registermakelaar-taxateur gevolgd en vanaf die tijd taxaties verricht voor onder andere Dienst Landelijk Gebied, de Provincie Noord-Brabant en voor financieringsaanvragen voor banken. Drie jaar geleden is het varkensbedrijf verdubbeld naar 5.000 vleesvarkens, sindsdien heeft Van Bergen de taxatiewerkzaamheden afgebouwd.

#### **Sinds wanneer en waarom bent u lid van de Coöperatie?**

“Sinds 1989 zijn we lid. Ik ben lid geworden van de coöperatie omdat ik vind dat het een bedrijfsvorm is waarbij het belang van het lid op de korte en lange termijn beter gediend is, mits de organisatie commercieel geleid wordt.”

#### **Waarom bent u ledenraadslid geworden?**

“Ik heb altijd in besturen gezeten omdat ik graag mijn mening geef over zaken die boeren aangaan. Nu ik gestopt ben met het bestuur van de plaatselijke ZLTO-afdeling heb ik ja gezegd voor de ledenraad. Van ForFarmers voer ik al circa 24 jaar en ik zit ook in de klankbordgroep varkens. Ik

vind het belangrijk dat de organisatie weet wat er leeft bij boeren.”

#### **Wat is uw ambitie als ledenraadslid, welke boodschap wilt u de leden meegeven?**

“Ik wil het beste voor ForFarmers én de boer. Als leden vragen of opmerkingen hebben, zou ik het fijn vinden deze te horen, zodat ik die kan terugkoppelen in de ledenraadsvergadering. Zo kunnen we invloed uitoefenen om een en ander op de agenda van het bestuur van ForFarmers BV te krijgen.”

#### **Wat verwacht u van uw rol in de ledenraad?**

“Ik probeer het boerenbelang zoveel mogelijk te behartigen. Ik zie mijzelf als een vertegenwoordiging van de gemiddelde klant. Mijn belang is ook het belang van mijn collega's. Ik voel wat er leeft in de agrarische sector. En... wat goed is voor de boer, is ook goed voor ForFarmers.”

#### **Hoe kijkt u tegen de eventuele openbare beursnotering aan?**

“Ik vind de constructie dat je het vermogen terugbrengt naar de boeren prima. Het gevaar bij openbare beurs is dat het vermogen uit de sector wegglijpt. Maar dankzij beschermingsmaatregelen is de zeggenschap goed geborgd. De boerenstem blijft gehoord. Ik vind het belangrijk dat er boereninvloed blijft en dat het straks niet alleen maar gaat om aandeelhoudersbelangen.”

#### **Wat is uw eigen ambitie?**

“Ik wil goede bedrijfsresultaten halen, want de marges worden steeds kleiner. Ik wil een directe relatie met de vermeerderaar hebben en stuur op goed wederzijds contact met hem. Als de bereidheid er is om samen een kwalitatief goede big te produceren ben ik heel trouw aan mijn vermeerderaar. Verder zie ik mezelf meer als boer, ik wil geen manager zijn. Voor wat betreft de toekomst: ik heb waarschijnlijk geen opvolger, maar het bedrijf is klaar voor de toekomst. Ik blijf ervoor zorgen dat het bedrijf voor een ander wat waard is, anders heeft een eventuele opvolger ook geen interesse. Gelukkig ligt mijn bedrijf op een gunstige locatie, dus er zal te zijner tijd best belangstelling zijn. Verder hoop ik dat de varkens de komende jaren beter betaald worden.”

# Reudink: focus op biologisch

Met het merk Reudink richt ForFarmers zich op de biologische markt in met name Nederland en Duitsland. In een gespecialiseerde fabriek in Lochem wordt biologisch voer geproduceerd voor de pluimvee-, rundvee-, varkens- en geitensector.

De biologische mengvoermarkt vraagt om een specifieke aanpak en focus. ForFarmers heeft er daarom voor gekozen om deze groeiende markt met een eigen merk te bedienen. Afgelopen maart vierde Reudink haar eerste verjaardag na de samenvoeging van Reudink Biologische Voeders BV en de ecologische tak van ForFarmers. Directeur Wilfred Jonkman is trots op wat er tot nu is bereikt. "Inmiddels kunnen we wel zeggen dat we een eenheid zijn. De organisatie staat en iedereen heeft zijn plek daarin gevonden."

## Organisatie

Voor de productie- en verkoop-activiteiten heeft Reudink dertien medewerkers in dienst. Daarnaast wordt intensief samengewerkt met collega's van ForFarmers Hendrix, onder andere op het gebied van klantenbegeleiding en opleidingen. Ook lopen er lijntjes naar BOCM



*"We hebben volop mogelijkheden om onze positie als marktleider verder in te vullen", aldus Wilfred Jonkman.*



## Strakke planning

De Reudink-fabriek aan de Kwinkweerd 5 in Lochem draait met zes allround operators en een bedrijfsleider van zes uur's ochtends tot vijf uur's middags. Volgens Bert de Graaff, allround operator/planner is de productieplanning een grote uitdaging. "Een goede, strakke planning is belangrijk. Niet alleen om de wachttijden van de chauffeurs te beperken, maar ook omdat op één dag voor alle sectoren voer wordt geproduceerd." Dat laatste vergt bovendien veel vakmanschap. "Voor rundvee is bijvoorbeeld de brokkwaliteit van groot belang, maar bij pluimvee draait het vooral om de structuur van het meel."

Zodra Reudink met de productie voor Agrifirm start, gaat de fabriek over van dagdienst naar tweeploegendienst.



PAULS in het Verenigd Koninkrijk, maar die zijn vooral gericht op kennisuitwisseling. Het transport is volledig uitbesteed. "Eén transporteur heeft twee bulkwagens in Reudink-stijl en dat zijn blikvangers op de weg."

### Prachtige fabriek

Sinds 1 juli 2013 beschikt Reudink over een gespecialiseerde fabriek voor de productie van biologisch mengvoer. Hiervoor is de voormalige Hendrix-fabriek in Lochem grondig gereinigd en op een aantal punten technisch aangepast. Jonkman: "Het is een prachtige fabriek op een mooie locatie. Dit geeft ons volop mogelijkheden om te groeien en te innoveren en daarmee de positie van marktleider verder in te vullen."

De kwaliteit van de productiefaciliteit en de beschikbare -capaciteit, gecombineerd met de aanwezige kennis waren mede aanleiding voor Agrifirm om de productie van haar biologische voeders met ingang van 1 oktober 2014 bij Reudink onder te brengen. Hierdoor wordt de productiefaciliteit beter benut en kan er efficiënter geproduceerd worden. In de markt blijven Reudink en Agrifirm volledig gescheiden van elkaar opereren.

### Markt

Reudink is actief in Nederland en Duitsland en op kleine schaal in België. "Vooral Duitsland is een belangrijk afzetgebied. Zestig procent van het mengvoer is voor deze markt bestemd. In de Duitse regio Emsland bedienen wij veel pluimveeklanten en we hebben de intentie om hierin nog verder te groeien. De Duitse consumentenmarkt is ook al veel langer en veel meer gericht op biologisch dan de Nederlandse."

### Hoge eisen

Aan de grondstoffennkoop voor biologisch voer worden hoge eisen gesteld. Reudink gebruikt uitsluitend grondstoffen die biologisch geteeld zijn, zonder toepassing van bestrijdingsmiddelen en kunstmest. Het gebruik van genetisch gemodificeerde gewassen is niet toegestaan. Grondstoffen worden, voordat ze in productie gaan, streng gecontroleerd. De juiste documenten en certificaten zijn cruciaal. Op dat punt heeft Reudink een belangrijke pre ten opzichte van andere voerleveranciers: "Reudink mag als enige Nederlandse voerleverancier leveren voor de belangrijke Duitse biologische merken Bioland en Naturland. Daar zijn we natuurlijk enorm trots op", aldus Jonkman.



## Elkaar aanvullen

Wouter Katier werkt als specialist legpluimvee bij ForFarmers Hendrix en begeleidt ook biologische leghennenhouders voor Reudink. "De biologische en gangbare sector kunnen elkaar goed aanvullen, vooral op het gebied van innovaties. Alleen vergt de biologische veehouderij een strak management, omdat je met biologische mengvoeders minder flexibel kunt omgaan, dan met conventioneel voer."



## Feiten en cijfers

Reudink produceert en levert voeders voor de biologische rundvee-, varkens- en pluimveehouderij in Nederland, Duitsland en België. Bijna 60% van de afzet bestaat uit legpluimveevoer. Hiervan gaat ongeveer 75% naar de Duitse markt. De overige 40% van de afzet bestaat uit rundvee- en varkensvoeders.



## **Sterke verbetering bedrijfsresultaat ForFarmers eerste helft 2014**

Eind augustus publiceerde ForFarmers haar cijfers over de eerste helft van 2014. In deze periode heeft ForFarmers het bedrijfsresultaat sterk verbeterd met 33% ten opzicht van de eerste helft van 2013. De omzet daalde in deze periode met 9%, met name veroorzaakt door lagere grondstofprijzen die zijn doorgegeven aan de klant. De brutowinst in het afgelopen halfjaar is met 6% gestegen door synergie op het gebied van nutritionele kennis.



Over de eerste helft van 2014 realiseerde ForFarmers een omzet van € 1.249,4 miljoen. Ten opzichte van dezelfde periode 2013 is dit een daling van € 127,6 miljoen, voornamelijk als gevolg van de daling van de grondstofprijzen. Door focus op producten gebaseerd op optimale nutritionele kennis, in combinatie met de toenemende efficiëntie, is ForFarmers in staat geweest een goed halfjaarresultaat te realiseren.

Het volume mengvoer in het eerste halfjaar steeg licht ten opzichte van het eerste halfjaar 2013 (+1%). Alle landen hebben hieraan bijgedragen, behalve Nederland, waar het mengvoervolume licht terugliep. Exclusief acquisities is het volume mengvoer gelijk gebleven.

Het bedrijfsresultaat steeg naar € 27,2 miljoen ten opzichte van € 20,5 miljoen in dezelfde periode van 2013. Alle landen hebben hieraan bijgedragen. Het bedrijfsresultaat exclusief acquisitie en valuta-effecten bedroeg € 26,6 miljoen in de eerste helft van het jaar. Het resultaat na belastingen steeg met 21% naar € 18,8 miljoen. Het resultaat in de eerste helft van 2013 werd positief beïnvloed door een eenmalige bate van netto € 1,6 miljoen door de verkoop van het minderheidsbelang in Agrovison B.V.

### **Bijzondere ontwikkelingen**

In het eerste helft van het jaar is een eenmalige last van € 2,1 miljoen opgenomen voor de voorgenomen sluiting van één van de huidige twee fabrieken in Deventer. De productie van deze fabriek wordt overgeheveld naar andere locaties. Dat zal vanaf 2015 tot een structurele besparing leiden. ForFarmers verwacht deze verandering zonder gedwongen ontslagen te kunnen realiseren.

Deze beslissing is vooral ingegeven om te komen tot een efficiëntere productie van vleeskuikenvoeders. Vandaar dat de keuze is gemaakt de vleeskuikenvoerfabriek in Deventer te sluiten begin 2015, en deze productie over te hevelen naar de fabriek in Delden. Om dit te realiseren, wordt de productie van varkensvoer die nu in Delden plaats vindt overgeheveld naar de fabriek in Lochem, en gaat ForFarmers investeren in de fabriek in Delden, daarnaast wordt de bedrijfstijd in Delden uitgebreid.

De definitieve sluiting van de fabriek in Deventer is hiervan afhankelijk.

### **Strategische ontwikkelingen**

ForFarmers wil bijdragen aan een beter rendement voor haar klanten door het aanbieden van optimale diervoeding-oplossingen. Dit betekent steeds meer inspelen op individuele klantenbehoeften met klant-specifieke oplossingen door het aanbieden van specialistische kennis en advies en het inzetten op 'best-in-class' nutritionele oplossingen.

De afgelopen maanden zijn grote stappen gezet in de uitgezette koers van One ForFarmers. Doel is te komen tot een meer eenduidige manier van werken en een gerichte inzet van aanwezige kennis om producten en innovaties te vermarkten. Onlangs is ook begonnen met de "re-branding" van de activiteiten in Groot-Brittannië naar het ForFarmers-merk. Planning is om in het komende jaar ook alle overige activiteiten (behalve Reudink, Pavo en PoultryPlus) naar het ForFarmers-merk om te bouwen. Voor Nederland betekent dit dat de naam van ForFarmers Hendrix gewijzigd wordt in ForFarmers; dit zal in de 1e helft van 2015 plaatsvinden.

Verder is het aandeel (50%) in Subli B.V. (paardenvoeders) verkocht. Daarnaast heeft ForFarmers-dochter Reudink, producent van biologische voeders, een strategisch partnership met Agrifirm aangekondigd, waarbij Reudink de productie van biologische voeders voor Agrifirm gaat verzorgen.

### **Vooruitzichten 2014**

Onze strategie is erop gericht om door groei, schaalvergroting en internationale expansie, producten gebaseerd op optimale nutritionele kennis aan klanten te kunnen leveren. Door optimale inzet van nutritionele kennis per klant kan autonome groei worden gerealiseerd. Daarnaast draagt het aangaan van strategische allianties en samenwerkingsverbanden bij aan schaalvergroting, verdere verdieping en verbreding van kennis. Tot slot zullen ook in de tweede helft van het jaar extra kosten gemaakt worden in het kader van het onderzoek naar en het voorbereiden op een mogelijke openbare beursnotering.

# Het vermogen van de coöperatie

## Op naam of in de dode hand

Het eigen vermogen van een coöperatie wordt veelal gevormd door entreegeld en het ingehouden exploitatie-overschot. Het eigen vermogen behoort toe aan de coöperatie, dus de leden kunnen er slechts aanspraak op maken bij opheffing van de coöperatie: vandaar de term 'vermogen in de dode hand'. Toch zien we de laatste tijd regelmatig dat coöperaties ervoor kiezen om (een deel van) het eigen vermogen toe te rekenen aan de leden en daarmee 'op naam' te zetten. Een gesprek vanuit twee gezichtspunten: FromFarmers die het vermogen op naam heeft gezet en Cosun die het grootste deel van het vermogen in de dode hand houdt.

### **Wat zijn de overwegingen geweest om het eigen vermogen zo op te bouwen?**

Van Campen: Cosun heeft een sterke vermogenspositie. Dit is door de voorgaande generaties opgebouwd en heeft ons in staat gesteld om te investeren in onze positie. Dit vermogen blijven we ook in de toekomst nodig hebben om onze strategie uit te voeren. Nieuwe leden zullen ook bij moeten dragen in het eigen vermogen. Dat was ook het geval bij de toetreding van de CSM-telers.

Eggink: Wij zijn in 2006 gestart om het vermogen op naam te zetten. Dit is nodig voor de groeistrategie van ForFarmers. Deze groei levert schaalvoordelen op in de vorm van groei in kennis en dalende kosten. Zo wordt voorkomen dat het eigen vermogen verwatert en de positie van onze huidige leden verslechtert. In onze branche zijn leden minder bereid om zich in te kopen in de coöperatie.

### **Wat voor invloed heeft de aard van jullie coöperatie op deze keuze?**

Van Campen: Een belangrijk onderscheid tussen Cosun en ForFarmers is de onderlinge diversiteit tussen de leden. Bij Cosun zijn het allemaal bietentelers die een gezamenlijk belang hebben. Onze leden zien de coöperatie dus veel meer als verlengstuk van het eigen bedrijf. Dan zijn ze ook eerder bereid om vermogen in de coöperatie te brengen en te houden.

Eggink: Bij ForFarmers betreft het boeren in de veehouderij maar ook in de plantaardige sector. De diversiteit is groot, zodat de animo om gezamenlijk te investeren in de coöperatie beperkter is. Daarnaast is ook de binding met de coöperatie minder doordat leden scherper kijken naar alternatieve leveranciers.

### **Het eigen vermogen is de buffer en soms ook oorlogskas van de coöperatie. Hoe borg je dat je voldoende werkkapitaal hebt?**

Eggink: We hebben het vermogen op naam gezet en nu ook verhandelbaar gemaakt voor derden. We hebben echter wel geborgd dat het vermogen niet uit de onderneming getrokken kan worden. Het blijft vermogen van de onderneming.

### **Beperkt vermogen in de dode hand de fusiekansen?**

Eggink: Voor ons is dat wel een belangrijke overweging geweest. Naast het feit dat nieuwe leden nauwelijks bereid zijn zich in te kopen in de coöperatie, zijn we nu door de verhandelbaarheid van de vermogensaandelen ook in staat om vermogen van niet-leden aan te trekken.

Van Campen: We hebben geen plannen in die richting, maar wanneer je fuseert of een overname doet, zal je moeten zoeken naar de juiste onderlinge verhouding van eigen vermogen in de te vormen nieuwe onderneming. De andere partij zal mogelijk moeten bijdragen in het eigen vermogen. Dat zal of moeten komen uit de vermogenspositie van deze andere partij of de toetredende leden zullen via entreegeld moeten bijdragen.

### **Maakt een stevig vermogen in de dode hand de coöperatie lui?**

Eggink: Doordat bij FromFarmers de leden direct voordeel hebben bij een hogere intrinsieke waarde van de vermogensaandelen zullen zij ook scherper toezien op het functioneren van de coöperatie. Daarmee borg je ook inbreng en zeggenschap van de leden.

Van Campen: Je moet als coöperatie laten zien dat je op

een goede manier het vermogen tot waarde brengt. Door de zeggenschap goed te organiseren, kunnen de leden daar op toezien.

De voorzitters stellen dat de beide vermogensvormen heel verschillend lijken, maar eigenlijk veel gemeen hebben. "Een coöperatie is van, voor en door de leden. Door de verschillende keuzes die we gemaakt hebben, is het 'van' anders. Belangrijk is echter dat het 'voor' in beide gevallen hetzelfde is: je doet het voor het lid en het moet ten goede komen aan het lid. Ook in de governance die in het 'door' geregeld is hoeven geen verschillen te zijn."

*Dit interview met Jan Eggink (FromFarmers) en de heer Jos van Campen (Cosun) over 'Het vermogen van de coöperatie' stond eerder dit jaar in het blad Coöperatie van de Nederlandse Coöperatieve Raad.*

*Bron: Arjen van Nuland, Blad Coöperatie van de NCR nr. 619 – juni 2014*

## Jan Eggink

Coöperatie FromFarmers heeft een eigen vermogen van circa € 250 miljoen. De coöperatie had per 15 april 2014 73,3% van de aandelen van ForFarmers BV in haar bezit. Het eigen vermogen wordt toebedeeld aan de geïndividualiseerde aandelen in bezit van de coöperatie. Deze aandelen (zgn. certificaten) zijn via een handelsplatform verhandelbaar zowel aan leden als aan derden.

Jan Eggink is voorzitter van FromFarmers.

## Jos van Campen

Coöperatie Cosun heeft een eigen vermogen van circa € 1,1 miljard. Hiervan is € 60 miljoen vastgelegd in entreegeld en ruim € 1 miljard is vermogen in de dode hand. De komende jaren wordt ongeveer € 200 miljoen van het vermogen in de dode hand aan de leden uitgekeerd als een nabetaling per ton bieten, mits onafgebroken 15 jaar geleverd. Een soort ledengetrouwheidspremie. Jos van Campen was tot 5 juni 2014 voorzitter van Cosun.



Algemene vergadering voorjaar 2014

# LEDENBIJENKOMSTEN COÖPERATIE FROMFARMERS SEPTEMBER 2014

- **Maandag 15 september, 20.00 uur**  
Zalencentrum Zwakenberg  
Schoolstraat 11, 8102 EL Raalte
- **Dinsdag 16 september, 20.00 uur**  
Hotel Van der Valk  
Rijksweg 25, 5391 LH Nuland
- **Donderdag 18 september, 20.00 uur**  
Zalencentrum Ensink  
Lemselosestraat 4, 7595 MN Weerselo
- **Maandag 22 september, 20.00 uur**  
Hotel-Café-Restaurant Witkamp  
Dorpsstraat 8, 8245 AK Laren
- **Dinsdag 23 september, 20.00 uur**  
Café-Restaurant-Zaal Wielens  
Dorpsstraat 19, 7846 AS Noord-Sleen
- **Donderdag 25 september, 20.00 uur**  
Zalencentrum De Radstake  
Twenteroute 8, 7055 BE Heelweg

# Rol en invulling commissies Ledenraad

Tijdens de ledenraad van 3 juli jl. is de invulling van vier commissies, waarvoor de ledenraad verantwoordelijk is, aan bod gekomen. Het gaat om invulling van de agendacommissie, auditcommissie, benoemingscommissie en commissie van bezwaar.

Per commissie is vanuit elke sector (rundveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en akkerbouw) een ledenraadslid benoemd. Dit heeft als voordeel dat de betrokkenheid onder de diverse ledenraadsleden nog groter is.

## Agendacommissie:

Deze commissie verzorgt de agenda van alle ledenbijeenkomsten, bereidt ledenraadsvergaderingen en ledenraadsverkiezingen voor, stemt algemene ontwikkelingen af met het bestuur, stelt in overleg met het bestuur een kandidaat als bestuurder voor en benoemt de voorzitter van bestuur. Iedere voorzitter van een sector zit in de agendacommissie. Dit zijn: rundveehouder Wim Roelofs, hij is tevens voorzitter van de ledenraad, varkenshouder Roel Hakvoort, pluimveehouder Johan Schuttert, en akkerbouwer Derk Woestenenk, hij is tevens algemeen plaatsvervanger van de voorzitter van de ledenraad.

“Dit is echt een ‘regelcommissie’ en fungeert tevens als sparringpartner voor het bestuur.”

## Auditcommissie:

Deze commissie wordt verzocht de jaarrekening te onderzoeken en daaromtrent advies uit te brengen aan de ledenraad. Zij gaat daartoe in gesprek met het bestuur en de accountant. Verder heeft zij een controlerende rol aangaande de financiën van de coöperatie.

Hierin zitten: rundveehouder Johan Arkink, varkenshoudster Ineke ter Haar-Koier, pluimveehoudster Ginie Sligman en akkerbouwer Harm Herbert.

“De leden van deze commissie hebben een controlerende functie en worden hierop getraind. Zij kunnen zich laten bijstaan door deskundigen, bijvoorbeeld een accountant.”

## Commissie van bezwaar:

Bij de commissie van bezwaar kan beroep worden aangetekend op besluiten. Het gaat dan om:

- lidmaatschapsaangelegenheden: het is bijvoorbeeld mogelijk om leden uit te schrijven of om iemand te weigeren als lid.
- samenstelling ledenraad
- beloning ledenraad
- VON traject

Hierin zitten: rundveehouder Ben Volker, varkenshoudster Sabine Grobbink-Vugts, pluimveehouder Gerrit Wessels en akkerbouwer Derk Woestenenk.

“Dit is echt een formele, juridische commissie. Ter ondersteuning wordt deze commissie begeleidt door een juridisch adviseur.”

## Benoemingscommissie:

Deze commissie is verantwoordelijk voor het voordragen van nieuwe ledenraads kandidaten, het vaststellen van de verkiezingsuitslag en de bekendmaking van deze uitslag aan het bestuur. De benoemingscommissie kan zich hierbij door één of meer deskundigen laten bijstaan.

Hierin zitten: rundveehouder Gerard Pegge, varkenshouder Franklin Reijerink, pluimveehouder Johan Schuttert en akkerbouwer Robert Geessink.

“Jaarlijks treden er leden af of worden er leden herbenoemd. Daar moeten nieuwe kandidaten voor in de plaats komen. Het benaderen van nieuwe ledenraadsleden is een taak van de benoemingscommissie.”

